

**Diseño e implementación del proceso de administración estratégica en la
distribuidora DC**

Fallotico Juan Francisco&Martí Juan Cruz
Febrero 2016.

Instituto Universitario Aeronáutico.
Facultad de Ciencias de la Administración.
Trabajo Final de Grado

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestros padres, madres y esposas e hijos. A todos ellos por el apoyo y motivación que nos brindaron durante todo este tiempo.

A la distribuidora DC por habernos dado la posibilidad de realizar este trabajo con toda libertad y confianza.

Agradecimientos

iii

Agradecemos al Instituto Universitario Aeronáutico y a cada uno de los docentes que transmitieron sus conocimientos y experiencias a lo largo del cursado de la carrera; contribuyeron a formarnos personal y profesionalmente. Especialmente a nuestra tutora Lic. Carolina Razzi y la Lic. Malaman Rossana del Departamento de Desarrollo Profesional, por habernos guiado y ayudado a realizar este trabajo.

1	Marco Teórico.....	1
1.1	La Empresa	1
1.1.1	Según sector de la actividad.....	3
1.1.2	Según la forma jurídica que adopta	3
1.1.3	Según su tamaño	3
1.1.4	Según su ámbito de actuación.....	4
1.1.5	Según el origen del capital	5
1.2	Enfoque Sistémico	6
1.3	La Toma de Decisiones.....	7
1.3.1	De acuerdo al nivel de decisión:.....	7
1.3.2	De acuerdo al tipo de problema que busca resolverse:.....	8
1.4	Estrategia Empresarial	9
1.4.1	La Administración Estratégica.....	10
1.4.1.1	Planeamiento Estratégico.....	11
1.4.1.2	Proceso de Planificación Estratégica	12
1.4.1.3	Relevamiento y Análisis	13
1.4.1.3.1	Análisis del Sector.....	14
1.4.1.3.2	Análisis Interno o de la Empresa.....	17
1.4.2	Diagnóstico General.....	27
1.4.2.1	Matriz DAFO o FODA:	30
1.4.3	Dirección Organizativa	30
1.4.4	Formulación de la Estrategia	32
1.4.5	Niveles de Estrategia.....	34
1.4.6	Implementación de la Estrategia.....	38
1.4.7	Control Estratégico	41
2	Relevamiento, Análisis y Diagnóstico del Sector y la Empresa.....	51
2.1	Relevamiento	51
2.1.1	Relevamiento del Sector	51
2.1.1.1	Entorno General	51
2.1.1.1.1	Político - Económico desde año 2009 en adelante.....	51
2.1.1.1.2	Tecnológico.....	54
2.1.1.1.3	Situación de la Industria Automotriz y de Autopartes en la Argentina.	54
2.1.1.2	Entorno Específico.....	58
2.1.1.2.1	Clientes.....	58
2.1.1.2.2	Proveedores.....	62
2.1.1.2.3	Competidores	63
2.1.1.2.4	Posibles Competidores	65
2.1.1.2.5	Productos Sustitutos	70
2.1.1.2.6	Barreras de Ingreso y Egreso	71
2.1.1.2.7	Etapas de Desarrollo del Sector	72
2.1.1.2.8	Concentración / Atomización del Sector.....	73
2.1.1.2.9	Ciclos Económicos del Sector.....	77
2.1.2	Relevamiento de la Empresa.....	78
2.1.2.1	Reseña histórica y productos principales.....	78

2.1.2.2	Tipología Societaria	81
2.1.2.3	Denominación	81
2.1.2.4	Misión, Visión y Valores	82
2.1.2.5	Objetivos	83
2.1.2.6	Estrategia corporativa	84
2.1.2.7	Análisis de la Cartera de Negocios	87
2.1.2.8	Estrategia - Niveles Estratégicos	87
2.1.2.9	Cultura	89
2.1.2.10	Estructura Organizativa	89
2.1.2.11	Gestión financiera	91
2.1.2.12	Cadena de Valor	92
2.2	Análisis y Diagnostico	108
2.2.1	Externo	108
2.2.1.1	Análisis del Entorno General	108
2.2.1.2	Análisis de Grupos Estratégicos	109
2.2.1.3	Matriz Atractivo de la industria (Oportunidades y Amenazas)	113
2.2.2	Análisis Interno	119
2.2.2.1	Visión, Misión, Valores	119
2.2.2.2	Objetivos	120
2.2.2.3	Estrategia	120
2.2.2.4	Cultura	121
2.2.2.5	Matriz de Perfil de Desempeño (Fortalezas/Debilidades)	122
2.2.2.6	Identificación de oportunidades y amenazas del entorno general	128
2.2.2.7	Identificación de oportunidades y amenazas del entorno específico	129
2.2.2.8	Identificación de fortalezas y debilidades	130
3	Propuesta de mejora: diseño e implementación	131
3.1	Diseño General	131
3.1.1	Formulación de Visión, Misión y Valores	131
3.1.2	Formulación de Objetivos	133
3.1.3	Generación de estrategias a través del análisis D.A.F.O	137
3.1.4	Niveles estratégicos / Estrategias	140
3.1.4.1	Estrategias a nivel Corporativo y Unidades de Negocio	140
3.1.4.2	Estrategias a nivel U.E.N	146
3.1.4.3	Estrategias a nivel Funcional	154
3.1.5	Áreas claves en la cadena de valor	155
3.1.5.1	Operaciones	155
3.1.5.2	Compras de Mercadería	159
3.1.5.3	Marketing y Ventas	160
3.1.5.4	Logística de Salida	162
3.1.5.5	Servicios al Clientes	163
3.1.6	Ventajas competitivas	164
3.2	Implementación estratégica	165
3.2.1	Cultura	165
3.2.2	Estructura	167
3.2.3	Procesos críticos / Subsistemas	172
3.2.4	Gestión de Cobranzas	172

3.2.5	Selección de Mercadería a incorporar.....	174
3.2.6	Compras de Mercadería	175
3.2.7	Marketing y Ventas.....	176
3.2.8	Estudio de Zonas y Regiones	177
3.2.9	Logística de Salida.....	178
3.2.10	Servicios al Clientes.....	180
3.2.11	Ventajas Competitivas	181
4	Control del Proceso.....	183
4.1	Tablero de Control	183
4.1.1	Perspectiva 1: Capacitación y aprendizaje.....	185
4.1.2	Perspectiva 2: Proceso Interno.....	186
4.1.3	Perspectiva 3: Del Cliente.....	190
4.1.4	Perspectiva 4: Financiera	191
4.2	Funcionamiento y seguimiento del sistema de control.....	193
	Conclusiones.....	195
	Bibliografía.....	198
	Anexos	199

Capítulo 1

1. Marco Teórico

1.1 La Empresa

En todo momento y lugar se escucha hablar sobre Empresas, algunas de mayor y otras de menor tamaño. En muchos casos no se conoce sobre el origen de la palabra y suelen darse diferentes definiciones, aunque cada una dependerá del enfoque que se pretenda dar al tema.

La palabra “Empresa” proviene del vocablo “*emprender*” que significa iniciar algo; y dependiendo del autor, del enfoque y de diferentes criterios se verán expuestas distintas definiciones. En este sentido, y para ser lo suficientemente abarcativos, se citan a continuación algunas de ellas.

Según Carlos Cleri (“*El Libro de las Pymes, 2012*”) “Una organización es un conjunto de personas que trabajan juntas para cumplir con un propósito común. Una empresa son individuos que unen sus esfuerzos para alcanzar un beneficio económico. Precisamente, ese deseo de lucro es lo que la diferencia de cualquier otra institución de la sociedad.”

Según lo publicado en Wikipedia, “Una empresa es una organización, institución industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.”

La Comisión de la Europea sugiere la siguiente definición: “Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas, y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular.”

Las organizaciones son el principal objeto de estudio de la administración como ciencia. Éstas se ven influenciadas por factores de su entorno tanto interno como externo, el que generalmente termina condicionándola. Es por ello que las empresas de hoy necesariamente deben desarrollar la flexibilidad y la adaptabilidad a los cambios del entorno, pero además de adaptarse existen algunas que buscan impulsar cambios en el entorno, a través de la innovación, competitividad y liderazgo como herramientas distintivas de su gestión.

Actualmente las organizaciones necesitan ser eficientes y eficaces en todos sus procesos y en la consecución de objetivos para poder alcanzar la condición de “sustentable”, vista como la manera más indicada de proyectar un próspero futuro en el largo plazo.

Las empresas requieren de una razón, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Necesitan de una visión previa, y de una formulación y desarrollo estratégico para ser competitivas. Se debe partir de una buena definición de la misión, y la planificación posterior está condicionada a dicha definición.

La mayor parte de la creación de riqueza en la sociedad descansa en la empresa. De allí deriva la importancia de su existencia y la necesidad de su estudio. (Oficina del Emprendedor de

Las Empresas, se pueden clasificar según distintos propósitos o criterios que se exponen a continuación.

1.1.1 Según sector de la actividad.

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- Industriales.
- Comerciales.
- Servicio.

1.1.2 Según la forma jurídica que adopta

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios, podemos distinguir:

- Empresas individuales o unipersonales.
- Empresas societarias o sociedades.
- Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

1.1.3 Según su tamaño

No hay unanimidad entre los especialistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa, aunque los principales indicadores usados por los ellos son entre otros: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, utilidades, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores (siempre dependiendo del tipo de empresa, sea construcción, servicios, agropecuario, etc.). Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Microempresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 249 trabajadores.
- Gran empresa: si posee entre 250 y 1000 trabajadores.

1.1.4 Según su ámbito de actuación

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

1. Empresas locales: son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad o provincia determinada.
2. Empresas nacionales: son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.
3. Empresas multinacionales: o empresas internacionales, son aquellas que actúan en varios países.
4. Empresas Transnacionales: las empresas transnacionales son las que no solo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países, para realizar sus actividades mercantiles no sólo de venta y compra, sino de producción en los países donde se han establecido.

1.1.5 Según el origen del capital

Dependiendo del origen del patrimonio de la empresa, tanto sea del Estado como de particulares, será el encasillamiento que la misma adopte en la siguiente clasificación. Asimismo también depende del carácter a quien se dirijan sus actividades. A saber:

- Empresa Pública. Su capital es aportado por el Estado, tanto sea Nacional, Provincial o Municipal, donde su principal función es satisfacer necesidades de carácter social.
- Empresa Privada. Son las que su capital está integrado por inversionista/s privado/s o particular/es. Asimismo, la administración del patrimonio, así como los resultados que se obtengan son responsabilidad de ellos mismos
- Empresa Mixta. Se da este caso cuando empresas privadas e instituciones públicas, establecen convenios para poder gestionar de mejor manera las necesidades y problemas de la sociedad.

En este caso, y respecto de la “Distribuidora DC” se trata de un micro-empresa familiar, de tipo comercial mayorista, de actuación local y de capitales privados.

Según lo indica Carlos Cleri en su libro “El Libro de las Pymes”, este tipo de empresas son la columna vertebral de las economías nacionales. Aportan producción y empleo, garantizan una demanda sostenida, motorizan el progreso y dan a la sociedad un saludable equilibrio.

Dice también, que las empresas pequeñas tienen como principal virtud justamente su tamaño. Ello les permite abordar actividades que no pueden ser realizadas por las

firmas mayores; además les otorga agilidad, flexibilidad y reflejos que son fundamentales para superar las contingencias de un mercado complejo y de veloces transformaciones.

1.2 Enfoque Sistémico

La teoría de sistemas presenta un modelo conceptual que permite efectuar simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización, en un ambiente complejo y dinámico.

El Enfoque sistémico es principalmente una manera de pensar sobre la gestión diaria, según la cual se analiza el problema y sus elementos en su totalidad, es decir, considerando aquellas consecuencias directas e indirectas de la toma de decisión relacionada con éste. Es estudiar la situación desde todo punto de vista; por lo tanto proporciona una estructura para integrar los factores internos y externos del ambiente y las diversas operaciones que afectan el éxito de la organización.

El concepto o filosofía del “Enfoque Sistémico”, puntualmente se traduce en el hecho de tener presente que, al igual que el efecto dominó, un acontecimiento o decisión en particular afectará sin dudas al resto de la organización, como así también a su entorno en menor medida. Por lo cual, se debe tener presente que la “toma de decisiones” busca ser lo más racional y planificada posible.

1.3 La Toma de Decisiones

La toma de decisiones puede clasificarse de diferentes puntos de vista:

1.3.1 De acuerdo al nivel de decisión:

1. Las Decisiones Estratégicas tienen que ver con el “**Qué**”, se toman en la Alta Dirección y son pertinentes al rumbo de la organización. Por este motivo, son consideradas de gran trascendencia. Asimismo, son decisiones de largo plazo e influyen en toda la empresa y su entorno.

2. Las Decisiones Tácticas, tienen que ver con el “**Cómo**”, y se toman en los niveles medios de la estructura jerárquica de una empresa. Se refieren a la manera en que se van a lograr los objetivos planteados en la cumbre estratégica, a definiciones de prioridades, recursos, tiempos, etc. y sus consecuencias tienen lugar en un plazo no muy largo. Por lo general, son responsabilidad de los gerentes funcionales o directores de área.

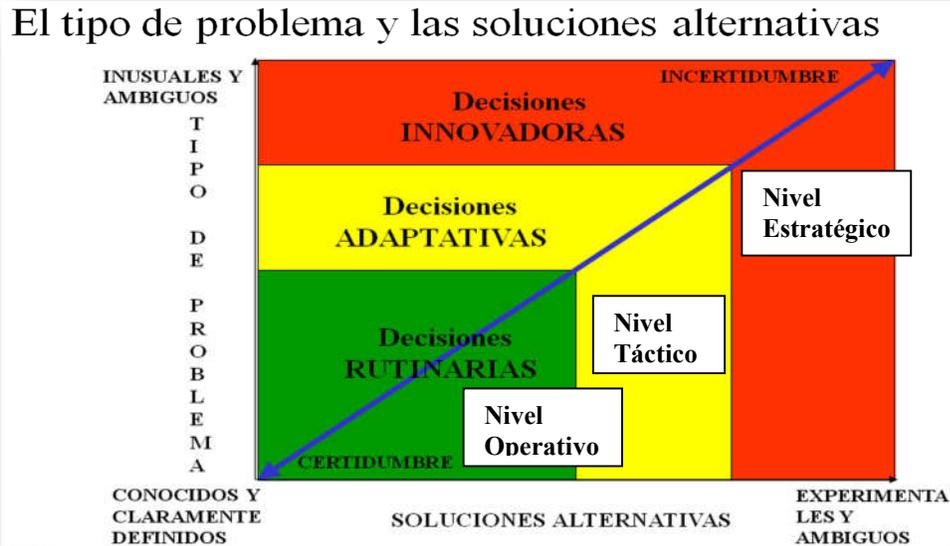
3. Las Decisiones Operativas se encuadran en lo referente al “**Hacer**”, y son las que se toman en los niveles inferiores de la jerarquía de la empresa. Son de corto plazo, rutinarias, de poco riesgo relativo, y no muy influyentes.

1.3.2 De acuerdo al tipo de problema que busca resolverse:

Existen problemas o situaciones que son rutinarias y bajo un marco de certeza; y que gracias a estas condiciones serán susceptibles de ser predecibles, lo que permitiría programar la decisión correcta a tomar sin mayores inconvenientes. Mientras que por otro lado, nos encontramos con algunas situaciones que no aparecen de manera frecuente y están encuadradas en una gran incertidumbre. Estas decisiones, requieren de una gran habilidad, experiencia, intuición y un cierto grado de innovación de la persona o grupo que se responsabilice de tomarla, porque pueden llegar a afectar de manera considerable aspectos relevantes de la compañía.

Entre estos dos extremos, se encuentran las decisiones que intentan retomar el rumbo o adaptarse a los cambios no previstos.

En este sentido, es conveniente graficar cómo se combinan estas clasificaciones o características de las decisiones según el “Tipo de Problema” y las “Soluciones Alternativas”. (Véase Figura N°1)



Título: “El Tipo de Problema y las Soluciones Alternativas”
Fuente: I.C.D.A.

1.4 Estrategia Empresarial

La **estrategia empresarial** es uno de los mayores campos de estudio que mayor interés ha despertado, tanto en el mundo académico como en el mundo de los negocios. La importancia de la dirección estratégica radica en su vinculación directa con los resultados empresariales.

La estrategia empresarial, a veces también llamada gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables. Idealmente, el análisis

estratégico debería buscar las relaciones sistemáticas existentes entre las elecciones que realizan la alta dirección y los resultados económicos que obtiene la empresa.

Las decisiones estratégicas implican el compromiso de importantes asignaciones de recursos de la organización a largo plazo. La actuación estratégica se basa en el despliegue de los recursos de la organización, así como en la adquisición o generación interna de nuevos recursos. Dicha actuación se ve condicionada por una serie de factores contextuales que son invariables a corto plazo. Internamente, la estrategia de la empresa se ve condicionada por el conjunto de recursos que posee, así como por su estructura organizativa. El entorno también condiciona las decisiones estratégicas de la empresa. La influencia del entorno viene determinada por las características del sector o sectores en los que la empresa lleva a cabo sus operaciones, así como otra serie de factores externos que restringen su comportamiento.

La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa escoger en forma deliberada ciertas actividades (o procesos) que den al cliente una exclusiva combinación de valor. (Adaptado de "What is Strategy?" por Michael Porter- Harvard Business Review - Nov. 1996)

1.4.1 La Administración Estratégica

La administración estratégica es el arte, creatividad y ciencia para formular, implementar y evaluar las decisiones que permiten a la empresa alcanzar sus objetivos. Esta decisión implica que la administración estratégica debe integrar las diferentes áreas de una organización como la administración, la mercadotecnia, las finanzas, la

contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas computarizados de información para mantener el éxito de la organización.

La administración estratégica permite mostrar y trasladar la visión, misión, valores y objetivos a toda la organización, buscando su comprensión y el compromiso de todos los integrantes de la empresa. Para esto, los directivos deben tener una visión clara y consistente de lo que se desea alcanzar en el futuro, siendo conscientes de sus fortalezas, debilidades y recursos limitados.

“...si usted no sabe a dónde está yendo, ningún camino lo llevara allí.”

(Lewis Carroll de “*Alicia en el país de las maravillas*”)

Es por eso que la mayoría de las decisiones claves para la organización son tomadas de manera racional y encaminadas hacia la búsqueda de objetivos claros y corporativos; y no de una manera intuitiva, sectorizada y subjetiva.

La administración estratégica implica la definición de objetivos, políticas y planes que apuntan a lograr la misión y concretar la visión a largo plazo.

1.4.1.1 Planeamiento Estratégico

Según John M. Bryson, “el planeamiento estratégico es un conjunto de conceptos, procedimientos y herramientas destinadas a ayudar a líderes, administradores y planificadores a pensar y actuar estratégicamente” y añade que, “el planeamiento

estratégico no es un sinónimo de crear una estrategia organizacional. La estrategia organizacional tiene numerosas fuentes, algunas planeadas y otras no planificadas.” Henry Mintzberg señala que “el planeamiento estratégico será la resultante de las intencionalidades organizacionales; pero lo que efectivamente se realice, será una combinación entre las intenciones y las situaciones emergentes en el camino”. (Mintzberg H; The Fall and raise of strategic planning; Harvard Business Review, 1994 Jan Febr.págs 107 a 114)

1.4.1.2 Proceso de Planificación Estratégica

El proceso de planeación estratégica tiene como objetivo precisamente poder formular una estrategia e implementarla en seis etapas básicas.

(Véase figura n° 2)



Título: “Etapas del Planeamiento Estratégico”

Fuente: de los autores.

1.4.1.3 Relevamiento y Análisis

Antes de formular la estrategia, se debe estudiar la situación de la empresa, el contexto en el que trabaja, las condiciones o reglas de juego existentes y las posibilidades que tiene de concretar una o varias ideas. Todo ello, para clarificar lo mejor posible aquellos aspectos claves que condicionan y definen el rumbo de la organización tales como el sector, la demanda, la competencia y la propia organización.

Dicho análisis se realiza a través de diferentes herramientas de gestión, como las ya conocidas “5 Fuerzas de Porter”, estudios de mercado para determinar la demanda potencial, un análisis de la competencia desde diferentes puntos de vista (participación de mercado, orientación a la calidad o precios bajos, atomización o concentración de la oferta, distribución geográfica, etc.). El Análisis de situación, contempla factores **Externos**, como los mencionados; pero también **Internos**, y es allí donde se deberán tener en cuenta aspectos tales como la Cadena de Valor, el análisis contable, financiero, el estudio de procedimientos administrativos y comerciales, políticas de stock, de ventas, de compras, de RR.HH., etc.

1.4.1.3.1 Análisis del Sector

Cada sector de la economía tiene sus particularidades y que van a influir en las decisiones que toman las empresas que participan en él. Quienes piensen que una estrategia exitosa para una empresa de un sector, se pueda aplicar en una empresa de otro sector esperando el mismo rendimiento, estará cometiendo un error fundamental. Muchas empresas multinacionales y grupos económicos que participan en distintos sectores de la economía han visto cómo las estrategias y políticas que funcionaban bien en un sector, eran totalmente inapropiadas para otros. Incluso comprobaron que muchos de sus directivos más capaces, parecían inexpertos operando en sectores de los que carecían de conocimientos específicos sobre las formas de moverse. También algunas empresas han evidenciado en las últimas décadas que las formas de operar en un mismo sector difieren

en distintos países, requiriendo en muchos casos una adaptación especial, para comprender cuáles son las principales fuerzas que influyen en ellos.

Uno de los instrumentos más clásicos para el análisis del sector ha sido el modelo de “Fuerzas Competitivas” desarrollado por Porter en los años 80. Este modelo permite ver con claridad y en forma global todos los actores que participan en un sector a los efectos de anticipar los futuros comportamientos y tendencias que surgirán, mejorando por consiguiente la validez de las definiciones estratégicas que se adopten.

Pero sería demasiado simplista quedarse únicamente con este análisis. Los elementos que caracterizan cada sector, la dinámica que cada uno presenta, y las oportunidades de desarrollo que tienen obligan a pensar también en otros conceptos y herramientas.

Así es como se evalúan las **etapas de desarrollo de un sector**, porque difieren sus estrategias según el sector sea maduro o innovador o esté en etapa de introducción. En este sentido puede pensarse que las estrategias para un sector como el bancario o el cementero distan mucho de las que utiliza el sector informático o de telecomunicaciones, en las que se están lanzando permanentemente nuevos productos y se redefine con la misma velocidad el negocio.

También influye en gran medida el nivel de **concentración o atomización** que tenga un sector. No es lo mismo pensar en un sector donde la mayoría de los competidores tienen una baja porción del mercado que aquellos en los que muy pocos jugadores se reparten la mayor parte del mercado. No es el mismo poder negociador, ni las estrategias que puedan desarrollar empresas que están en uno u otro sector.

Finalmente, cada sector ofrece su propio ritmo de **crecimiento** y riesgo asociado. Y esto depende en gran medida del sector y del país en el que se esté actuando. Por ejemplo, el sector de la construcción es un sector más sensible a las variaciones de la economía que el sector automotriz. Cuando la economía crece el sector de construcción es uno de los que más se mueve; igualmente cuando se retrae, es uno de los que más siente la caída. El sector automotriz, en cambio, suele tener movimientos de menor amplitud en ambos sentidos. Para medir el nivel de **riesgo asociado** que tiene un sector se ha definido un indicador denominado “Beta del Sector”, que compara distintos sectores entre sí ayudando a los inversores a tener una mejor clasificación de cada uno de ellos.

Hasta fines de la década de los 80`s la principal herramienta que se utilizaba era el mencionado modelo de fuerzas Competitivas de Porter. Sin embargo, la saturación de los mercados desarrollados, el surgimiento de nuevos sectores con otras fuerzas de desarrollo, como por ejemplo el informático que en menos de 15 años desplegó un crecimiento que a otros sectores les llevó 50 años y el surgimiento de los denominados “países emergentes”, mostraron que era preciso enriquecer el análisis con otras herramientas y conceptos. A medida que las empresas decidían diversificarse hacia otros sectores “no saturados” de la economía, comenzaban a utilizar toda esta batería de herramientas.

1.4.1.3.2 Análisis Interno o de la Empresa

El análisis interno comienza con un relato o descripción sobre la **historia resumida de la empresa**, desde sus comienzos pasando por diferentes logros y experiencias que marcaron la vida de las personas que allí se desempeñan y por ende formativas de la cultura de dicha empresa. Se destacan momentos claves o bisagras en la vida de dicha organización y finaliza con un panorama actual donde se cuenta sobre la estructura, los productos que se ofrecen, los negocios o mercados donde participa.

En el relevamiento y análisis del aspecto interno, también se trata la cuestión del rumbo de la organización y cómo ve su propietario al futuro de la misma, describiendo lo que entiende son su **visión, misión, objetivos y valores**. Conceptos que enmarcan el grado de claridad que tenga el personal respecto de sus creencias, del sentido de su labor, del futuro de la organización, de los logros a alcanzar y del grado de convencimiento que se tenga para hacerlo.

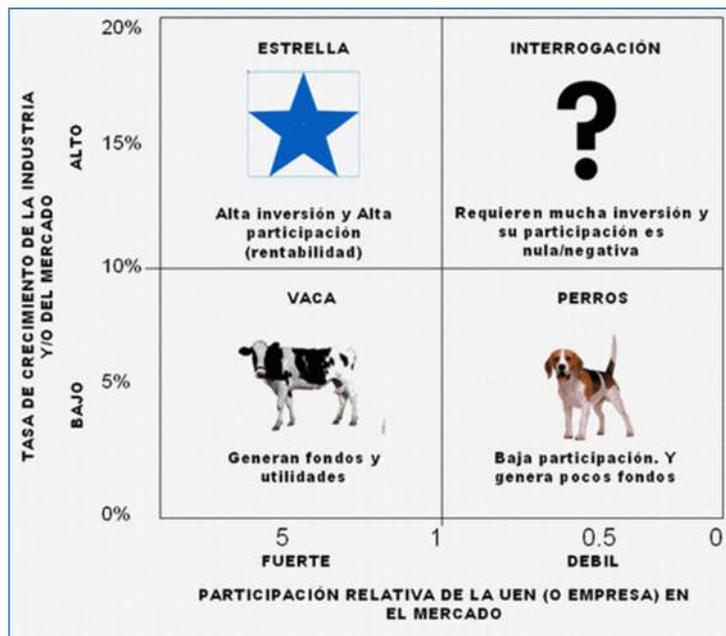
Es importante además, que las empresas se pregunten **en qué negocio participan**. Por ingenua que parezca esta pregunta, deben hacérsela dado que a través del tiempo cambia la configuración del sector y ello puede suponer un cambio en el factor que define el negocio.

Es muy conocida la frase de Peter Drucker a los empresarios de ferrocarriles en los años 50, “Uds. no están en el negocio de las vías, están en el negocio del transporte, sea a través de vías o de los nuevos medios que se están desarrollando; carreteras, aéreo, etc. el no comprender esto está haciendo que desaprovechen esa oportunidad y dejen que nuevos competidores (sustitutos) les roben el negocio.”

En otros sectores, ha sido aún más complejo. Hoy se sabe que el negocio de Hewlett Packard no es la venta de impresoras, sino la venta de cartuchos. Entender cómo evoluciona la fuente de ingresos es vital para definir las habilidades o competencias que la empresa necesitará en el futuro y poder determinar cómo desarrollarlas. Toda empresa debe conocer las competencias que se requieren para los nuevos mercados, si las tiene desarrolladas o si tiene la posibilidad de hacerlo; debe identificar también cuáles son las áreas de la Cadena de Valor que más desarrollo deberán alcanzar y en qué aspectos específicos.

Otra herramienta utilizada en el análisis de la empresa, es la **Cartera de Negocios** que propone la Matriz BCG desarrollada por el Boston Consulting Group en los años 80. Esta matriz define en un eje cartesiano cuatro posiciones en las que puede estar las distintas líneas de productos de la empresa en función al *Crecimiento* que experimenta ese mercado y la *Participación* relativa que ocupa la empresa en dicho mercado.

Un mercado puede crecer mucho o poco, y a su vez la empresa puede tener una alta o baja participación relativa en el mismo. De la combinación de estas variables surgen las siguientes posiciones:



Título: Matriz BCG

Fuente: Boston ConsultingGroup

Muchas veces se dedica poca atención a estudiar la Estructura que tiene la organización y a considerar si las distintas transformaciones que ha sufrido en el tiempo le han ayudado a mantener o mejorar su eficacia, si facilita el desarrollo de las estrategias que se propone y saber hasta qué punto la empresa es consciente de la influencia que ejerce en sus logros la forma en la que toda la organización se comporta día a día.

Algunos sostienen que la estrategia define la estructura, y otros que la estructura es la que condiciona a las estrategias de la empresa por entender que no pueden modificarla. Son en definitiva, dos formas de ver la misma realidad, por un lado la de quienes proactivamente se empeñan en adaptar su estructura para cumplir sus objetivos, y otros que se sienten “agobiados” por no poder modificarla y se resignan a no cumplir sus objetivos.

Muchos creen que la diferencia entre una empresa innovadora de otra que no lo es reside en las diferentes capacidades de su personal, y es posible que los coeficientes intelectuales de una y otra varíen entre sí, pero en realidad no lo hacen de manera significativa. La diferencia está en el aprovechamiento que cada empresa hace de las capacidades y el potencial de sus empleados, y termine desarrollando en su personal nuevas habilidades que la otra no logra desarrollar.

¿Cómo puede afectar una política de premios y castigos el comportamiento de las personas? ¿Cómo puede afectar una política de participación y de estímulo al trabajo en equipo, en la autoestima, el compromiso y las capacidades de las personas? ¿Cómo puede afectar un modelo más o menos centralizado de toma de decisiones, en la capacidad de las personas de pensar estratégicamente y aprender a adaptarse a los cambios? ¿En cuánto ayuda una dirección que organiza y planifica a otra que actúa por intuición? Existen empresas que dicen estar “enfocados al cliente”, pero sus decisiones demuestran que sólo tratan de mostrar que están alineados a una “moda de la época” y no se preocupan entre otras cosas, en definir procesos de trabajo orientados al cliente, delegando adecuadamente, estimulando el trabajo entre áreas para dar mejores respuestas a las demandas del cliente.

¿Por qué una empresa que no tiene calidad no puede convertirse de la noche a la mañana, o una que no es innovadora no puede serlo por “simple voluntad y decisión” de sus directivos? Sencillamente porque el desarrollo de habilidades requiere de un *modelo de trabajo* que a través de las rutinas genere las *nuevas habilidades*, no como acciones esporádicas sino como verdaderos *hábitos de trabajo*.

Esto significa que es imposible desarrollar una estrategia por simple voluntad si todavía no está definida toda la “arquitectura organizacional” para hacerla posible. ¿Cuál es esa “Arquitectura”? Básicamente son los procesos y sistemas de trabajo, que definen las maneras de hacer las cosas, determinando responsabilidades, alcances, jerarquías, etc. y por otro lado la **Cultura** empresarial que señala lo que se espera del personal, lo que se premia y lo que se valora.

Es decir, que lo que debe intentar la empresa, es un equilibrio entre **estrategia**, **estructura** y **cultura**. Cuando una empresa dice: “esa es nuestra Estrategia”, debe decir al mismo tiempo:

- “cuáles son los comportamientos esperados de nuestra gente, cómo queremos que actúen, sobre qué deben decidir”;
- “cuáles son las habilidades que demos desarrollar en ellos”,
- “Cómo deben ser los procesos de trabajo y los sistemas”,
- “cómo deben ser los sistemas de información, de comunicación y de toma de decisiones”,
- “cómo vamos a estimular los comportamientos que esperamos, cuáles serán las formas de trabajo”,
- “qué vamos a premiar y cómo”



Título: Equilibrio Estrategia, Estructura y Cultura

Fuente: de los Autores

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa. Se plantean 5 configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas. Tratar de combinar elementos de diferentes combinaciones no produce buenos resultados. No se debe suponer que todas las organizaciones son iguales, es decir, un conjunto de componentes que se pueden quitar o agregar a voluntad. “La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros”(Henry Mintzberg, “Diseño de Organizaciones Eficientes”)

El argumento de Mintzberg es que las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural.

Componentes básicos:

- 1) Cumbre Estratégica: es la persona o grupo de personas encargadas de las máximas decisiones de la empresa.

- 2) Línea Media: Representa lo que generalmente es el nivel gerencial y de mandos medios, y son los responsables de traducir las decisiones de la cumbre estratégica en acciones específicas en la organización y evaluar hacia arriba los resultados de la gestión.
- 3) Núcleo Operativo: Compuesto por todas las personas que participan directamente en el proceso de elaboración de productos o servicios.
- 4) Tecno estructura: es la encargada de definir las normas y procedimientos de la empresa. Organiza todo el flujo de trabajo.
- 5) Staff de Apoyo: grupo de funciones, personas o áreas que prestan apoyo profesional a la empresa en distintos aspectos.

Tipos de Estructura:

- A) Estructura Simple
- B) Burocracia Mecánica
- C) Burocracia Profesional
- D) Adhocracia
- E) Divisional.

En este caso, la distribuidora DC, se encuadra dentro del concepto de “Estructura Simple”, motivo por el cual sólo se detallarán las características de las empresas de este tipo para no ahondar en descripciones irrelevantes según lo que se pretende de esta tesis.

A saber:

Por lo general se tratan de estructuras pequeñas, características de un sector fragmentado, que tienen pocos recursos para diferenciarse y para imponer condiciones sobre los competidores, no obstante lo cual buscan permanentemente innovar. Aunque sus innovaciones son pequeñas, son proclives a moverse en forma permanente, a veces como mecanismo de ataque y otras como respuesta a las acciones de los competidores. Por ser estructuras pequeñas, el modelo de organización que las caracteriza es de una **estructura simple**, que es precisamente un esquema muy sencillo de organización, caracterizado por un fuerte acento informal y personalista del dueño. En este tipo de estructura, normalmente existen bien diferenciadas 2 de las 5 partes: la “Cumbre Estratégica” y el “Núcleo Operativo”.

Respecto al funcionamiento de la Estructura Simple, generalmente el propietario está controlando todo, si es un restaurante, es la persona que está en la caja y observa y ajusta el proceso de trabajo. Ordena limpiar una mesa, o ayuda a preparar más ensalada, atiende a un cliente cuando observa cuellos de botella y se asegura de ordenar permanentemente todo desajuste del proceso. Está estrechamente vinculado a la función operativa y tiene contacto directo con todos los empleados.

En este tipo de empresas no es imprescindible establecer procedimientos formales de trabajo. Con el accionar permanente del “ajuste mutuo” como mecanismo coordinador de base, el dueño gestiona el trabajo.

La estrategia está presente sólo en la mente del líder de la organización; él la conoce y la modifica según aspectos del contexto, experiencia personal y estados de ánimo. La empresa evoluciona o se estanca al ritmo de su dueño. Si su éste se enferma o

se confunde, la empresa puede morir. El sistema de información es informal, muy incompleto y con un fuerte componente intuitivo. Son organizaciones orientadas al “hacer”.

Otra de las herramientas empleadas para el análisis de la empresa, es la denominada Cadena de Valor Empresarial, o cadena de valor. Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985).

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto introducido también por Alexander. Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional. El concepto de subcontratación, outsourcing o externalización, resulta también de los análisis de la cadena de valor.

El modelo considera a la empresa como una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios de una empresa. Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente. Las actividades primarias incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing y servicio. Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura (administración y gerencia), recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización. El uso del modelo de la cadena de valor de una empresa considera la comparación de sus procesos de negocios con los de sus competidores o con otras empresas de industrias relacionadas y a identificar las mejores prácticas de la industria. El benchmarking implica la comparación de la eficiencia y efectividad de sus procesos de negocios contra estándares estrictos y luego la medición del desempeño contra esos estándares.

La cadena de valor de una empresa se debe enlazar con las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. A esta integración se la llama “Cadena de Valor Ampliada” o una “Red de Valor”. Una red de valor consiste en sistemas de información que mejoran la competitividad en toda la industria promoviendo el uso de estándares, y en dar a las empresas la oportunidad de trabajar de manera más eficiente con sus socios de valor.



Título: Cadena de Valor

Fuente: Michael Porter. “Ventajas Competitivas”

1.4.2 Diagnóstico General

Una de las herramientas predilectas para la elaboración del diagnóstico, tanto del aspecto interno como externo a la organización, es la Matriz FODA, también conocido como Matriz o Análisis DOFA o DAFO, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

¿Cómo se puede consolidar cada fortaleza?

¿Cómo se puede capitalizar cada oportunidad?

¿Cómo se puede revertir cada debilidad?

¿Cómo se puede neutralizar cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Las **fortalezas** son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué consistencia tiene la empresa?
- ¿Qué ventajas hay en la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Las **oportunidades** son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Las **amenazas** son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Las **debilidades** se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede evitar?

¿Que se debería mejorar?

¿Qué desventajas hay en la empresa?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

1.4.2.1 Matriz DAFO o FODA:

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el Desarrollo de un nuevo producto.

1.4.3 Dirección Organizativa

La misión define principalmente, cual es la labor o actividad de la empresa en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual aquella desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de la empresa, ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿qué hace?, ¿cuál es el negocio en el que está?, ¿a qué se dedica?, ¿cuál es su razón de ser?, ¿quiénes son su público objetivo?, ¿cuál es su ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es su ventaja competitiva?, ¿qué los diferencia de sus competidores?

La visión define las metas que pretende conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter

inspirador y motivador. Para la definición de la visión de la empresa, ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿qué quiere lograr?, ¿dónde quiere estar en el futuro?, ¿para quién lo hará?, ¿ampliará su zona de actuación?

Los valores, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa y le permiten crear sus pautas de comportamiento. Los valores son la personalidad de la empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6-7 valores, de lo contrario, perderá credibilidad. Responder a las siguientes preguntas ayudará, a definir sus valores corporativos: ¿cómo son las personas que allí trabajan?, ¿en qué creen?

Una vez que se comprende la situación de partida y su posible evolución, se puede realizar un análisis de entre la situación deseada y la prevista. A partir de aquí se pueden definir los objetivos a perseguir.

Los objetivos harán referencia a aspectos financieros, de mercado, de operaciones, recursos humanos, nuevos productos, etc. Estos objetivos deben estar expresados de forma concreta, cuantitativa y temporizada, de forma que se pueda evaluar el progreso hacia su consecución.

De estos, algunos serán objetivos finales, que reflejarán la creación de valor hacia clientes, accionistas y *stakeholders*. Pero otros serán objetivos intermedios, es decir, medios con los que conseguir los objetivos finales. Generalmente estos objetivos intermedios serán acciones para crear capacidades.

De forma ideal los objetivos perseguidos deben ser pocos, aunque el número dependerá del volumen y complejidad de la organización. Si los objetivos son muchos, no se estarán realzando los prioritarios por encima de los secundarios.

1.4.4 Formulación de la Estrategia

Las estrategias exitosas tienen dos características: se dirigen a los espacios vacíos del mercado y a los puntos débiles de los competidores. La forma de conseguir el liderazgo es centrarse en oportunidades que estén desaprovechadas, es decir en necesidades insatisfechas de los clientes. Pero también deben explotar las flaquezas de los rivales: oportunidades que requieran capacidades que no tengan y para los que no estén motivados por escaparse de su área de atención.

Una vez examinada la situación actual es conveniente realizar una cierta prospectiva para determinar qué situación futura puede darse y cómo se deberá preparar la organización. Con ese objeto se examinan:

- Tendencias.
- Escenarios.
- Respuestas de competidores.

Las tendencias son direcciones en las que evolucionan una serie de factores asociados. El conocimiento de su evolución permite desarrollar soluciones a las cuestiones que se derivan.

Los escenarios son otros de los elementos a contemplar. Son caracterizaciones de posibles situaciones futuras que se utilizan a efectos de planificar posibles respuestas.

Finalmente, hay que considerar que la organización bajo análisis, no se enfrenta a rivales petrificados que dejarán de responder a las acciones de la misma para facilitar la consecución de sus objetivos. Si baja los precios para aumentar la cuota de mercado, posiblemente los competidores respondan, desencadenando una guerra de precios que puede hundir la rentabilidad de todo el sector. Si introduce un nuevo producto, posiblemente los competidores reaccionen promocionando los suyos para restarnos ventas, y así sucesivamente.

Es decir que todo movimiento de la organización será contestado por los competidores y por ello debe plantear dichas respuestas en su estrategia. El objetivo es doble. En primer lugar, ir un paso más allá que los competidores para conseguir una situación final favorable. En segundo lugar, evitar que la empresa realice movimientos que desencadenen una secuencia de respuestas de resultados nefastos.

Para esto es conveniente utilizar tanto la astucia como herramientas analíticas más sofisticadas como la teoría de juegos, que permite modernizar este tipo de situaciones con actores en conflicto interdependientes en sus acciones.

1.4.5 Niveles de Estrategia

La Estrategia, entendida como la manera de lograr los Objetivos Principales se piensa y se define a diferentes niveles decisorios dentro de la compañía según el alcance que se le necesita dar a la misma (en este caso se ejemplifica el concepto con una corporación o grupo empresario).

Entonces, se dice que hay tres niveles de estrategia:

- Corporativa: La que se elabora teniendo en cuenta el futuro de toda la compañía y la manera en que se logran los objetivos como grupo empresario. No tienen que ver con los clientes, los productos o los servicios; sino con decisiones sobre saber diversificar el negocio o bien no hacerlo.

Existen cuatro tipos de estrategias corporativas:

- De Estabilidad: se caracteriza por la ausencia de cambios significativos y se aplica cuando se consideran satisfactorios los resultados y el rendimiento
- De Crecimiento: buscan elevar las operaciones de la compañía y se puede lograr a través de la Integración Vertical, Cooperación, Diversificación, Franquicias o Licencias.
- De Contracción: Buscan reducir la magnitud o la diversidad de las operaciones o los negocios de una compañía.
- De Combinación: que buscan simultáneamente 2 o más de las estrategias mencionadas.
- De Negocio: comprende la estrategia para cada empresa perteneciente al grupo. Se diferenciarán entre sí, ya que participan en diferentes negocios y mercados. Se denominan “Estrategias Competitivas” e intentan encontrar la manera en que la empresa competirá en su mercado

Michael Porter vio en la obtención de una ventaja competitiva duradera la clave del éxito en el mercado. Es esa ventaja la que permite conseguir mejores rentabilidades a través de una posición favorable en su sector. Para lograrla, distinguió tres tipos de “Estrategias Genéricas” o competitivas: el *liderazgo en costos*, la *diferenciación* y el *enfoco*.

“La estrategia debe perseguir crear ventajas competitivas.” (M. Porter)

La primera intenta obtener una posición segura consiguiendo unos costos bajos que protejan la posición de la empresa. La segunda intenta ofrecer productos diferenciados y valorados por el cliente de un mercado masivo; y la tercera intenta ofrecer un producto dirigido o enfocado sólo hacia un reducido número de clientes o concentrados en un “nicho”.

Luego se puede considerar una cuarta variante de las mencionadas Estrategias Genéricas denominada “Mixta”, que busca segmentar su mercado enfocado en un nicho y al mismo tiempo hacerlo a bajo costo.

“Las empresas deben concentrarse en las capacidades clave para el tipo de estrategia competitiva que persiguen.” (M. Porter)

Esta distinción de las estrategias se realizó en un momento en que las empresas perseguían mercados masivos. En la época actual, en la que los mercados se hallan altamente segmentados, la triple distinción sigue siendo válida aunque resulta un tanto burda.

Frente a esta distinción de las estrategias se encuentra el esquema de Treacy y Wiersema. Estos autores dicen que las empresas deben seleccionar entre lo que llaman

tres tipos de disciplinas de creación de valor y entonces, poder cultivar las capacidades que las generan.

Bajo esta perspectiva, algunas empresas se inclinan por buscar la *excelencia operacional*; ofrecen productos de una calidad razonable a un precio bajo. El énfasis de estas empresas está en la eficiencia, en mejorar sus operaciones, logística y procesos de negocio.

Otras empresas optan por el *liderazgo en producto*. Ofrecen productos diferenciados de prestaciones avanzadas. Para ello enfatizan la gestión de la innovación, el desarrollo de productos y la marca.

La diferencia con el modelo de Porter se encuentra con la tercera disciplina, la del *el cliente*. Las empresas que optan por esta sobresalen en el servicio al cliente. Conocen muy bien las preferencias de sus clientes diferentes y adaptan sus productos y servicios a sus necesidades concretas. Para ello destacan el diseño de procesos que permitan personalizar los productos y servicios, en el aseguramiento de la calidad y en una cultura de servicio notable.

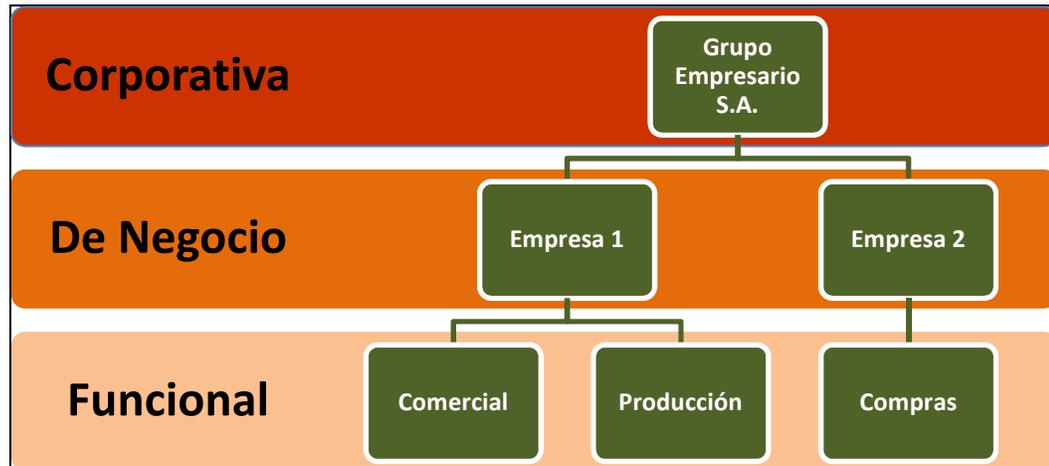


Título: Estrategias Genéricas

Fuente: Michael Porter

- **Funcional:** Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. La estrategia funcional, aun cuando tiene una esfera de acción más limitada que la del negocio, le añade detalles pertinentes a su plan de acción general. Pretende establecer o reforzar las competencias específicas y las habilidades competitivas calculadas para mejorar su posición de mercado. Al igual que la estrategia competitiva, la estrategia funcional debe apoyar la estrategia general de la compañía, así como su enfoque competitivo. La responsabilidad principal de concebir estrategias para cada uno de los diversos procesos y funciones de negocios por lo común se delega en los jefes de los respectivos departamentos funcionales.

Fuente: Michael Porter



Título: Niveles Estratégicos

Fuente: de los Autores

1.4.6 Implementación de la Estrategia

Una vez aprobada la estrategia, siguen otras dos fases íntimamente asociadas: su implementación y control.

Sin duda, uno de los aspectos más problemáticos de la estrategia es su implementación. Muchas de las estrategias acaban en un ejercicio de reflexión que altera poco las decisiones diarias y los resultados a final de año.

Los motivos de este fracaso son diversos: problemas en la comunicación, en su control y en las condiciones organizativas.

En primer lugar se encuentran los problemas de comunicación. Si se dedica poco tiempo a comunicar la estrategia a los diferentes niveles de la organización se imposibilita que los responsables de implementarla en sus decisiones cotidianas la apliquen.

Por otro lado, puede suceder que la estrategia sea demasiado compleja y confusa. La estrategia debe guiar las decisiones de la empresa en sus diversos niveles. Si una estrategia no es clara y simple, no sólo será difícil comunicarla; será difícil discernir como aplicarla en las situaciones reales.

Igualmente, una estrategia continuamente cambiante, con unos bandazos de año en año, es otro punto que dificulta su implementación.

Las empresas deben adaptarse a un contexto cambiante y esto exige variar el rumbo cuando sea necesario; pero unos excesivos cambios reflejan más bien improvisación o ligereza en la gestión.

Crear capacidades exige una inversión y esfuerzo a largo plazo, por lo que no pueden cultivarse con unas prioridades en continua metamorfosis.

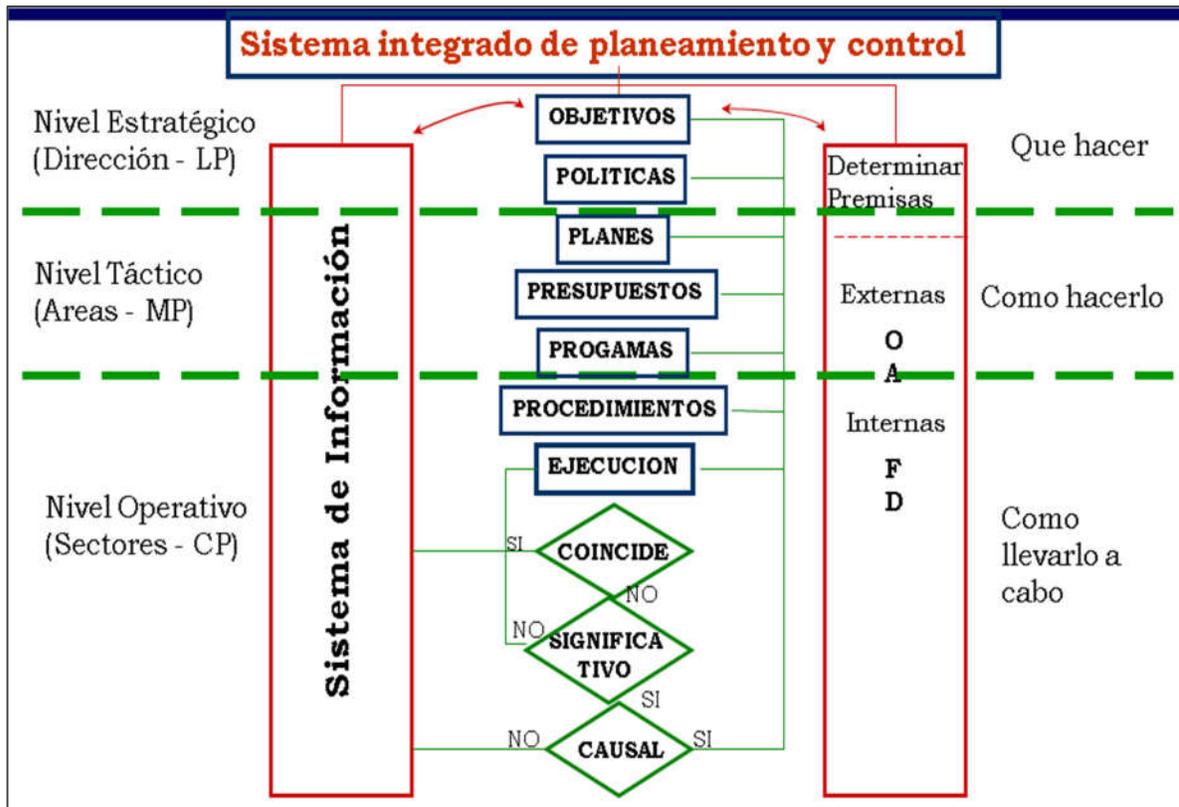
En segundo lugar, asegurar que se persigan los objetivos definidos en las estrategias requiere poner en práctica distintos sistemas de control.

Para implementar la estrategia, se aconseja desagregarla en cada uno de los diferentes “ámbitos” dentro de una misma empresa (Estratégico, Táctico, Operativo) buscando acciones claras, concretas y orientadas que logren contribuir con el objetivo general de la organización. Esta desagregación tiene que ver con la definición de Objetivos principales, seguidos de una clara Política de trabajo, y desmembrado en Planes más acotados. A su vez, estos Planes deberán ser cuantificables monetariamente para obtener Presupuestos y divisibles en etapas que llamaremos Programas y Procedimientos. Ya habiendo desplegado el abanico de acciones y procedimientos que transporten a la empresa al logro del objetivo general o principal, sólo restaría su

Ejecución y Control para retroalimentar el proceso de información, e ir adaptándose a los cambios que se le presenten en el camino.

A esta mecánica que ayuda a pensar estratégicamente y planificar un futuro para orientar las acciones presentes en un mismo sentido, se denomina “Sistema Integrado de Planeamiento y Control”; donde:

- **Objetivos:** Son la razón de ser de la Organización, y la base sobre la que se ejerce el Control, como una suerte de espejo donde se miran los resultados logrados para identificar las cuestiones a ser corregidas.
- **Políticas:** Lineamientos generales que guían la toma de decisiones en la organización.
- **Planes:** Cursos de acción predeterminados, guías de trabajo.
- **Presupuestos:** Son los Planes expresados en unidad monetaria.
- **Programas:** Secuencia lógica e interrelacionada de las actividades del plan.
- **Procedimientos:** Secuencia ordenada de operaciones.
- **Ejecución:** Puesta en marcha de las tareas y acciones predeterminadas.



Título: Sistema Integrado de Planeamiento y Control

Fuente: I.C.D.A.

1.4.7 Control Estratégico

El Control Estratégico es un sistema que establece puntos de referencia, reglas, métodos y dispositivos para medir la congruencia, el avance, la eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de las metas estratégicas y permite además una mejor comprensión de las crisis. El control estratégico está orientado a garantizar que todos los resultados planeados a lo largo del proceso de administración estratégica se hagan realidad.

La finalidad principal del control estratégico es ayudar a los altos ejecutivos a lograr los objetivos organizacionales mediante el seguimiento y la evaluación del proceso estratégico de la administración. Como es sabido, el proceso de administración estratégica abarca la valoración de los ambientes organizativos (análisis ambiental); el establecimiento de la visión, misión y objetivos (fijación de una dirección para la organización); el desarrollo de las maneras de competir con los rivales para alcanzar los objetivos propuestos y cumplir la misión establecida para la organización (formulación de la estrategia), y elaboración de un plan para poner en práctica la estrategia de la organización (ejecución de la estrategia). El control estratégico suministra la retroalimentación imprescindible para determinar si todas las etapas del proceso de administración estratégica son apropiadas y compatibles y si funcionan adecuadamente.

La Planeación Estratégica no puede existir sin el Control Estratégico, siendo el segundo un sistema que se basa en el primero y que está integrado por un conjunto de dispositivos (con o sin los recursos tecnológicos de la informática) cuyo objetivo es influir en los resultados del Plan recolectando además la información real de la empresa para la consecuente toma de decisiones que establecerán los ajustes del Plan Estratégico, Táctico y Operativo.

La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios:

De Equilibrio. A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos

suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

De los objetivos. Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido, mismas que se determinan con base en los objetivos. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los estándares. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

De la oportunidad. El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación. Un control, cuando no es oportuno, carece de validez y, obviamente, reduce la consecución de los objetivos al mínimo.

De las desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

De costo. El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte.

Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúe resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implantación.

De excepción. El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

De la función controlada. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

El Sistema de Control Estratégico contesta las tres preguntas claves de la alta gerencia en la vida de cualquier organización tanto en el sector público como en el privado.

1. ¿Qué tenemos?
2. ¿Qué vamos a hacer?
3. ¿Cómo y con quiénes lo haremos?

Estas preguntas también pueden plantearse como tres elementos de la siguiente manera:

El control estratégico supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica y tiene que dar respuesta, al menos, a tres hechos:

- a) Si la estrategia se está implementando como se planificó.
- b) Si los objetivos concretos siguen siendo pertinentes. El control estratégico tiene que detectar si hay cambios o discontinuidades en el comportamiento de los factores componentes del entorno que aconsejen provocar cambios en los objetivos actuales. En entornos que cambian de una forma tan constante, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial.
- c) Si los resultados producidos por la estrategia son los esperados (La validez de la estrategia). El control estratégico tiene que verificar la validez de las hipótesis claves sobre las que descansa la formulación de la estrategia. Si los empleados y directivos de una organización han implementado bien la estrategia, un eventual fallo en la consecución de los resultados esperados, indica que la teoría incorporada a la estrategia puede no ser válida.

En el control estratégico la verificación de lo pasado tiene como propósito fundamental la identificación de los problemas relacionados con el logro de los objetivos del plan estratégico, el análisis de sus causas y efectos para diseñar las acciones correctivas que garanticen la buena marcha hacia el futuro. Enfrenta por lo tanto, problemas diferentes de acuerdo con el área en donde se ejerce el control y es necesario diseñar estrategias específicas para su aplicación.

Es siempre "a posteriori", por ello se centra en la investigación del pasado. Está fuertemente orientado a la identificación de los errores, y como consecuencia el hallazgo de los responsables (si los hubiere). Su metodología tiene un enfoque de vigilancia o policial y su efecto más visible y menos deseable es un sentimiento de inseguridad y desconfianza generalizada dentro de la organización.

Paralelamente, el diseño de su estructura es muy rígido, lo que a su vez genera un sentimiento de temor para el personal, por cuanto el sistema controla más a las personas que a los procesos mismos y los resultados.

Como consecuencia la organización se torna lenta porque "mide" sus movimientos y se afecta la diligencia y efectividad de las operaciones. Habitualmente surge una atmósfera de entorpecimiento general, lo que podríamos llamar la parálisis controladora.

Este proceso de control, debiera enfocarse cada vez más en la mejora continua, en aprender de error, en tomar decisiones que desechen lo mal que se hizo y potenciar los buenos resultados capitalizando las oportunidades que se presentan, y no en el castigo al personal que se haya equivocado de manera involuntaria en su gestión, incurriendo en la pérdida absoluta de tiempos, esfuerzos, y la pérdida de confianza entre los directivos y el resto del personal.

Una vez que se pierde la confianza y se infunde un grado de temor desmedido en la organización, es complicado hablar de conceptos tales como liderazgo, trabajo en equipo, motivación, innovación, etc. Es decir que este concepto de "Control", la empresa debe asumirlo como algo necesario para saber dónde está parada, conocer las

posibilidades reales de cumplir con los objetivos, aprender de los errores, y de inyectar un alto grado de motivación y ambición al personal para el logro o alcance de los mismos, destacando la relevancia de cada una de las personas en el rendimiento global de la empresa.

A pesar de todos los esfuerzos de los nuevos controles y del costo por el temor generado NO se recupera lo perdido, simplemente se documenta. Tampoco se logra crear una barrera de protección para futuros errores.

Sin embargo, y a pesar de las utilidades de este tipo de control, hoy en día, en numerosas organizaciones, los directivos no disponen de un procedimiento para recibir feedback (retroalimentación) sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que ésta se basa. Prácticamente no disponen de un sistema de control estratégico.

El proceso de control estratégico en la organización comprende tres pasos distintos pero interrelacionados. Estos pasos consisten en medir el rendimiento de la organización, comparar el rendimiento con los objetivos y estándares, y adoptar las medidas correctivas que se estimen necesarias.

- **Medir el Rendimiento de la Organización**

Antes de que los administradores puedan planear acciones para hacer más eficaz el proceso de administración estratégica han de partir de alguna medida del rendimiento actual de la organización y lo hacen a través de:

- La auditoría estratégica.
- Los métodos de medición en la auditoría estratégica.

La auditoría estratégica es el examen y evaluación de las operaciones de una organización que están afectadas por el proceso de administración estratégica. El alcance de esta clase de auditoría puede ser muy amplio, haciendo hincapié en todos los aspectos propios de un proceso de administración estratégica, o puede ser más reducido enfocándola desde un punto de vista más limitado, poniendo de relieve algún aspecto concreto del proceso, como puede ser el análisis ambiental.

Por otra parte, la auditoría estratégica puede tener un carácter muy formal, adhiriéndose estrictamente a lo establecido en las normas y procedimientos vigentes en la organización, o muy informal, dejando a la discreción de los administradores la decisión sobre las mediciones organizativas que hay que aplicar y cuándo hay que aplicarlas.

Ahora bien, sobre los métodos de medición en la auditoría estratégica, los directivos miden el rendimiento de la organización a través de métodos que son de aceptación general. Una manera de categorizar estos métodos es dividiéndolos en dos clases: métodos cualitativos y métodos cuantitativos. Si bien esta pauta es útil para desarrollar un entendimiento de los métodos de medición que son propios de la auditoría estratégica, existen otros métodos que no se ajustan plenamente a estas dos categorías, sino que representan una combinación de ambas clases.

- **Comparación del Rendimiento con los Objetivos y Estándares**

Una vez realizadas las mediciones del rendimiento de la organización, los directivos han de compararlas con dos puntos de referencia preestablecidos: los objetivos y los estándares. Los objetivos de la organización no son sino el producto de una etapa anterior del proceso de administración estratégica.

Se elaboran estándares organizativos para que reflejen los objetivos de la organización y son patrones que sitúan el desempeño de la organización en perspectivas. Los estándares específicos que las compañías establecen en la vida real varían de una compañía a otra. Por regla general, los administradores han de desarrollar estándares en todas las áreas en las que se desempeña la organización y a las que se orientan los objetivos de la misma.

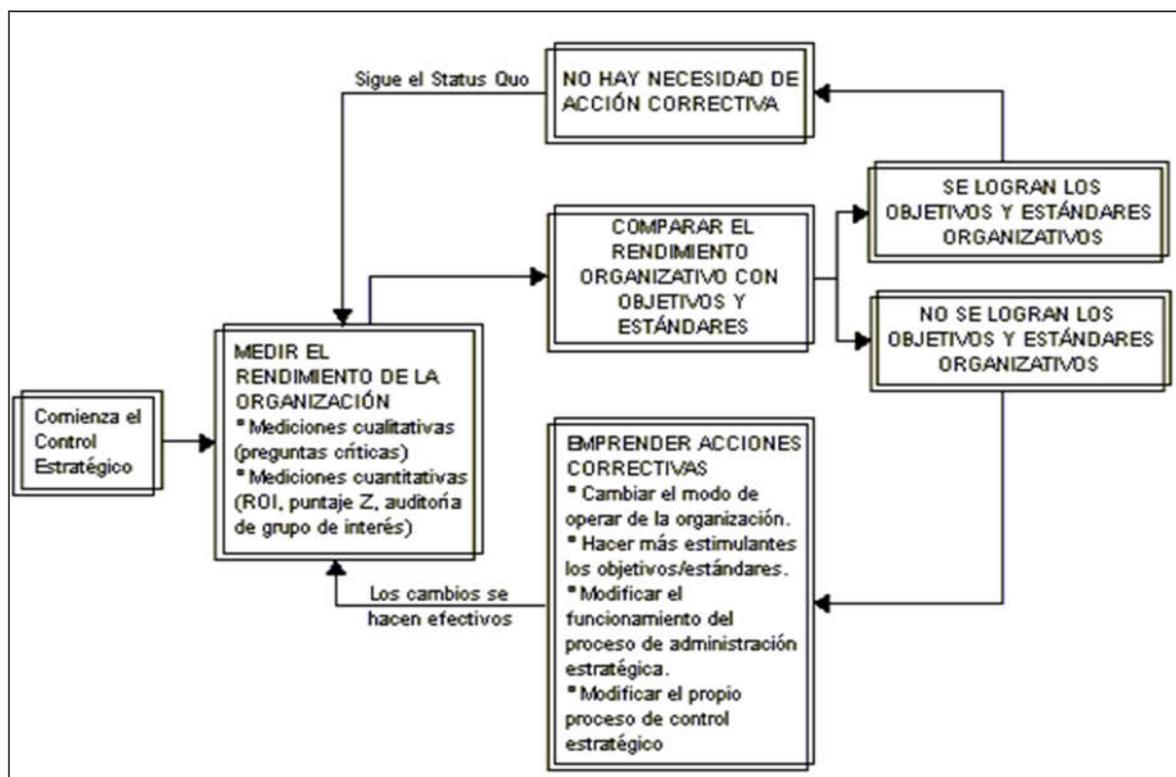
- **Correcciones Necesarias**

Una vez que los directivos han recogido las mediciones organizativas y las han comparado con los objetivos y estándares preestablecidos, deberán tomar las medidas correctivas que se consideren necesarias.

La acción correctiva se define como un cambio en las operaciones de la organización que asegure que pueda lograr sus objetivos con la mayor eficiencia y eficacia posible, y que funcionará apegándose a los estándares establecidos. La acción correctiva puede ser algo tan simple como cambiar el precio de un producto, o tan complicado como una trifulca de sala del consejo que termine con el despido del consejero delgado. Además, puede requerir cambios tan notables como la modificación de los productos que la compañía lanza al mercado.

Un conocimiento completo de los pasos en el proceso de control estratégico y de sus relaciones con las etapas principales del proceso de administración estratégica servirá de guía para la acción correctiva. En muchas ocasiones no hay necesidad de acciones correctivas si la empresa está logrando sus objetivos y estándares, en cuyo caso deberían emprenderse acciones correctivas para hacerlos más estimulantes.

El Control Estratégico satisfactorio necesita alimentarse de información válida, confiable de las diversas medidas de rendimiento de la organización. Una información confiable, veraz y oportuna es un elemento vital para el Control Estratégico satisfactorio. Para recopilar esta información es necesario prácticamente que todas las organizaciones desarrollen y pongan en práctica algún tipo de sistema formal de información a tal fin.



Fuente: <http://www.sites.upiicsa.ipn.mx>
 Autor: Lic. Enrique López Berzunza

Capítulo 2

2. Relevamiento, Análisis y Diagnóstico del Sector y la Empresa

2.1 Relevamiento

2.1.1 Relevamiento del Sector

2.1.1.1 Entorno General

2.1.1.1.1 Político - Económico desde año 2009 en adelante.

El entorno político-económico afecta a cualquier pyme nacional del sector repuestero automotriz y tiene las siguientes características o particularidades que van a condicionar de manera indirecta las decisiones y el futuro del empresariado de este negocio.

En estos últimos diez años, las decisiones gubernamentales más relevantes tienen que ver con los siguientes aspectos:

Restricciones a las importaciones como medida proteccionista a la producción nacional; y aunque se vio un salto en la balanza comercial con un pico en el 2009, básicamente provocado por la venta de productos agrícolas al exterior; en líneas generales, la tendencia del superávit ha ido de mayor a menor con montos que fueron de 17.618 millones de euros en el 2002, a 6.795 millones de euros en 2013. Esta restricción ocasionó la reacción de algunos países que comercializan con la Argentina, adoptando medidas similares para con este país, ya que están restringidos de algún modo de vender sus productos de manera normal y habitual, lo que de alguna manera hará compensar los resultados de la primer medida adoptada por el gobierno argentino.

Por otro lado, se ha intervenido el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) alterando indicadores económicos del país y ha promovido la ley de medios para tratar de torcer la opinión pública nacional logrando como resultado una gran división social entre los que están a favor y en contra de estas decisiones. Además, ha nacionalizado la compañía petrolera YPF (antigua filial de Repsol), medida ésta que causó un fuerte descontento en el empresariado que pide insistentemente devaluar el peso. Asimismo, este tipo de medidas han deteriorado también las relaciones con los países del Mercosur, lo que reforzó en esta última década el aislamiento del comercio internacional.

Luego de la grave crisis del 2001, la economía argentina ha vivido un rápido crecimiento con una media del 8% y lo hizo de manera sostenida a lo largo de los primeros años. Y a pesar de la influencia de la crisis financiera mundial del 2009 el país tuvo una notable recuperación en materia económica hasta el 2012 que vuelve a sufrir una nueva desaceleración fundada en la caída de la demanda mundial, malas cosechas de cereales, el déficit energético provocado por la falta de inversiones en el sector y por las limitaciones impuestas por el gobierno a las importaciones ya mencionadas y a las trabas a la tasa de cambio. Este límite a la compra de divisas extranjeras está vigente desde el 2012 y tiene como modalidad el incremento de las condiciones, requisitos y burocráticos trámites buscando así evitar la fuga de divisas del sistema bancario, aunque han provocado un aumento del precio de las mismas respecto de la moneda nacional y el ya conocido desdoblamiento del dólar con un precio oficial y otro determinado por la oferta y demanda (“dólar blue”) que se adquiere en el mercado informal. Básicamente, la

economía argentina deposita sus esperanzas en gran medida en las exportaciones de soja, que representa más del 60% de toda la tierra cultivada.

Por otra parte, el estado nacional muestra una estructura de gastos no sólo muy elevada, sino cada vez más grande en materia de subsidios, energía, salarios, publicidad, etc. que obliga a recaudar fondos que puedan sostener esta situación de manera intensiva, lográndolo por medio de retenciones a niveles récord a las exportaciones agrícolas, impuestos a las ganancias, bienes personales, mayor control de evasión impositiva, ley de coparticipación con las provincias, etc. y todo ello articulado fuertemente por la participación de la AFIP.

También persisten otros problemas estructurales como la corrupción, que son ya moneda corriente de este proceso político, superando notoriamente el grado de impunidad de sus antecesores; la inseguridad, vinculada fuertemente con un increíble aumento del narcotráfico en los últimos 6 ó 7 años; el deterioro del sistema de transportes públicos y los servicios de salud y educación.

Estas medidas adoptadas generan desconfianza e incertidumbre en la población la que al no poder optar por la compra de dolores principalmente para el ahorro, se inclinan por invertir en automóviles o inmuebles. Es decir, que este nivel de consumo que se ha observado en los últimos años, tiene más que ver con el resguardo ante los niveles inflacionarios del 35% ó 40% anuales que esta economía afronta, provocando con esto la pérdida de poder adquisitivo de los salarios.

A mediados del 2014 ya se observa incluso una disminución del consumo y del ahorro y un crecimiento preocupante de la tasa de desempleo.

2.1.1.1.2 Tecnológico

El desarrollo de la tecnología juega un papel imprescindible en el diseño de nuevos productos, procesos y canales de distribución. En este sentido, las empresas están cada vez más obligadas a contar con productos actualizados y a buscar alternativas de distribución y procesos que le den mayores niveles de rentabilidad al final del ciclo.

Si bien se observa un avance en el desarrollo tecnológico y como consecuencia un mejoramiento en la modalidad de trabajo en las empresas, esto se ve limitado en alguna medida por la restricción cada vez más notoria a las importaciones de tecnologías desarrolladas en otros países.

Una prueba de ello es el gradual y sostenido avance del comercio digital, donde hay sitios web donde adquirir todo tipos de productos ofrecidos por empresas nacionales o internacionales.

2.1.1.1.3 Situación de la Industria Automotriz y de Autopartes en la Argentina.

En los últimos años se ha podido observar el importante despliegue de unidades de diferentes marcas y modelos que se han incorporado al parque automotor de nuestro país para beneplácito de los usuarios pero con las consiguientes consecuencias de inviabilidad de escala productiva para los fabricantes de las partes de los vehículos.

Es innegable que el sector en sus inicios fue una fuente de desarrollo tecnológico del sector metalmecánico tanto para los autopartistas como para los fabricantes de bienes de capital.

El autopartista es un integrante clave de la cadena de valor del sector automotriz, proveedor de bienes intermedios de producción para la fabricación de vehículos por parte de las terminales automotrices y para el mercado de la reposición de repuestos.

La industria autopartista está estructurada alrededor de la industria automotriz, la cual a través de su evolución y cambios tecnológicos, tanto de producto y proceso productivo como así también estratégicos, logísticos y de gestión, la condiciona fuertemente.

En la cadena de valor del sector automotriz participan de la misma diferentes sectores que conforman una red que como producto final entrega bienes y servicios al cliente final.

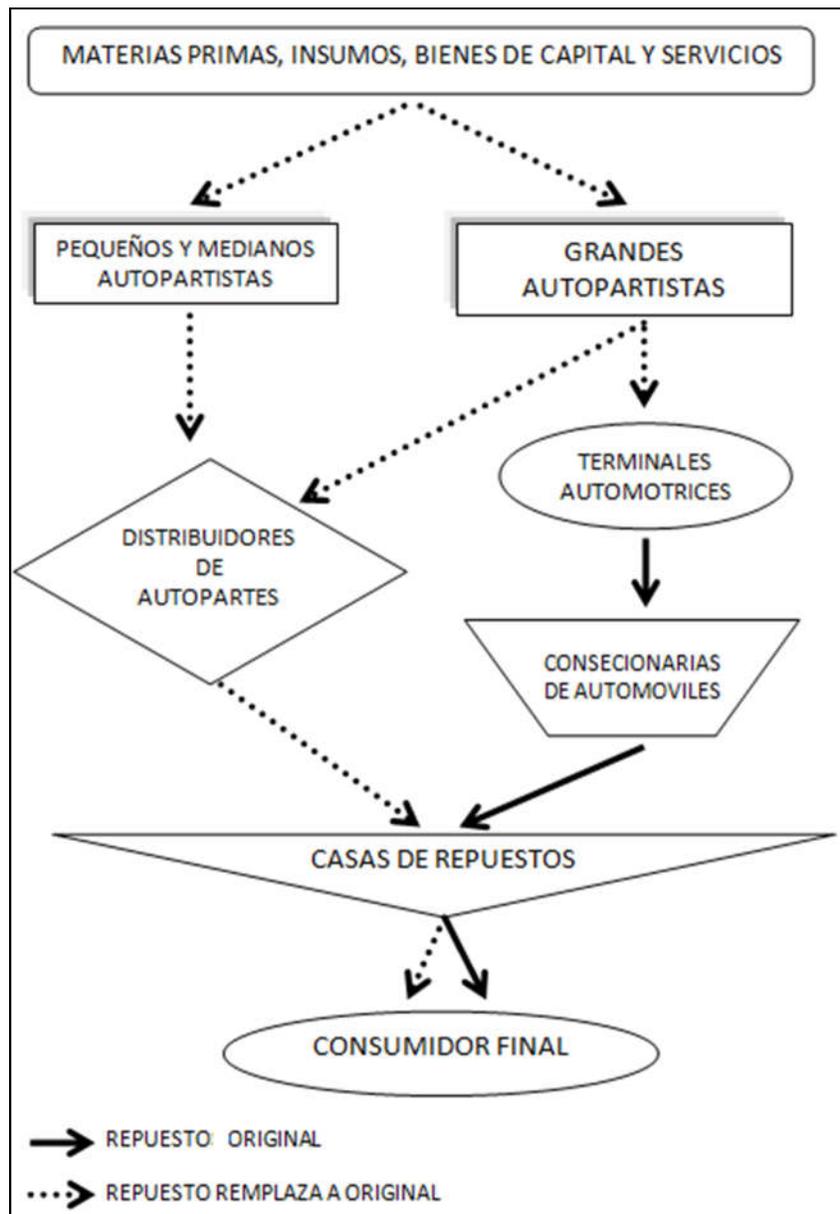


Grafico N°1: Cadena de Valor del Sector Automotriz
Fuente: Elaboración de los Autores

Los bienes que recibe el cliente final son los vehículos por un lado pero también los repuestos y accesorios, ya sea en forma directa o a través del servicio de mantenimiento brindado por las redes de concesionarios de las terminales o por nodos de servicio independientes. Estas ventas de partes del vehículo constituyen el llamado

“mercado de reposición o repuestero”, que constituye una fuente de actividad de suma importancia a la vez que presenta un nivel de exigencia, de calidad y precios inferiores al de las terminales.

También podemos considerar incluida dentro de este segmento a la industria de reposición, que cambian partes de los componentes utilizando las piezas estructurales, tal como sucede con las bombas de agua, alternadores, rectificación de motores, entre otros. La demanda mundial anual de este segmento es del orden de 85 a 100 mil millones de dólares.

En cuanto a los actores que intervienen se puede observar a los pequeños o medianos autopartistas, fabricantes de partes individuales o los grandes autopartistas (algunos de los cuales son a su vez propiedad de las terminales) y las terminales automotrices, la red de distribución de autopartes, integrada por concesionarias o distribuidoras, la red de reposición externa a las terminales con la venta de partes y de servicios de mantenimiento y reparación (casas de repuestos), y finalmente el cliente final. Esta red es alimentada a su vez por los proveedores de insumos, materias primas, bienes de capital y también servicios.

La posición dentro de la cadena también determina el grado de exposición del sector independientemente de su competitividad interna, ya que en caso de estar en posiciones más cercanas a las materias primas las hace dependientes de la competitividad de los productores de las grandes autopartistas o de las decisiones estratégicas de las terminales. Esto se ha visto cuando los mismos seleccionan regiones para realizar producciones con visión global de reducción de costos y por lo tanto los proveedores

locales ubicados aguas arriba directamente son eliminados de la cadena de valor. Por el contrario, la red de distribuidores de repuestos y servicios es el eslabón que menos se ve influenciado por estas cuestiones.

2.1.1.2 Entorno Específico

2.1.1.2.1 Clientes

Los clientes de esta empresa los podemos dividir en dos grandes grupos.

- Lubricentros
- Casas de Repuestos

Lubricentros

La principal actividad de este comercio es la prestación del servicio de cambio de aceite del motor, del filtro de aire y de aceite.

También venden productos para el automotor como lámparas, escobillas, artículos de limpieza como siliconas y perfumes, aditivos, pastillas de freno, varillas de aceite, tapas de aceite, tapas de reservorio de líquidos refrigerante, flexibles de aceite, baterías, pegamentos y depósitos de líquidos refrigerantes entre otros.

(Véase Ilustración N°1)

Los principales servicios que allí se realizan son:

- Cambios de fluidos
- Control y reemplazo de baterías
- Cambios de aceite y filtros
- Mecánica ligera

En general los lubricentros son “multimarca”, es decir, trabajan con todas las marcas y modelos de autos, camiones y camionetas que hay en el mercado.

Estos trabajan generalmente con clientes particulares, que necesariamente tienen que hacer cambio de aceite y filtro de sus vehículos cada 8000 Km., estos clientes suelen ser fijos es decir, vuelven cada 2 o 3 meses a realizar los cambios correspondientes. Según se pudo averiguar por distintas fuentes, en Córdoba Capital hay cerca de 300 lubricentros; y en los alrededores de la ciudad, en localidades como Alta Gracia, Carlos Paz, Jesús María, Oncativo, Cosquín y La Falda entre otros, se encontrarían otros 130 lubricentros más.

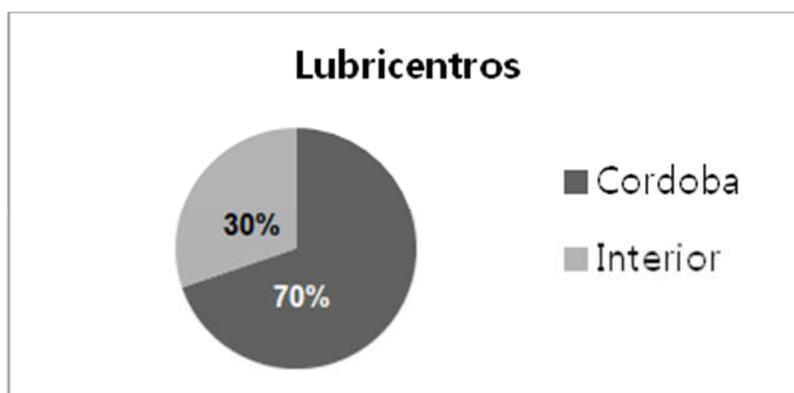


Grafico N°2: Distribución de Lubricentros en la Provincia de Córdoba.
Fuente: Elaboración de los Autores.

Los lubricentros tienen como principales proveedores a las empresas que venden aceites y filtros ya sean de aceite, aire o nafta. Otros proveedores que suelen tener estos comercios son los que les ofrecen artículos de limpieza para automotores, aditivos, refrigerantes y artículos como los que ofrece Distribuidora DC como tapas de aceite, de reservorio, varillas de aceite, etc.

Casas de Repuestos

La actividad principal de este tipo de locales es la venta de repuestos y accesorios del automotor. Estos comercios pueden clasificarse por marca o por rubro.

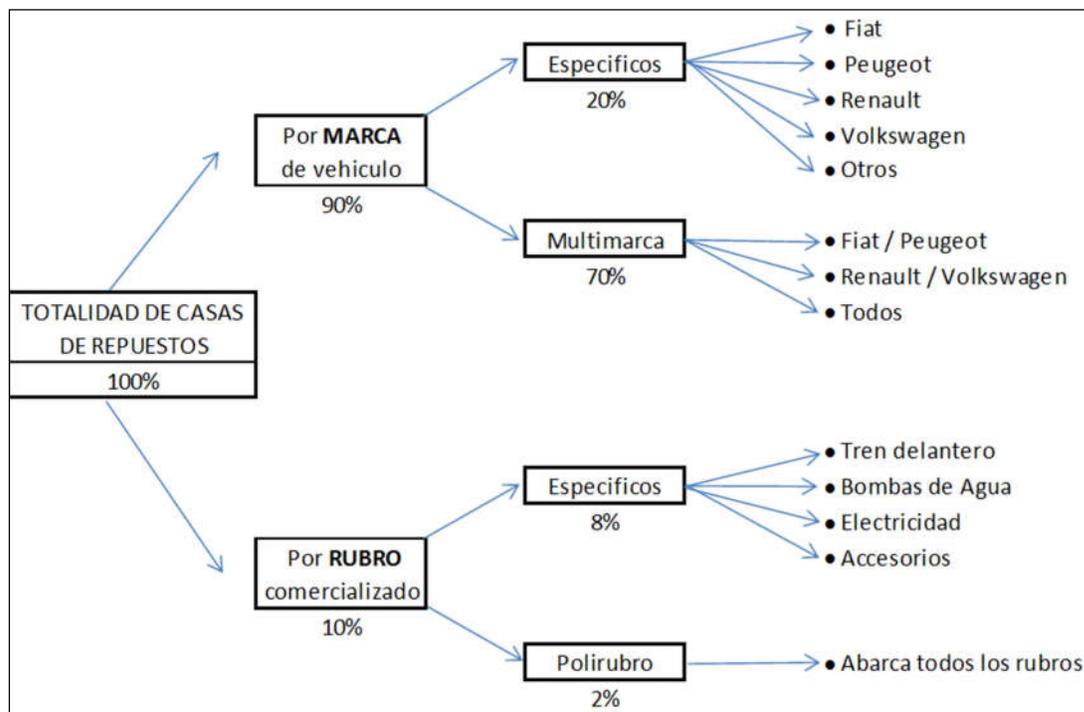


Grafico N°3: Distribución de Casas de Repuestos según su orientación comercial
Fuente: Elaboración de los Autores (según datos de la empresa)

En la Provincia de Córdoba hay actualmente 370 casas de repuestos aproximadamente. De la totalidad, el 90% de las casas trabajan sobre las MARCAS y el 10% restante sobre los RUBROS. Estos negocios se caracterizan por la manera en que se abastecen de mercadería; recurriendo tanto al mercado mayorista local (distribuidores) como nacional dependiendo de los productos que están adquiriendo y de las condiciones de compra a las cuales están dispuestos a acceder. Con los distribuidores locales y de menor envergadura cuentan con mayor poder de negociación respecto del resto. Esto se traduce en mayores plazos de pago, entregas inmediatas y una atención más personalizada. Como contrapartida los grandes distribuidores ofrecen productos novedosos, cuentan con mayor variedad de artículos y frecuentemente mejores precios

La responsabilidad en las compras de productos generalmente recae en el titular del local, salvo grandes casas de repuestos o que la misma cuente con sucursales, en este caso la responsabilidad recae sobre encargados de compras. La modalidad u operatoria comercial con sus proveedores se realiza de dos maneras principales: por un lado, a través de sistemas informáticos vía Internet donde se realizan los pedidos de mercadería. Metodología ésta que se da cuando el proveedor ofrece una gran variedad de artículos, facilitando el proceso de compra y generando habitualidad con la casa de repuesto. Por otro lado, las casas de repuestos realizan compras impulsadas por la gestión personal del viajante, esto caracteriza a aquellos distribuidores de menor influencia en el mercado.

Las casas de repuestos habitualmente no tienen posibilidad financiera ni física de contar con grandes niveles de stock, por lo tanto el mercado del repuesto tiende a inclinarse más hacia la variedad que hacia la cantidad de productos disponibles. Es por

esto que estos locales enfocan sus compras hacia lo urgente y lo necesario como para reponer el stock mínimo con el que se sienten cómodos trabajando, resignando quizá un stock con la variedad y cantidad de productos necesarios que garanticen en cierto modo la tranquilidad del cliente de saber que recurrirá a esa casa de repuestos y encontrará aquello que busca.

2.1.1.2.2 Proveedores

En el mercado existe gran cantidad y variedad de proveedores, siendo éstos los fabricantes de autopartes. Producen distintos tipos de piezas que en general se encuadran dentro de rubros como por ejemplo: bujes de goma/metal, rodamientos, bombas de agua, arandelas, tapas, accesorios, y todas aquellas piezas o repuestos que forman parte de la mecánica del automotor y que son fabricadas con materiales de todo tipo, como plásticos, metales, fundiciones, goma, etc.

No existe un único proveedor que fabrique todas las piezas o repuestos que se ofrecen en el mercado, sino que se van encuadrando en algunos de los rubros anteriores. Por otro lado, no resulta fácil encontrar proveedores para un Distribuidor, ya que en su mayoría son pequeños productores del mercado informal que no cuentan con una gran fuerza comercializadora y no suelen hacerse conocer por el público en general salvo por comentarios o recomendaciones, por lo que las distribuidoras tienen que recurrir a este tipo de averiguaciones informales para llegar al dato sobre el proveedor que particularmente necesita.

Los grandes fabricantes, a su vez tienen sus casas matrices generalmente en la Provincia de Buenos Aires, aunque algunos pocos se reparten entre las provincias de Córdoba y Santa Fe.

Para nombrar algunos de los más importantes, destacamos:

- SKF: Tensores y Rodamientos
- VMG: Bombas de agua
- DAYCO: Correas
- KOBLA: Bombas de Nafta

2.1.1.2.3 Competidores

En Córdoba hay alrededor de 30 distribuidores. Entre ellos, unos tres son de gran tamaño, es decir venden en todo el país y además importan y exportan grandes cantidades de repuestos. Estos grandes distribuidores están en el mercado desde hace más de 50 años y trabajan con marcas líderes lo que los posiciona de una manera privilegiada ante el resto de los competidores, puesto que todas las casas de repuestos necesariamente tienen que acudir a ellos para adquirir estas marcas.

El hecho de tener una gran cantidad de clientes los coloca de la mejor manera al momento de negociar, ya sea con sus propios clientes o con sus proveedores. Ellos imponen condiciones a todos sus clientes como precios, formas de pago y cantidades.

Frente a sus proveedores también tienen sus exigencias en cuanto a formas de pago y niveles de compras.

La principal forma de competir de estos grandes distribuidores es a través de sus bajos precios de venta, gran variedad de productos, velocidad de entrega a clientes cercanos, sistema de venta por internet, asesoramiento de los productos, representación de marcas líderes y altos márgenes de ganancia que obtienen al obtener los repuestos a bajo costo debido a grandes volúmenes de compra y pagos de contado.

El resto de los distribuidores se consideran entre pequeños y medianos. Generalmente venden en el mercado local (Provincia de Córdoba) y en algunos casos en otras provincias como La Rioja, Catamarca, Tucumán, Salta, Jujuy y Santiago del Estero. A estos distribuidores son los clientes y los proveedores quienes les imponen las condiciones, ya sea de cantidades o formas de pago etc. Estos distribuidores no tienen poder de negociación y tienen que adaptarse a las condiciones que le impone el mercado. Pero tienen a su favor otros aspectos que no tienen los grandes distribuidores, como las facilidades de pago a sus clientes, servicios de entrega inmediata, flexibilidad en la negociación y atención personalizada.

Son los que integran este último caso los competidores directos de DC, los que se consideran pequeñas y medianas empresas y que conforman un mercado, donde permanentemente están entrando y saliendo gran cantidad de "posibles competidores", por el bajo margen de utilidad que ofrece el sector a este tipo de competidores.

2.1.1.2.4 Posibles Competidores

Serían posibles competidores las fábricas de Productos si comienzan a distribuir sus propios productos, lo que sería una integración hacia adelante. Aquí la competencia sería muy agresiva ya que ellos tendrían el mejor stock, los precios más bajos del mercado y aumentarían los márgenes de utilidad de solo los productos fabricados por ellos. Como contrapartida, un fabricante encontraría las siguientes barreras al momento de tomar una decisión de esta índole:

En primer lugar una “integración hacia adelante” implica comenzar a competir a través de una nueva unidad de negocios con otros distribuidores similares, los que a su vez adquieren sus productos (o parte de ellos) en la fábrica que propone la integración. Es decir, que la misma empresa que provee a diversos distribuidores del mercado, al mismo tiempo compite con ellas, por lo cual y cada vez que advierten esta situación, el resto de los distribuidores elige cancelar como respuesta comercial las compras a la fábrica competidora. En segundo lugar, de avanzar hacia una integración, la empresa debe generar una nueva Unidad Estratégica de Negocios (UEN) con todo lo que ello requiere en materia de esfuerzos económicos, de gestión y el tiempo de maduración necesario para lograr una estabilidad y experiencia necesaria que permitan la consecución de resultados favorables.

Por último, una distribuidora debiera contar con una diversidad de productos tal que le resultaría imposible obtenerlos de una sola fábrica, por lo cual, explica el hecho de que sólo cuenta con una ventaja económica de aquella fracción del stock que adquiere de su propia fábrica.

La sumatoria de estos puntos a favor y en contra a los que se enfrenta una posible “integración hacia adelante”, hace a la misma poco probable de que suceda en este tipo de mercado.

Un segundo posible competidor podría ser aquel viajante de una distribuidora importante que comience su propio negocio. En este caso, el viajante cuenta con la ventaja de una gran clientela que lo beneficiaría al momento de generar ventas iniciales (entiéndase en los primeros tiempos de su emprendimiento) y además posee gran conocimiento del mercado, los productos y proveedores.

Esta posibilidad del surgimiento de un nuevo competidor, tiene lugar generalmente a partir de una desvinculación laboral del viajante de la distribuidora que contrataba sus servicios, o por el cierre o quiebre de la propia distribuidora; lo que obligaría a este viajante a comenzar con un emprendimiento personal actuando en el ámbito donde mejor se mueve: la venta de repuestos a sus viejos y ya conocidos clientes. Pero no todas son oportunidades para estos “emprendedores”, los que a su vez se encontrarán con una serie de dificultades al momento de poner en marcha el negocio de la distribución por cuenta propia, las que describimos a continuación.

Por un lado, y habida cuenta de la gran diversidad de productos y de los modelos de cada uno de ellos que demandan las casas de repuestos, es que se hace imprescindible contar con un stock inicial de considerable magnitud para poder ofrecer aunque sea una cartera de repuestos digna de consideración por parte del cliente.

Por otro lado, en todo nuevo emprendimiento existe, y se debe tener muy en cuenta, la medición del “riesgo empresario”, que no es otra cosa que poner sobre el tapete

las posibilidades reales de ganar dinero, el tiempo que esto requiere (retorno del capital), y la posibilidad también de perderlo. Este aspecto es de vital importancia para tomar la decisión final de iniciarse en cualquier negocio o rubro comercial; de hecho, muchos viajantes que se desvinculan de su empleador optan por diversificar su capital en diferentes tipos de inversión (por ej. Compra de divisas, inmuebles, etc.), y no precisamente continuar con la actividad de la venta de repuestos entendiendo que es alto el riesgo asumido.

En tercer lugar, se considera que para que un proyecto de este tipo se convierta en realidad, es imprescindible que exista de antemano un “espíritu emprendedor” en quien lo personifica. Sin él, cada paso hacia adelante o cada decisión se vuelve una encrucijada o un mar de dudas, y en momentos como éste se necesita de una visión muy clara del futuro, un convencimiento personal muy firme y por supuesto, la suficiente paciencia de saber que transitar este largo camino desde el comienzo llevará su período de maduración hasta ver resultados positivos.

Por último, al convertirse en un competidor de los distribuidores, el viajante deberá saber que ya no basta con “saber vender”, sino que a partir del inicio de la nueva empresa debe desarrollar conocimientos y habilidades propias de la gestión empresarial en su conjunto que hasta el momento no había experimentado. Es decir, que ahora deberá ocuparse de cuestiones como las compras, los pagos, personal, tareas administrativas e impositivas, etc. que quizás nunca habían pasado bajo su responsabilidad anteriormente. Asimismo, competidores que provienen desde este sector es cada vez más habitual encontrar en el mercado del repuesto.

En un tercer grupo, se encuentran las nuevas sucursales o depósitos de grandes distribuidores de Buenos Aires que puedan instalarse en Córdoba, y conformarían una gran competencia para esta empresa, ya que cuentan con amplios stock en cantidad y en diversidad de artículo, lo que abarataría los costos de fletes de los clientes y mejoraría los servicios de entrega inmediata.

Una decisión de este tipo se vería motivada por distintas cuestiones, entre las que se destacan en primer lugar el afán de conquistar nuevos mercados que puedan elevar el consumo de sus productos y consagrar una expansión geográfica.

En segundo lugar, aparece la posibilidad de poder brindar un mejor servicio a los clientes a través de una presencia más agresiva en el interior del país, disminuyéndoles además la significación del costo de fletes cada vez que realizan una compra.

El tercer aspecto motivacional que inclinaría a una decisión así, tiene que ver con poder imponer las marcas líderes de repuestos no ofrecidas aún en estos nuevos mercados, lo que aseguraría un gran volumen de ventas en la región. Pero la moneda tiene dos caras, y por lo general toda decisión empresarial de este tipo debe de considerar el lado negativo de la misma y el nivel de riesgo que se está dispuesto a asumir al momento de tomarla. En este sentido, se menciona una cuestión que retrae lo “atractivo” de incursionar en nuevos mercados geográficos por parte de estos distribuidores referentes del negocio: se expondrían considerablemente a un efecto de “guerra de precios” motivada por la feroz competencia que implicaría disputar un territorio con más de un distribuidor de similares características aunque ofreciendo distintas marcas de los mismos productos. Dicho de otra manera, si un distribuidor importante atiende la demanda de la

región de la Provincia de Córdoba, y advierte que un competidor de Buenos Aires está ofreciendo sus productos a través de un depósito o una sucursal de ventas, no dudaría en contraatacar con una presencia en Buenos Aires tratando de compensar las ventas perdidas por la presencia de este nuevo competidor. Además, se sabe que la manera más directa y eficiente de entrar a un mercado que ya está siendo atendido es con precios bajos. Esta modalidad la adoptan las grandes empresas, las que tienen la suficiente espalda económica y financiera para resignar márgenes de utilidad durante algún tiempo prolongado a fin de lograr una creciente participación en el mercado. Por supuesto, que esta guerra de precios no les sirve a ninguno de los jugadores importantes del sector, por lo que la evitan con acuerdos de camaradería entre las partes para no interferir en regiones ya atendida por otro competidor significativo. De todas maneras, y a fin de mostrar un panorama general de la situación, se exponen tantos los puntos que motivarían el desembarco de grandes compañías en esta parte del país, como también aquello que al mismo tiempo hace que se vea contrarrestada. Si alguno de los clientes del sector (casas de repuestos) se integrara hacia atrás, podría convertirse en un competidor; lo que resulta difícil ya que es muy complicado generar una considerable cartera de clientes en el corto plazo. Sumado a esto, se agrega el hecho de que pasar a competir en el negocio de la distribución, haría que la casa de repuestos en cuestión perdiera algunos de sus proveedores y los beneficios que algunos otros le otorgan, por entender estos últimos que esta casa de repuestos está indirectamente compitiendo con ellos. Por otro lado, necesitaría de un capital considerablemente significativo para una estructura patrimonial de este tipo de locales comerciales y es un riesgo demasiado alto de tomar.

2.1.1.2.5 Productos Sustitutos

Son productos sustitutos, aquellos productos que, sin ser un repuesto propiamente dicho, cumplen con la misma función o satisface la misma necesidad. En este mercado no existen productos que sustituyan las funciones que cumplen cada uno de los repuestos que utiliza un automóvil. Es decir, que la función que cumple un repuesto, no la cumpliría otra cosa, más que un repuesto idéntico al anterior. Cada pieza, está diseñada por la automotriz que diseñó el vehículo al cual le corresponde un plano original y las piezas que lo componen.

Lo positivo del hecho de no existir sustitutos en este mercado es saber que no hay competencia indirecta. Es decir, que no hay productos que no sea un repuesto y que a su vez satisfaga la necesidad de reparar un vehículo, aun con las distintas variantes del mismo. Aunque todo esto suena absoluto, en ciertos casos y muy aislados algunas empresas crean las llamadas "reformas", que no son otra cosa más que una modificación a una pieza original de fábrica que pudo haber sido "mal" desarrollada o diseñada y que se rompe con alta frecuencia al ser colocada en el auto. Por esta razón es que algún distribuidor asesorado por sus clientes o clientes (casas de repuestos), solicita a un proveedor alguna modificación, debido a que una vez colocado el repuesto original y nuevo en el vehículo, el mismo tiene una vida útil demasiado corta, lo que se traduce en reclamos por parte de los mecánicos y consumidores finales. Esta es una posibilidad de sustituto en este mercado tan complejo debido a su diversidad de repuestos.

2.1.1.2.6 Barreras de Ingreso y Egreso

De Ingreso:

a) Exclusividad de las fábricas de productos líderes con los distribuidores más importantes del país. Las grandes fábricas tienen la intención de colocar sus productos en todo el país a través de sus representantes sin provocar una "guerra de precios" que termine deteriorando el prestigio de su marca.

b) Necesidad de gran capital para afrontar inversiones en instalaciones, stocks variados de productos, sistemas informáticos y personal capacitado entre otras.

c) Necesario conocimiento técnico de los productos, sus prestaciones y características.

d) Muchos años de presencia en el mercado hasta lograr una cartera de clientes que soporte la estructura de la empresa. Es necesario una estructura inicial bastante compleja en temas de logística, administración y financiación, lo que genera altos costos iniciales

e) Necesidad de crear una empresa con un alto desarrollo en logística. El negocio de la distribución es muy complejo en su faz logística, ya que se trabaja con mucha variedad de artículos, grandes volúmenes y muchos canales de distribución, alto grado de informalidad, gran dispersión geográfica de clientes, etc.

f) Bajos márgenes obtenidos por los participantes generan un muy bajo nivel de atractivo para quienes consideran ingresar al mercado.

De Egreso:

a) La necesidad de vender todo el stock de productos con los que ha trabajado la empresa a un bajo costo para hacerse de liquidez lo más rápido posible.

b) También cabe mencionar lo difícil que sería cobrar a los clientes una vez retirados del negocio, es decir, intentar cobrarles sin tener la excusa de tener que ir a entregarles mercadería. Esto lo mencionamos ya que en este rubro es habitual que el viajante cobre y tome el pedido simultáneamente y si uno no entrega mercadería a un cliente, éste lo dejará como la última de su lista de prioridades.

2.1.1.2.7 Etapa de Desarrollo del Sector

Los sectores pueden encontrarse en diferentes etapas de desarrollo. Mientras algunos muestran solidez y estabilidad propia de un sector maduro, cuya evolución ha llevado varias décadas (Por ej. el sector automotriz), otros sectores mantienen aún una gran fuerza innovadora, productos de nuevas tecnologías que convierte rápidamente en obsoletos los productos lanzados años atrás, mientras un tercer grupo de sectores recién están surgiendo en la economía. Las estrategias competitivas, las oportunidades que ofrecen cada sector y los riesgos que tienen asociados difieren entre estas tres etapas.

El sector de la distribución de repuestos de automóviles presenta en su generalidad características de un sector maduro. Esto se explica a partir del grado de saturación mostrada por la oferta, generalmente representada por los grandes distribuidores. La cantidad de participantes del sector se mantiene estable a lo largo de los años y por lo general son siempre los mismos. La rentabilidad promedio del sector marca un leve

descenso año tras año, se agudiza la competitividad entre las empresas existentes, puede haber empresas con problemas económicos financieros que abandonen el sector y no hay mucho atractivo para el ingreso de nuevos competidores debido al riesgo que esto implica.

Las empresas se preocupan cada vez más de la rentabilidad, los costos fijos son una prioridad permanente y la guerra de precios es la primera alternativa elegida por las empresas para ganar en participaciones de mercado.

2.1.1.2.8 Concentración / Atomización del Sector

Por diversas razones, en nivel de concentración de los mercados difiere entre uno y otro sector. Hay sectores de la economía que muestran un alto nivel de concentración, donde muy pocos competidores se reparten la mayor parte de la demanda, mientras que en otros sectores no es posible ver un competidor que sobresalga coexistiendo muchos pequeños competidores. Como ya se mencionó, este sector se caracteriza por estar integrado por muchos y en su mayoría medianos o pequeños distribuidores. Pero hay que tener en cuenta que los "pocos" pero grandes distribuidores son los que determinan las reglas de juego gracias a su poder negociador.

Las empresas pequeñas de un mercado de este tipo, tiene varias características en común. En primer lugar, prácticamente ninguna de las empresas tiene un poder suficiente como para incidir en el mercado. Su poder negociador es bajo y en consecuencia el efecto de sus estrategias es muy limitado. En general estas empresas no cuentan con recursos suficientes para un rápido crecimiento ni lograr diferenciarse de manera contundente de

sus competidores. Además, son estructuras por lo general chicas, de baja o nula profesionalización, con lo que la incidencia del titular de la firma es considerable. Es decir que sus estructuras marcan una notable dependencia hacia el empresario.

1.1.1.1.1 Atractivo del Sector: Rentabilidad vs. Riesgo

Cuando las empresas analizan un sector se preguntan: ¿Qué tan atractivo es el sector? ¿Pueden algunas grandes empresas comprar varias empresas menores y forzar un proceso de concentración? ¿Quienes invierten en el sector, lo hacen con ánimo de crecimiento o solo para defender la posición que se tiene? ¿Están invirtiendo los jugadores actuales o nuevos jugadores?

Para poder dar respuesta a este tipo de preguntas existe un indicador denominado beta del sector que compara la rentabilidad respecto del riesgo que implica, y está afectado por un número importante de variables. Entre ellas cabe mencionar:

- La expectativa de crecimiento del sector
- El nivel de estabilidad de las reglas políticas y económicas del mercado
- El peso relativo de los principales jugadores
- Respeto competitivo
- El mantenimiento de los precios y márgenes de utilidad.

En cuanto al sector estudiado, las expectativas de crecimiento que se observan son de niveles superiores, donde los niveles de la demanda de productos se ha visto impulsada por factores externos al sector (venta creciente de automóviles 0km.), lo que genera a un incremento en los volúmenes de venta de repuestos, aunque los márgenes unitarios son cada vez más ajustados.

En los últimos diez años las reglas de la política argentina han variado considerablemente afectando variables macroeconómicas de gran relevancia como por ejemplo la inflación y el tipo de cambio. Ello, disminuye el atractivo de invertir en el mercado Argentino debido al alto riesgo que esta variable presenta.

Si bien los proveedores del sector y los clientes del mismo se presentan de manera fragmentada, lo cual es positivo al momento de evaluar el “Beta” del sector debido al bajo poder negociador que presentan en general, se ve compensado con el alto grado de fragmentación que también denotan los competidores del mismo, lo que tiende a emparejar notablemente esta posición negociadora en los tres grupos. Es decir, que disminuyen las posibilidades de imponer condiciones en uno y otro sentido por parte de los distribuidores de repuestos del automotor.

Si se evalúa al sector en cuanto al grado de respeto competitivo entre los distintos jugadores, se debe tener en claro que en este sector es un aspecto muy valorado y muy tenido en cuenta por todos ellos. Las personas que compiten en el sector de la venta de repuestos son prácticamente siempre las mismas y se conocen unas a otras (dentro de un mismo mercado, por supuesto), lo cual a través de la historia se ha generado una suerte de cultura o código de comportamiento dentro del ambiente del repuestero que castiga al

competidor que no utiliza armas leales para lograr éxito. Es decir, y como se dice en la jerga: “todo se sabe y todos sabemos quién es quién” lo que genera un notable nivel de respeto competitivo entre ellos. En este sentido, el sector se vuelve atractivo para quienes pretenden participar.

Otra variable a considerar es la que trata la estabilidad de precios y márgenes de utilidad. Sin dudas, que la estabilidad o mantenimiento de precios tiene mucho que ver con los niveles inflacionarios que presenta la economía argentina hace ya varios años; de todas maneras, y si quitamos del análisis la influencia de este factor, vemos que los precios relativos se han mantenido constantes, por lo que no se observa una variación de los precios de los productos en relación con otros sectores de la economía. Es decir, que los precios de los repuestos de automóviles han ido acompañando el índice inflacionario a través de los años y no ha estado ni por encima ni por debajo de este indicador.

En cuanto a los márgenes de utilidad, se mencionó anteriormente que debido a esta idea de ganarse un cliente más, cada distribuidor que compite en el sector tiende a ofrecer sus productos a precios apenas inferiores que su competidor, considerando que es la manera más fácil o práctica de ir ganando volúmenes de venta. Esto se da además porque no hay un nivel de capacitación en los dueños de las empresas que les ayude a diferenciar otra manera de competir que no sea por precio. Creen que es la variable principal que define el nivel de ventas de todo el mercado. Por consiguiente tienden a disminuir generalizadamente los márgenes aplicados a la mayoría de los productos ofrecidos y van quitando atractivo a quienes se plantean la posibilidad de ingresar a la competencia.

2.1.1.2.9 Ciclos Económicos del Sector

Si bien la economía de la Argentina se encuentra bajo un contexto de serias complicaciones en cuanto a los niveles de inflación, tipo de cambio, conflictos gremiales y una gran incertidumbre política, los niveles de consumo en general han ido en aumento en la generalidad de los sectores impulsado primordialmente por el resguardo que busca el consumidor frente a una caída interanual en su nivel de poder adquisitivo. Esto se evidencio de manera más evidente en el sector automotriz donde el público encontró una de las principales opciones para lograr protección. Este comportamiento, lógicamente influye de manera directa en el sector del repuesto del automotor mostrando la misma tendencia que aquel con un atraso de aproximadamente tres años, considerado el periodo en que un auto O km no va a necesitar reponer piezas o componentes.

Esta tendencia a la suba se observó durante los últimos diez años, llegando a su pico máximo en el mes de enero de este año, donde el mercado automotriz comenzó a mostrar un decremento en las ventas del 35% de mismo mes del año anterior. Las causas principales que explican semejante variación se observan en la fuerte devaluación de la moneda local al inicio del año sumado a la fuerte carga impositiva impuesta a los vehículos de alta gama, que evidentemente y por lógica arrastro los precios de mercado de los vehículos de segmentos inferiores a este.

Es de esperar que de sostenerse este nivel de enfriamiento económico, se vea reflejado a partir del año 2017 aproximadamente en el sector del repuesto con niveles de crecimiento en las ventas que irán tendiendo a cero.

2.1.2 Relevamiento de la Empresa

2.1.2.1 Reseña histórica y productos principales

La distribuidora DC dio lugar a sus comienzos en Abril del año 2006, cuando se inició esta actividad como un micro-emprendimiento. La primera intención fue la de crear una distribuidora de repuestos del automotor que vendiera los productos en Córdoba Capital. En ese momento, comenzaba con la comercialización de productos de bajo costo y una alta rotación. Entre ellos, pueden citarse:

TAPAS DE ACEITE, que se utilizan para impedir que al aceite del motor salga despedido cuando este está en marcha.

TAPAS TERMOSTÁTICAS, que cierran el depósito donde se coloca el líquido refrigerante y está compuesta interiormente con resortes de distintas dureza que permite la salida de la presión de aire en el circuito.

VARILLAS PARA MEDIR NIVELES DE ACEITE, que miden el nivel de aceite que hay en el motor. (*Véase Ilustración N°2*)

Los representantes de la firma comenzaron a vender estos productos en los LUBRICENTROS de la zona sur de la Ciudad de Córdoba, que eran los lugares más cercanos a su domicilio particular, donde se encontraba el depósito con el stock de productos.

Durante el primer año de vida, la empresa lograba ventas que cubrían los costos fijos y sólo alcanzaba para poder reinvertir en más mercadería. Ya en su segundo ejercicio, la distribuidora incorporaba otro tipo de productos a su catálogo que le permitiría el ingreso al mercado de las casas de repuestos. Cabe mencionar entre aquellos:

- Bombas de Agua
- Flexibles de Aceite
- Tubos de Agua.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tapas de aceite	X	X	X	X	X	X	X	X
Tapas termostáticas	X	X	X	X	X	X	X	X
Varillas p/aceite	X	X	X	X	X	X	X	X
Bombas de agua		X	X	X	X	X	X	X
Flexibles de aceite		X	X	X	X	X	X	X
Tubos de agua		X	X	X	X	X	X	X

Grafico N°4: Clasificación de Casas de Repuestos según su orientación comercial.
Fuente: Elaboración de los Autores.

Todos estos productos eran adquiridos a fabricantes pertenecientes a la Ciudad de Córdoba, por cuestiones de practicidad y cercanía.

Al finalizar esta etapa, y si bien las ventas aumentaban, el objetivo de uno de sus propietarios era reinvertir absolutamente todas las utilidades que la actividad generaba. Este fue uno de los motivos que hizo decidir a la socia de la firma a desvincularse definitivamente, sumado a que el nivel de complejidad del negocio aumentaba al igual que el requerimiento de tiempo, dinero y esfuerzo. Ritmo éste que la empresa imponía como condición para continuar con esa tendencia.

Ya en su segundo año, las ventas sufrieron un notorio incremento, y dieron pie para comenzar a ofrecer Bombas de Agua; producto éste que le daría a la empresa un nivel más de complejidad a sus finanzas y a su logística principalmente. De esta manera, las bombas de agua permitirían dar un salto importante de calidad, niveles de venta y de imagen frente a sus clientes.

En su tercer año de actividad, distribuidora DC continuó ampliando su cartera de clientes, tanto de LUBRICENTROS, como de CASAS DE REPUESTOS. Esto desembocaría en la necesidad de ampliar el personal de la firma para efectivizar la comercialización, dando lugar a la incorporación de un viajante para la ciudad de Córdoba y repatriando a la ex – socia en calidad de empleada administrativa.

Posteriormente, se analizó y se decidió vender al norte del país (La Rioja y Catamarca principalmente) por medio de viajantes que llevaban a esas regiones productos de otras empresas para su ofrecimiento a cambio de una comisión por las ventas.

En los años siguientes, la distribuidora logra aumentar sus ventas a un nivel que la obliga a alquilar un inmueble de mayor tamaño para ser utilizado de depósito en zona sur de la ciudad. La empresa se mostraba flexible ante los requerimientos de los clientes, económicamente y financieramente saludable, con la liquidez y solvencia necesaria para hacer frente a los compromisos más cercanos.

La distribuidora, además comenzó a comprar productos en la provincia de Santa Fe y en Buenos Aires, donde de vez en cuando, consigue ofertas y productos que son complementos de los que ofrecen proveedores locales.

En la actualidad, la distribuidora cuenta con un catálogo de productos mucho más amplio y con una mayor experiencia en el negocio por parte del dueño, el que comentaba que el crecimiento de la empresa fue sostenido a lo largo del tiempo, lo que le hace imaginar escenarios aún más alentadores hacia el futuro.

2.1.2.2 Tipología Societaria

La razón social de la distribuidora es M&M S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada). El capital social está integrado por dos socios y está repartido en forma idéntica entre ambos. La administración y representación legal de la sociedad podrá ser ejercida por el socio gerente u el otro socio en forma indistinta.

2.1.2.3 Denominación

La distribuidora debe ser considerada como una Pyme según lo dispuesto por el artículo 1° del título I de la ley N° 25300 la cual establece para el rubro de "comercio", un tope máximo de facturación \$250.000.000 anuales, tope que no es superado por las ventas de la distribuidora.

2.1.2.4 Misión, Visión y Valores

Tanto la “Visión” como la “Misión” de la Distribuidora DC no están expresadas de manera explícita. Es decir, que no las vamos a encontrar escritas en ninguno de sus documentos, lugares de común acceso a sus integrantes, ni sabidas de manera clara y concisa por ellos; sino que son conceptos inherentes al dueño, que tienen que ver con el plano más íntimo de su persona y con la manera en que imagina la empresa en un futuro de diez años vista aproximadamente.

A raíz de esta situación, se entrevistó al dueño de la organización por estos aspectos que hacen al “faro” o rumbo de la organización y los describía de la siguiente manera:

“Nuestra VISIÓN es la de ser una empresa reconocida; convertimos en una importante opción en el mercado debido a nuestra calidad, agilidad y flexibilidad ...” “Para ello, (MISIÓN) debemos proveer a nuestros clientes la mayor variedad de productos, a un precio competitivo, con la mejor financiación y por sobre todo con una excelente y rápida atención, diferenciándonos de manera significativa de los demás distribuidores”

Para determinar cuáles son los VALORES en la organización, se les consultó a cada uno de sus integrantes sobre cuáles creían ellos que eran los más importantes dentro de la organización, pidiéndoles que se inclinen por algunas de las diferentes opciones que se les brindó al momento de la encuesta. Con la información obtenida, se conformó una lista donde se posicionaron las respuestas de cada uno desde la más elegida a la que

menos aceptación tuvo; y se llegó a la conclusión de que la honestidad, el trabajo en equipo y la perseverancia son los valores que predominan en esta empresa.

2.1.2.5 Objetivos

En cuanto a este tema, consultado al titular de la firma en el marco de una entrevista personal, se sostiene que sus objetivos no estaban establecidos de manera explícita, escritos en algún documento o en algún lugar visible de la empresa. Aun así, adelantó su versión de los objetivos tanto a largo, mediano y corto plazo, y que conforman los próximos desafíos a los que se tienen que enfrentar de acuerdo a las aspiraciones pretendidas.

En un primer lugar, y en cuanto al largo plazo se refiere, la empresa busca afianzarse en el mercado de la distribución autopartista y lograr posicionarse como una de las 10 (diez) distribuidoras mayoristas referentes en la Provincia de Córdoba.

En un segundo escalón, y pensando más en un mediano plazo, podría decirse que busca para los próximos años tener un crecimiento en la participación del mercado en un 10%, lo que significaría alrededor de 35 clientes más de la cartera actual (conformada por 65 clientes aproximadamente), lo que se traduciría prácticamente en un 50% más respecto de las ventas actuales.

Por último, y refiriéndose al corto plazo, el referente de la firma estableció el objetivo de incrementar un 15% mensual las ventas en clientes actuales, trabajar de manera activa en la política de retención de clientes atendiendo de manera efectiva sus

requerimientos, corrigiendo el camino en base a sugerencias, dando soluciones concretas y rápidas, etc. y plantearse la meta de conseguir dos nuevos clientes por mes.

2.1.2.6 Estrategia corporativa

Existe una diversidad de negocios en los que participa esta organización, entre los cuales podemos mencionar: Servicio de trefilado de tubos, fabricación de autopartes de línea pesada, distribución de autopartes.

UEN N°1: Servicio de trefilado de tubos de acero a diversas fábricas de autopartes del País.

Vende servicios e insumos a Empresas Metalúrgicas de Córdoba desde hace más de 20 años, con todo lo que ello conlleva, como financiación, ajuste a las necesidades de sus clientes, etc. Estas fábricas clientas de la UEN N°1, son actualmente proveedores de la distribuidora DC, generando de esto una relación comercial mucho más llevadera, otorgando a DC mayores plazos a los habituales para realizar sus pagos, entregas sin imposición de cantidades mínimas, etc.

UEN N°2: Fabricación de autopartes de línea pesada que se venden a Grandes distribuidoras de Repuestos del País.

Esta actividad en la cual los pagos realizados por estas distribuidoras son generalmente realizados con cheques a plazo de 30 o 60 días, los cuales esta unidad de negocios los cambia por efectivo con la UEN 3 (distribuidora DC), para poder de esta manera,

aprovechar bonificaciones por pagos de contado al momento de comprar las materias primas.

UEN N°3: "Distribuidora DC". Distribución de autopartes en Córdoba y algunas provincias del Interior. (Unidad en Análisis)

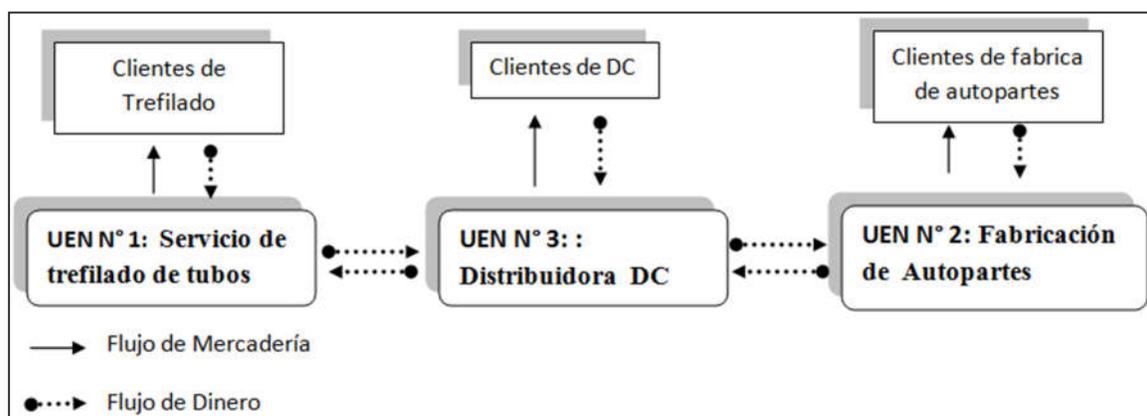


Grafico N°5: Flujo de Mercadería y Dinero en las Unidades Estratégicas de Negocios
Fuente: Elaboración de los Autores.

El análisis del trabajo está focalizado en la UEN N°3, pero no se puede dejar de mencionar al resto de las UEN en el marco del análisis sistémico, ya que la misma está directamente vinculada con las otras dos, con las cuales se mantiene una retroalimentación permanente.

Cabe aclarar que no hay una estrategia corporativa definida por los propietarios, pero se reconoce que el objetivo final es aportar desde y hacia todas las unidades estratégicas, es decir que se aportan todo tipo de recursos entre sí, (económicos, financieros, RRHH, entre otras.)

Refiriéndose particular mente a la UEN N°3, y consultado al titular de la empresa sobre cual creía él que era el negocio del cual participaba la distribuidora DC, respondió: “venta mayorista de repuestos de autos en la ciudad de Córdoba y alrededores”. Pero para poder definir o identificar claramente el negocio en que realmente se encuentra participando la empresa, no se debe olvidar tener en cuenta que la perspectiva del cliente es en definitiva quién mejor interpreta esta definición. Para lograr identificar correctamente el negocio de la empresa se debe dar respuesta a la pregunta sobre qué necesidad se está satisfaciendo. En particular la distribuidora DC se encuentra participando del negocio del “abastecimiento de productos y servicios al repuestero minorista”. Se dice abastecimiento y no distribución porque esta última expresa en su naturaleza la gestión de “distribuir” poniendo énfasis sobre la conveniencia de la empresa distribuidora. En cambio, al hablar de “abastecimiento”, se pone especial atención en cubrir las necesidades de los clientes una u otra manera olvidándose de que la prioridad sea el distribuidor. En definitiva, el negocio no está en vender repuestos, sino en la manera más eficiente de que el cliente reponga los productos que ofrece a sus clientes.

La empresa bajo esta consigna busca permanentemente nuevas formas y recursos para brindar soluciones concretas, eficientes y rápidas a sus clientes, las que a su vez espera sean valoradas por ellos. Esto desembocará indefectiblemente en una generación auténtica de valor que será recompensada por el reconocimiento del consumidor final.

Se debe tener en claro que la tarea de la empresa se verá reflejada a lo largo de toda la cadena de abastecimiento, en una relación de retroalimentación con todos los componentes de la misma.

2.1.2.7 Análisis de la Cartera de Negocios

El análisis de la cartera de negocios es uno de los aspectos claves para determinar la posición de la empresa. La matriz BCG define cuatro posiciones en las que pueden encontrarse las empresas y sus negocios de acuerdo al crecimiento que experimenta el mercado y a la participación relativa en el mismo.

En aquella matriz se identifica a la distribuidora DC en el cuadrante denominado “Incógnita”, en el cual se cruza un alto crecimiento de mercado y una baja participación en el mismo. En este sentido, y como es sabido, los negocios que comparten esta situación son grandes demandantes de fondos para apoyar su crecimiento.

La incógnita que genera esta situación se da en dos aspectos; por un lado si llegan o no a alcanzar una posición dominante en el mercado, por el otro, si la empresa podrá recuperar todo lo que invirtió para el desarrollo del negocio.

2.1.2.8 Estrategia - Niveles Estratégicos

Como se mencionó, Distribuidora DC es una empresa familiar, muy joven, en pleno crecimiento y como característica primordial se destaca la carencia de planificación estratégica; es decir, que se trabaja como se dice en la jerga “el día a día” sin un rumbo o camino previamente definido y conocido por el personal en el que descansa el futuro de la organización.

Si bien el titular de la firma imagina un futuro “próspero”, y esto significa un futuro donde encuentre a la empresa siendo referente en el mercado, con niveles de

rentabilidad superior, con procedimientos de trabajo bien establecidos y grandes capitales en su estructura patrimonial; también reconoce una actualidad donde se trabaja sin una idea madre que dirija al personal por el camino que cree más conveniente. Esta falta de pensamiento estratégico es en general un común denominador entre las empresas de su tipo y por sobre todo se observa en las que compiten en este negocio. Esto se debe, en gran parte por una falta generalizada de formación profesional de los propietarios de las empresas del rubro repuestero, y que se traslada a gestiones empresariales poco profesionalizadas a lo largo de toda la cadena de distribución. Por supuesto, se excluyen un muy reducido grupo de grandes distribuidores que marcan el ritmo y las condiciones del mercado.

Cuando se le consultó sobre este particular, y puntualmente sobre cuál creía él que era la estrategia que definía el accionar diario de las decisiones y acciones del personal; el titular de Distribuidora DC planteaba en pocas palabras, que la estrategia hoy en día es “vender más, vender a más clientes y atenderlos mejor”. Lo cual, no sólo es una muestra de esa carencia de discusiones y definiciones en cuanto a lo estratégico, sino que además es una frase o idea que sólo él la conoce. Es decir, que aún bien definida la estrategia con sus objetivos y metas bien claras, si no es conocida por todos; lo que llevará a que no surja efecto en los resultados y éstos distarán mucho de los esperados.

2.1.2.9 Cultura

En cuanto a este aspecto, cabe resaltar que al no ser una empresa de muchos años de vida, no cuenta con una cultura organizacional de características fuertes. Es decir, que debido al poco tiempo que lleva en el mercado, y al hecho de que las personas que la componen hasta el momento son sólo dos, la empresa no logra afianzar y mucho menos hacer que resalte una cultura fuerte.

No obstante ello, se denota un fuerte liderazgo en el titular de la misma y un gran compañerismo entre él y su colaborador que influyen de manera positiva a la motivación y al buen clima de trabajo.

La relación se basa en el respeto y en la buena comunicación entre ambos. Hoy en día, ellos saben que están en crecimiento, y se plantean objetivos diariamente como lograr un nuevo cliente o reflotar uno que hacía mucho tiempo no compraba sus productos.

En definitiva, se visualiza esas ganas de "lograr cosas" y aunque saben que no es fácil ni rápido, creen que pueden llegar mucho más lejos y ser referentes en el mercado.

2.1.2.10 Estructura Organizativa

La estructura organizativa que presenta actualmente la empresa comprende las siguientes características:

En primer lugar, se puede observar en el "Organigrama actual de la organización" que se trata de una estructura "simple", de un ordenamiento de tipo "funcional" donde se destacan la Dirección como cabeza visible de la empresa y tres departamentos dependiendo de ella: Ventas,

Administración y Logística que encierran el total de las actividades llevadas a cabo en la distribuidora.

Se debe aclarar además, que esta estructura no se observó exteriorizada de manera formal en un organigrama; por lo que se consideró apropiado graficarlo con la intención de ser más explícitos, y mostrar la situación actual con mayor claridad en la representación de este tema.

Desde ya, que la estructura es típica de una empresa nueva, que muestra un alto grado de informalidad en sus procesos y una muy reducida dotación de personal para llevar adelante las tareas diarias que la actividad requiere; es decir, que el propietario de la firma y los colaboradores se ocupan indistintamente de la totalidad de las tareas a excepción de las compras y los pagos a proveedores que son responsabilidad de aquél.

DC cuenta con una idea relativamente clara de la división de las tareas y cómo se agruparían en distintos puestos, pero no tiene definidas responsabilidades de manera determinante y concreta. Se trabaja básicamente utilizando el “ajuste mutuo” como mecanismo de coordinación entre ellos y por ese motivo se hace necesario que, titular y empleados, sepan hacer prácticamente todo para evitar quiebres o interrupciones en el flujo de trabajo.

Según lo dicho y considerando que la empresa no cuenta aún con un claro plan estratégico que la oriente en su camino, obviamente la estructura encontrada en la actualidad no condice con un sentido global u homogéneo respecto de una estrategia bien definida. Es decir que la organización formal que presenta no aporta valor y es carente de sentido sin una estrategia formal que la contenga. (*Véase Cuadro N° 7*)

2.1.2.11 Gestión financiera

A pesar de que la situación económica de DC fue en mejoría año tras año, la situación financiera no corrió la misma suerte. En primer lugar, se utilizaron los márgenes de utilidades principalmente para sostener el financiamiento de las ventas a la mayoría de los clientes. La distribuidora necesitaba con una herramienta comercial que le permita competir de manera sostenida; y este financiamiento que llegaba hasta los 90 días fecha factura, y en algunos casos a 120 días, le permitió de alguna manera incorporar nuevos clientes y mantener una regularidad en el tiempo que a su vez fortaleciera los vínculos comerciales de ambos. Además, la distribuidora no cuenta con el mismo financiamiento de parte de sus proveedores; los que en su mayoría financian a 30 días o bien solicitan el pago contra entrega o por adelantado. Este desajuste financiero que se presentaba entre las compras y las ventas, fue compensado en cierto punto por los márgenes de utilidad que se obtenían, aunque limitaban la reinversión directa a un ritmo mucho más ágil.

En segundo lugar, se debe resaltar que las otras Unidades Estratégicas de Negocio aportaron utilidades y liquidez para nivelar este desequilibrio. Los proveedores de aquellas unidades ofrecían financiamiento de hasta 90 días; mientras que a los clientes se les cobraba a 30 y 60 días.

En muchas ocasiones, y a pesar de estos mecanismos de estabilización financieros, la Distribuidora se vio obligada a retrasar pagos a sus proveedores perdiendo bonificaciones por pronto pago, por volumen, etc. lo que obviamente se ve reflejada en la disminución del margen operativo.

En cuanto a los flujos de dinero entre las UEN, se observa una "financiación" muta, esto ocurre cuando la distribuidora le entrega efectivo a otra unidad de negocio, mientras que al mismo tiempo puede estar recibiendo cheques por parte de otra.

La distribuidora genera el efectivo diario que las demás unidades de negocio no pueden conseguir, esto es algo muy valorado por las otras unidades ya que le permite hacer frente a diversos gastos a corto plazo sin necesidad de estar cambiando cheques o esperar que los mismos sean acreditados.

Por otra parte se debe mencionar que al ser una Pyme de tamaño pequeño y de un nivel de facturación relativamente bajo, obtener préstamos bancarios como para poder hacer frente a inversiones de capital de una magnitud importante se dificulta; sumado a que existe en el mercado financiero actual una elevada tasa de interés que limita las posibilidades de un crecimiento considerable, prácticamente se ve obligada a invertir sin endeudamiento.

2.1.2.12 Cadena de Valor

La cadena de valor en el caso de la distribuidora DC se compone de diferentes actividades primarias enmarcadas en el gráfico precedente que marcan el camino de las actividades que agregan valor al producto o servicio ofrecido ya sea incrementando el beneficio percibido por el cliente o bien disminuyendo los costos operativos. Todo ello en busca de la permanente maximización del margen de utilidad al final de la misma.

Iniciando con la descripción del flujo de trabajo de una manera acorde con la realidad actual de la empresa, enmarcado en las actividades primarias, se intentará explicar paso a paso las actividades señaladas en la cadena de valor.

Las actividades secundarias están representadas en este caso por Infraestructura, mantenimiento, recursos humanos, abastecimientos de insumos y sistemas informáticos que dan apoyo permanente a todas las áreas primarias de la empresa.

Los procesos o conjuntos de actividades que se desarrollan en la organización, buscan convertir las necesidades de los clientes en resultados satisfactorios aportando un valor agregado en cada una de ellas. Para esto, los procesos establecen programas, metodologías, recursos y responsabilidades en la organización para cumplir eficientemente con los objetivos planeados.

Actividades de Apoyo				
INFRAESTRUCTURA GERENCIAL DE LA EMPRESA				
Administración general				
Finanzas				
Contabilidad				
Gestión de la Calidad				
GESTION DE RECURSOS HUMANOS				
Selección de personal				
Capacitación				
Remuneración				
Motivación y Clima Laboral				
DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA				
Sistema de Comunicación				
Pedidos y Facturación				Soporte On-Line
Actualización de listas de precios	Diseño de Página Web			
Estadística de Inventarios	Estadísticas de Ventas			
Codificación de Productos	Base de Datos Clientes			
Control de Inventarios				
Desarrollo de Procedimientos				
COMPRAS				
Insumos de Librería				
Planificación				
Mobiliario				
Selección de Proveedores		Vehículos		
Selección de Insumos		repuestos p/Vehiculos		
Compra de Estanterías		Servicios de mecánica p/vehiculos		
Estadística de Compras				
Compra de insumos p/packaging				
MANTENIMIENTO				
Limpieza de Vehículos	Limpieza de Instalaciones	Mantenimiento de Página Web	Limpieza de Vehículos	
Mantenimiento de Vehículos	Mantenimiento de Instalaciones		Control de inventario rutinario	
Mantenimiento de los Sistemas de Comunicación				
Actividades Primarias				
LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	MKT Y VENTAS	LOGISTICA DE SLIDA	SERVICIOS AL CLIENTE
Retiro de Mercadería	Packaging de Productos	Listas Precios y Catálogos	Preparación de Pedidos	Reclamos
Recepcion de Mercadería	Almacenamiento	Promociones	Despacho	Garantías
Control de Mercadería	Gestión de Cobranzas	Fidelización	Reposición por Garantías o Reclamos	Urgencias
Devoluciones de Mercadería	Selección de Mercadería a Incorporar	Estudio de Zonas - Regiones		Soporte técnico
	Compras de Mercadería			Financiación

Grafico N°6: Cadena de Valor de Distribuidora DC.
Fuente: Elaboración de los Autores.

Actividades Primarias

❖ Logística de entrada: encuadra las siguientes actividades.

- Retiro de mercadería e insumos de proveedores o empresas de transporte.
- Recepción de mercadería e insumos.
- Control de mercadería e insumos.
- Devoluciones a proveedores.

El proceso de "Logística de Entrada" en DC está conformado por estas actividades principales que se orientan a gestionar y controlar todo tipo de mercadería que ingresa a la empresa y a su circuito comercial.

En este sentido, la cadena de valor se inicia una vez que personal de la firma recurre a los diferentes proveedores o empresas de transporte a retirar la mercadería solicitada previamente de acuerdo al procedimiento de compras o a retirar insumos necesarios para que pueda operar el área de Almacén, Expedición o la Administración.

Una vez ingresada al depósito, la mercadería es colocada en una mesa cerca del sector de "Rotulado y Embolsado", allí se controla en primera instancia que las cantidades coincidan con el remito correspondiente, también se realiza un control de calidad ocular, verificando que no haya productos dañados o rotos. Si se detectaran productos con alguna falla, se deja asentado en el remito el defecto y la cantidad y se separan físicamente en un sector para "Devolución a Proveedores" con una etiqueta

donde se los identifica con el código del producto, el código del proveedor y el tipo de falla detectada. Estas piezas quedan al aguardo de la orden de pago que incluye solo los productos en buen estado y por las cantidades correctas.

Los productos controlados y que no presentan fallas, quedan en el lugar para luego ser embolsados y almacenados en las estanterías.

❖ Operaciones: Los procesos operativos son los siguientes:

- Packaging de productos.
- Almacenamiento en depósito de mercadería.
- Gestión de cobranzas.
- Selección de mercadería a incorporar.
- Compras de mercadería.

Terminado el primer control en el proceso de logística de entrada, los productos son operados por el sector de "Rotulado y Embolsado". Allí se colocan los productos en bolsas con el logo de la empresa y se coloca un rótulo autoadhesivo para su identificación. (*Véase Ilustración N°3*)

Los productos se embolsan tanto en forma individual, en cantidades, o bien como kits de productos (*Véase Ilustración N°4*), y se asigna su etiqueta que contiene el número de artículo, la descripción de la pieza, la marca del vehículo y la cantidad de piezas que contiene.

El almacenamiento de los productos en el stock se realiza de acuerdo a 2 grandes criterios: por marca de vehículo, y por rubro de productos. En el primer caso nos referimos a productos de diferente índole que se identifican con un código que en sus dos primeros dígitos individualizan la marca. Por ejemplo, los que comienzan con 18 son los productos de Peugeot, con 19 los de Chevrolet, y así sucesivamente. Es decir que cada marca tiene asignado un lugar físico en las estanterías.

Con el segundo criterio se almacenan productos pertenecientes a los siguientes rubros: bombas de agua, caños de inyección, tubos de agua y flexibles. Cada uno de ellos identificados con un código particular de dos o tres dígitos agrupados así en otro sector del depósito.

En cuanto a la selección de Mercadería a Incorporar no se realiza ningún estudio en profundidad. Solo se identifican las oportunidades del mercado que generalmente es información otorgada por los clientes a los vendedores sobre cual creen ellos que es la mercadería que debería incorporar la distribuidora o qué sería lo que necesitarían de DC y comprarían en caso de serles ofrecido.

El procedimiento para realizar las cobranzas de la empresa no cuenta actualmente con una metodología o procedimiento formal, aunque se destacan dos criterios predominantes para organizarse en esta cuestión. En primera instancia se evalúa la morosidad de los clientes según el atraso en el vencimiento de las facturas, o bien se establecen prioridades según montos adeudados. Esta tarea es realizada semanalmente por cada uno de los vendedores. Una vez filtrada esta información se procede a la gestión de cobranza propiamente dicha en la que se agenda de manera conjunta con el cliente un

momento determinado en la semana para retirar el pago por facturas adeudadas, o se aprovecha la visita del vendedor con otros fines distintos a la cobranza. En general se trata de respetar la modalidad que implemente cada cliente con sus proveedores. Es decir, que en general la empresa trata de adaptarse a los usos y costumbres de los clientes y así organiza sus tareas de cobranzas.

El proceso de compras en la distribuidora es una de las actividades claves que se realizan en la empresa debido a que una equivocada gestión de compras puede generar altos costos, e ineficiencias que se trasladan a lo largo todo el recorrido de la cadena de valor.

Para realizar este proceso, el sector de Compras se basa en la ayuda del sistema informático de la empresa el cual determina en base a lo que existe en Stock, a qué proveedor se debe emitir la orden de compra y qué productos y cantidades se recomienda pedir y propone una Orden de Compra. Esta orden de compra se puede enviar al proveedor vía e-mail, fax o telefónica y debe ser firmada por la persona que la generó.

Al momento de confeccionar la orden de compra, el sistema evalúa la demora de entrega del proveedor en días y también las cantidades de mercadería necesarias según la duración en meses que se estima van a permanecer en los stocks (niveles de rotación de cada producto) , ya que el sistema calcula el promedio mensual de ventas de cada artículo en base a los últimos seis meses, lo que permite establecer según el proveedor y la demora de entrega la cantidad de mercadería que se debe comprar para cubrir cierta cantidad de meses de stock. Además el sistema también tiene en cuenta el detalle de los

artículos pendientes de entrega que deben pedirse aparte de la mercadería a comprar para cubrir el stock necesario.

Al momento de crear una orden de compra hay dos opciones, la primera, la de generar una orden de compra “urgente”, es decir que solo contiene los artículos necesarios para poder entregar los pedidos que estén pendientes. La otra opción es la de emitir una orden de compra “completa”, la cual incluye además de la mercadería pendiente de entrega, los artículos necesarios para completar los niveles de stock deseado.

Una vez enviadas las órdenes de compras, estas son archivadas en “Administración” para luego cotejar el pedido con las mismas. La evaluación o análisis de las ventas históricas son las que definen la política de compras y administración de niveles de stock más favorables para no caer en inconsistencias económicas o financieras. Esta evaluación exige de una lectura de datos estadísticos de ventas por productos, por periodos, por precios y por clientes. Los resultados obtenidos sirven de base para la definición de los niveles mínimos y máximos de productos a mantener en stocks y para la toma de decisiones en general referidas al ámbito comercial de la empresa.

❖ Marketing y Ventas: intervienen los siguientes procesos principales:

- Listas precios y catálogos.
- Promociones.
- Fidelización
- Estudio de zonas y regiones

El primer ítem a es la política de fijación de precios, la cual se orienta a tomar como referencia los precios de mercado para la venta, tratando de negociar los precios de las adquisiciones. En general en este sector los precios son fijados por los grandes distribuidores que con sus niveles de precios van marcando la tendencia. Luego de analizar estos valores y determinar el margen resultante, es que se desemboca en la decisión de invertir o no en stocks y en esfuerzo de ventas.

Siguiendo con la temática de los precios, se deja planteada la política de la distribuidora en cuanto a las promociones ofrecidas. Estas se disparan de manera puntual, dirigidas a un pequeño grupo de posibles clientes y con el ánimo de incrementar la participación de mercado. Es decir que con cada promoción se busca captar la atención de un cliente ofreciendo un reducido número de artículos incluso a precios muy por debajo de la competencia; logrando así una primera venta que será el eslabón inicial de una relación comercial sostenida a futuro por el ofrecimiento y venta de toda la lista de artículos disponibles.

El catálogo utilizando para realizar la venta fue creado por el dueño de la empresa a través del sistema informático de Access, en la primer página contiene los datos de la empresa, teléfono, dirección, celular del viajante, e-mail y descuentos. El mismo está organizado por marcas de vehículos, como Renault, Peugeot, Chevrolet, universales, etc. A su vez dentro de cada marca los artículos siguen un orden alfabético. En cada página el catálogo contiene una imagen del producto, la descripción, el código original de la pieza asignado por la terminal automotriz, el código de artículo de la distribuidora y el precio de lista. (*Véase Ilustración N°5*)

En segundo lugar el proceso de "Marketing y Ventas" tiene dos objetivos, el primero, fidelización de clientes, que se refiere a mantener los clientes actuales e incrementar el volumen de ventas en cada uno de ellos, y el segundo generar nuevos clientes a través del estudio de zonas y regiones.

Los horarios de trabajo son variables, en caso del propietario de la organización, las ventas son realizadas según el tiempo disponible, ya que esta no es la única actividad que realiza. En el caso del viajante la disponibilidad horaria es distinta ya que este sólo trabaja los días lunes y miércoles jornada completa de ocho horas, los días martes y jueves trabaja por la mañana y los días viernes sólo por la tarde.

Los clientes del interior de Córdoba (comprende localidades como Carlos Paz, Alta gracia, La Falda, etc.), son atendidos en general por el titular de la firma, dejando para su viajante el barrido de los clientes de la ciudad de Córdoba. Aunque esta distribución sea la preestablecida por ellos el dueño de la empresa también realiza gestiones de venta en la ciudad de Córdoba de manera de complementar el trabajo del viajante.

Respecto del caudal de trabajo que cada uno asume para las ventas, ronda aproximadamente 20 clientes en el interior y 40 para la ciudad de Córdoba.

Esta distribución en la gestión de ventas responde principalmente a que el titular de la distribuidora se responsabiliza por muchas otras cuestiones además de las ventas, y que las distancias entre clientes del interior implican una mayor demanda de tiempo asignado a cada visita. Para realizar esta actividad la distribuidora cuenta con un vehículo que

generalmente es utilizado por el viajante y el dueño utiliza su auto particular para realizar las ventas que le competen.

Las visitas a los clientes se inician una vez que se organiza la salida diaria en la oficina. Allí se establece las prioridades según la agenda de los distintos clientes. En general las salidas hacia las distintas zonas se establecen ese mismo día o a lo sumo el día anterior, salvo algunos casos particulares como por ejemplo los días viernes en los que el viajante siempre visita a los mismos comercios.

Dado este panorama, las visitas pueden ser semanales, quincenales o mensuales. En el caso de grandes clientes las visitas suelen ser semanales ya que estos necesitan reponer mercadería con mayor frecuencia que los pequeños locales. Por otro lado y respecto de las visitas a localidades del interior suelen ser de manera mensual, esta frecuencia de visitas se observa en la mayoría de los viajeros de la competencia.

El tiempo de demora en la visita a cada cliente es muy variable, depende de factores como la cantidad de viajeros que estén esperando ser atendidos, si es el dueño del negocio el que realiza todas las actividades (compra, venta; etc.) la demora va a ser mayor aún. Otro factor que influye es la modalidad de compra del cliente visitado; éste puede tener el pedido listo cuando el viajante llega o estar esperándolo para juntos prepararlo, caso en el cual el viajante otorga a su cliente un catálogo con los productos que ofrece para que éste le realice el pedido, el cual es registrado en un anotador especialmente diseñado para tomar estos pedidos, en el que se indica la fecha del pedido, el nombre del cliente y los números de artículos pedidos con sus respectivas cantidades.

Una vez terminado el recorrido por los distintos clientes y tomados los pedidos del día, estos son entregados en administración. Además de la venta personal realizada por el viajante y por el dueño, la empresa ofrece a los clientes otras alternativas para hacer los pedidos y es a través de líneas telefónicas tanto del viajante como de la empresa. También lo pueden hacer a través de un programa que la distribuidora instala en la computadora de los clientes que vía internet gestionan pedidos en el sistema de ventas de la distribuidora, y por supuesto vía mail a la casilla de correo de la empresa.

❖ Logística de salida: intervienen los siguientes procesos principales:

- Preparación de Pedidos.
- Despacho.
- Reposición por Garantías o Reclamos.

En Administración, una vez recibidos los pedidos, se verifica la urgencia de los mismos. Si el pedido es urgente, se comprueba el stock a través del sistema y se consulta a almacén para tener mayor seguridad. Luego se notifica al cliente de la disponibilidad de la mercadería según el pedido recibido. De no haber stock, se pierde la venta informando al cliente que no hay existencias de los productos solicitados. En el caso de que haya stock suficiente, se ingresa el pedido al sistema de gestión, y al ingresar todos los datos de la compra al sistema se genera automáticamente un número de pedido que es único e irrepetible, también informa al personal que realiza la tarea el estado de morosidad del cliente para decidir si se debe emitir un resumen de cuenta que acompañe el pedido. Paso

siguiente, se imprime la Factura y se envía a Almacén. Allí se enteran sobre la urgencia del miso por recibir una “factura” y no el formulario “Control Pedido” que es el que usualmente reciben para preparar los pedidos que no son de urgencia. La persona que prepara el pedido busca los productos según los códigos detallados, ya que éstos están organizados por códigos, salvo excepciones como los depósitos de agua, los tubos de agua y las bombas de agua. Aunque no hay ninguna indicación de donde están estos artículos en el stock, por eso, en este proceso es de mucha ayuda el conocimiento de lugar y de la ubicación de los producto, ya que en la práctica el proceso es bastante fácil gracias a que la persona que realiza esta tarea diaria tiene la experiencia necesaria.

Una vez ubicadas las piezas en las estanterías se van agrupando en un sector del almacén destinado a tal fin, el cual cuenta con determinados espacio delimitados con cintas amarillas en el piso como una suerte de cuadrícula la que dispone cada casillero para un pedido.

Una vez que el pedio está completo según la Factura, se envía esta última a la administración junto con la firma del el responsable del almacén y la mercadería luego es entregada a Expedición acompañada de la factura original y duplicado, que posee Administración informando la urgencia del mismo. Expedición se contacta con el viajante para que éste haga entrega urgente del pedido. Si el pedido no es urgente, Administración carga el pedido al sistema, luego imprime un formulario llamado "Control Pedido" (*Véase Ilustración N°6*), que es entregado al almacén para su preparación y contiene información del cliente, los artículos solicitados, la cantidad pedida, la descripción de los mismos y las cantidades en stock.

Administración factura y archiva el CP y envía la factura original y duplicado a almacén. Allí se coteja el pedido con el detalle de la factura como segundo control.

Si coinciden factura y pedido se envía todo junto a expedición para su reparto. En caso de haber diferencias entre ellos, se devuelve la factura a administración, donde se anula, se archiva y se genera una nueva factura con las correcciones.

Si el pedido está incompleto, almacén consulta con “Compras” la demora de las piezas faltantes. En el caso de que no haya una demora considerable, almacén aguarda el ingreso de la mercadería para luego completar el pedido y devolver el CP a la administración para su facturación.

En cambio en los casos que la demora de estas piezas fuera considerable, se opta por entregar la parte del pedido que se dispone en stock previa facturación de la misma. En este caso, administración genera un nuevo pedido en el sistema con el detalle de las piezas y cantidades que hayan faltado en el primer formulario de CP quedando a la espera de las piezas para solicitar el armado del próximo pedido.

El despacho de la mercadería es realizado indistintamente por cualquiera de los miembros de la empresa dependiendo de la urgencia del pedido y de las zonas a la cual se dirija cada uno. En caso que el pedido se deba a entregar con urgencia lo entrega la persona que esté disponible, en el caso de que no hubiese nadie disponible en ese momento se deja de realizar la tarea que se estaba haciendo y se establece como prioridad entregar ese pedido urgente.

Si los pedidos a entregar no son de urgencia se distribuyen entre las personas que salen a vender o a cobrar según las distintas zonas de la ciudad que vaya a recorrer cada

uno. Esta tarea por lo general no lleva mucho tiempo ya que solo se debe entregar al cliente y hacerle firmar la factura correspondiente la cual luego se entrega a la administración.

❖ Servicios al Cliente:

- Atención personalizada
- Reclamos.
- Garantías.
- Urgencias.
- Soporte Técnico.
- Financiación.

A continuación se abordara de manera explicativa los servicios que ofrece la distribuidora DC en sus diferentes tipologías.

Como primera medida destacamos la atención personalizada y comprometida hacia sus clientes, atendiendo todo tipo de reclamos, aspecto este que es altamente valorado por ellos según sus propios comentarios. La atención personalizada implica además asesoramiento telefónico por cuestiones técnicas, de precios, tiempos de entrega y disponibilidad. Distribuidora DC cuenta además con un servicio on-line donde los clientes pueden consultar de manera actualizada los precios, descripciones e ilustraciones de los de cada artículo de la cartera de productos.

Se debe mencionar el muy buen nivel de garantías que ofrece la distribuidora en los productos que vende, ya que ante cualquier falla de cualquier producto este es cambiando por otro sin ningún tipo de inconveniente, evitando mayores problemas al momento de reponer el producto.

El alto compromiso que la distribuidora asume en la este servicio implica dar soluciones de manera más pronta posible. Como ejemplo, se menciona que en algunas oportunidades se recurrió a entregar productos de más alto valor que el solicitado respetando los precios acordados por no haber de los solicitados por el cliente en stock.

La financiación es otro aspecto a tener en cuenta al momento de valorar los servicios prestados, en cuanto que se opera comercialmente con cobranzas a treinta días fecha de factura. Sin embargo este plazo es un límite que la empresa flexibiliza a favor de sus clientes tomando en consideración sus situaciones particulares y adaptándose a ellas.

Todos los procesos mencionados y descritos anteriormente, y que además fueron expuestos en la cadena de valor, nacieron sin un marco estratégico que refleje una idea madre sobre lo que pretende la organización de su propio futuro. En otras palabras, y como ya se dijo, la empresa toma decisiones de acuerdo a los inconvenientes que se le van presentando día a día pero sin tener en cuenta la conveniencia de invertir en tiempo y esfuerzo hacia uno u otro rumbo. Por ejemplo, el viajante desconoce de la conveniencia de ofrecer algún producto sobre el otro, sino que ofrece a todos los de la cartera bajo el mismo esfuerzo. Este caso, se hace extensivo a la elección de prioridades de ventas según las zonas geográficas.

Es lógico que una vez definido las prioridades según el plan estratégico y los objetivos en sus tres niveles, los procesos claves tiendan a modificarse buscando apoyar el logro o la consecución de aquellos de una manera concordante.

2.2 Análisis y Diagnostico

2.2.1 Externo

2.2.1.1 Análisis del Entorno General

Como se puede observar, uno de los temas mencionados en el relevamiento, fueron las trabas a las importaciones como medida de protección a la producción nacional. Esta medida puede llegar a ser una AMENAZA para la distribuidora y para todo el sector, ya que, a pesar de que no es una empresa importadora de repuestos, esta puede estar afectada de manera indirecta debido a que sus proveedores utilizan materias primas importadas, lo que se trasladaría a una ruptura en los stocks teniendo que acudir a un sobre stock para no perder las ventas. A su vez esta escasez de mercadería crea aumentos en los niveles de precios de los productos, los cuales son trasladados por toda la cadena de distribución hasta el consumidor final.

A todo esto hay que sumarle otra AMENAZA, la fuerte presión impositiva que sufren las empresas del sector, debido a déficit fiscal. También se debe mencionar que la alta tasa inflacionaria y desde ya hace más de 7 años, genera trastornos negativos en la economía que terminan afectando a la distribuidora DC, entre ellos podemos mencionar los aumentos salariales otorgados por la fuerte presión sindical que trata de mantener el

poder adquisitivo de los empleados. El problema es que no siempre se pueden trasladar esos aumentos de los costos a los precios porque se pierde competitividad-

Por otro lado el gobierno ha intentado reactivar la economía a través de planes sociales y programas de desarrollo de empleos, lo que genera OPORTUNIDADES para las empresas del sector.

En cuanto a lo tecnológico, el avance del comercio digital es una gran OPORTUNIDAD para esta empresa, el espíritu joven y emprendedor favorece al uso de nuevas tecnologías. Esto optimiza la velocidad de comunicación entre los actores y del procesamiento de datos, a su vez genera disminución en costos de impresión de catálogos y listas de precios (utilizados muy frecuente en este tipo de empresas).

2.2.1.2 Análisis de Grupos Estratégicos

En un sector como el que se estudia en esta ocasión, donde compiten una gran cantidad de distribuidores, implementando el análisis de grupos estratégicos, se facilita la comprensión de los movimientos estratégicos de las empresas de acuerdo a las diferentes características que posee. Un análisis de este tipo realizado “empresa por empresa” se tornaría de una complejidad tal que imposibilitaría la aplicación efectiva de esta herramienta.

Seguidamente se expresan las variables que marcan las características principales del sector de la distribución de autopartes.

VARIABLE	CRITERIOS		
POSICIÓN	LÍDER	SEGUIDOR	RESTO DEL MERCADO
DIVERSIDAD DE PRODUCTOS	ALTA	MEDIA	BAJA
REPRESENTA MARCAS LIDERES	MUCHAS	POCAS	NINGUNA
COBERTURA GEOGRÁFICA	PAÍS	REGIÓN	PROVINCIA/CIUDAD
PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN	ALTA	MEDIA	BAJA
NIVEL PATRIMONIAL	ALTA	MEDIA	BAJA

Cuadro N°1: Clasificación de variables principales del sector.
Fuente: Elaboración de los Autores.

Seguidamente se comienza a clasificar a cada empresa de acuerdo a las variables definidas, y a partir de ello se arman los mapas de variables.

DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS	ALTA	EXPOYER - VENTOR ALTAMIRA	AUTOCOR	JRT
	MEDIA	BALSAMO	JUNIORS	OTROS
	BAJA	LA SUSPENSION - ROMA - ALTRI - CAROYA	BOQUE	DC - MARIO - REP FULL - JD SAXUM
		LIDRER	SEGUIDOR	RESTO DEL MERCADO
		POSICIÓN COMPETITIVA		

Cuadro N°2: Mapa de variables N° 1
Fuente: Elaboración de los Autores.

NIVEL PATRIMONIAL	ALTA	EXPOYER - VENTOR ALTAMIRA - BALSAMO	JRT - AUTOCOR	
	MEDIA	ALTRI - ROMA - CAROYA	JUNIORS - BOQUE - LA SUSPENSION	OTROS
	BAJA			DC - MARIO - REP FULL - JD SAXUM
		PAÍS /EXPOTACION / IMPORTACION	REGION	PROVINCIA / CIUDAD
COBERTURA GEOGRAFICA				

Cuadro N°3: Mapa de variables N° 2
Fuente: Elaboración de los Autores.

PROFECIONALIZACION DE LA GESTIÓN	ALTA	EXPOYER - VENTOR ALTAMIRA - BALSAMO - ALTRI - ROMA - CAROYA	LA SUSPENSION- AUTOCOR	
	MEDIA		JUNIORS - BOQUE - RAMOS	OTROS
	BAJA		REP FULL - OTRAS	DC - MARIO - JD SAXUM
		MUCHAS	POCAS	NINGUA
REPRESENTACION DE MARCAS LÍDERES				

Cuadro N°4: Mapa de variables N° 3
Fuente: Elaboración de los Autores.

GRUPOS	CARACTERIZACIÓN	EMPRESAS
1	LÍDERES	EXPOYER - VENTOR - ALTAMIRA - BALSAMO
2	SEGUIDORES	AUTOCOR - JUNIORS - BOQUE - - ALTRI - ROMA
3	RESTO DEL MERCADO	DC - MARIO - REP FULL - OTROS
4	DIFERENCIACION EN MARCAS LIDERES	EXPOYER - VENTOR - ALTAMIRA - BALSAMO - LA SUSPENSION - CAROYA
5	DIFERENCIACION GEOGRAFICA	EXPOYER - VENTOR - ALTAMIRA - BALSAMO

Cuadro N°5: Ejecución de análisis de mapa de variables.
Fuente: Elaboración de los Autores.

Como primera conclusión general puede observarse las diferentes maneras en que compiten las empresas del sector, distinguiéndose entre ellas de acuerdo a los diferentes criterios ya expuestos.

Particularmente la distribuidora DC se encuentra ubicada en el grupo estratégico 3 donde compite con una considerable cantidad de competidores, que no son líderes ni seguidores y tampoco logran diferenciarse exitosamente de este grupo de competidores.

Si bien la empresa se encuentra en crecimiento, tanto en diversidad de productos ofrecidos, niveles patrimoniales, en búsqueda de una gestión más profesional, etc. todavía no ha alcanzado un nivel de magnitud tal que permita ser identificada por el resto de los competidores y principalmente por los clientes por las características de alguno de los otros grupos.

2.2.1.3 Matriz Atractivo de la industria (Oportunidades y Amenazas)

Atractivo del Mercado	--	-	N	+	++	Innovaciones
1. Impacto Externo		x				
2. Envergadura y crecimiento					x	Segmentar y aumentar participacion
3. Nivel de rivalidad		x				Ventaja competitiva
4. Presión de sustitutos				x		Generar sustitutos en UEN N° 4
5. Barreras de entrada			x			
6. Barreras de salida					x	
7. Poder de negociación del prov.	x					Proveer a los Prov de DC
8. Poder de negociación del canal	x					
9. Poder de negociación del cte final					x	Representar marcas valoradas por Clientes
10. Compatibilidad cultural			x			
11. Compatibilidad tecnológica				x		Nuevos Sist. De Ventas Informaticos
12. Tamaño de la apuesta		x				
13. Sinergia					x	
Evaluacion General	2	3	2	2	4	

Grafico N°7: Matriz atractivo de la industria

Fuente: Adaptada de LEVY, Alberto; BARAVALLE, Carolina. Mayonesa: estrategia, cognición, y poder competitivo. Pág. 217

(Véase, 2.2.1.1. Análisis del Entorno General)

La envergadura y el crecimiento del mercado se califican de manera "muy positiva", debido al aumento sostenido del parque automotor y a la baja participación actual de la distribuidora en el mercado. Será motivo de este trabajo establecer el cómo, donde y cuando expandirse en el mercado.

El nivel de rivalidad es elevado y la principal herramienta de las distribuidoras para competir es la guerra de precios, es muy habitual que los encargados de compras de las casas de repuestos comparen permanentemente los precios de los artículos que están comprando y presionando a los vendedores para que se coloquen unos puntos por abajo de la competencia. Esta modalidad es muy perjudicial para el mercado ya que en muchos

casos terminan "embarrando" el mercado con precios muy bajos o se terminan desprestigiando marcas líderes con el fin de aumentar participación en los mercados. Solo los grandes distribuidores intentan diferenciarse a través de sistemas de ventas modernos con software que operan de manera on-line, otros se especializan en alguna marca de vehículos, como por ejemplo Bálamo, que se especializa en repuestos para la línea Renault, lo que lo coloca como un referente para las casas de repuestos que venden productos de esa marca.

La baja presión de los sustitutos, se puede tomar como una oportunidad para la distribuidora DC, debido a que esta puede desarrollar conjuntamente con la Unidad de Negocios N°4 (fábrica) piezas que reemplacen los productos defectuosos y ofrecerlos únicamente ellos, lo que elevaría los márgenes de ganancia.

Las barreras de entrada son un aspecto positivo para la distribuidora, la exclusividad de las fábricas con los distribuidores más importantes del país parece ser un impedimento para cualquier distribuidora al momento de intentar comercializar sus productos debido a que las fábricas de productos líderes intentan evitar a cualquier modo guerras de precios que terminen desprestigiando su marca. Pero para distribuidora DC puede verse como una oportunidad, debido a que puede tener posibilidad de proveerle materias primas (caños trefilados) a las fábricas y negociar los pagos con mercadería, previo acuerdo de precios de venta y márgenes de ganancias razonables, situación que beneficiaría a estas grandes industrias pero más aún a DC.

La diversidad de productos y las exigencias cada vez más frecuentes de entregas urgentes por partes de los clientes generan niveles muy grandes de stocks en las

distribuidoras, lo que implican continuas inversiones y de grandes volúmenes de dinero, generando un aspecto muy negativo para ingresar al mercado

Generar una cartera importante de clientes es un verdadero problema para alguien que se inicia en este rubro. Este es un mercado muy complejo en cuanto a las decisiones de compra por parte de las casas de repuestos, no hay una variable fija que defina un comportamiento estable o razonable al momento de efectuar una compra. Por ejemplo hay quien compra a un determinado viajante por sus años de amistad comercial o quien cambia permanentemente de firma buscado precios bajos, también están quienes dejan de comprar a un distribuidor por una pelea con un viajante o porque no está de acuerdo con alguna exigencia por parte de la distribuidora. Esto genera un mercado con bastante "turbulencia" lo que lo hace difícil de leer. A todo esto debe sumarse que siempre están los que quieren sacar ventaja y como en este mercado es condición fija la venta el fiado (a 30 días) el "nuevo distribuidor" está obligado a fiar a quien no conoce, generando un alto riesgo de incobrabilidad si no toma los recaudos necesarios. Otro aspecto negativo es que la mayoría de las casas de repuestos tienen una gran cantidad de proveedores, por lo que generalmente se niegan a "probar" a uno nuevo, haciendo esto muy difícil conseguir un nuevo cliente por parte del distribuidor.

La logística es fundamental en una distribuidora, no tener conocimientos o no haber desarrollado correctamente esta área en un negocio de este tipo implicaría tener costos más elevados a los de la competencia imposibilitando poder tener alguna posibilidad de éxito en este rubro.

Los bajos márgenes individuales por venta generan un bajo atractivo para ingresar al mercado. Se necesita un gran volumen de venta para poder sostener una estructura con tendencia al crecimiento.

En lo referido a las barreras de salida no pueden considerarse como una amenaza de nivel bajo, lo que puede verse como positivo. Esto debido a que si una distribuidora quiere retirarse del mercado puede vender rápidamente su stock al costo a las casas de repuestos ya que este segmento del mercado está siempre dispuesto a aprovechar los descuentos para sacar alguna ventaja económica. En cuanto a las cobranzas sería más complicado en este caso hacerse del efectivo ya que los clientes estirarían los pagos como se mencionó anteriormente, causara problemas al momento de retirarse debido a que el haber estado trabajando con cuentas corriente, estas cuentas con un gran capital "en la calle" con un alto índice de incobrabilidad si se enteran en el mercado que la distribuidora se está por retirar.

El poder de negociación de los proveedores de DC es relativamente alto, imponiendo en la mayoría de casos las cantidades de compra, días de demora en entrega y formas de pago. Esto es muy negativo para la distribuidora ya que no tiene poder de decisión sobre los ítems mencionados y solo le queda adaptarse a las condiciones impuestas por los proveedores. Cabe aclarar que dependiendo de la envergadura del distribuidor, las condiciones pueden ir imponiéndose a la inversa, es decir, si los volúmenes de compras que realiza la distribuidora tienen una gran participación sobre el nivel de producción de la fábrica, va a ser la distribuidora quien le imponga las condiciones comerciales al fabricante.

Al igual que en el punto anterior, el poder de negociación del canal depende básicamente del tamaño de las empresas que estén negociado, de los volúmenes comercializados y de la liquidez con la que cuente cada uno. Hay una tendencia que marca que el cliente final tiene el mayor poder negociador, el decide que producto comprar y como pagarlo y que marca prefiere, luego le siguen las grandes industrias, después las distribuidoras, y por último las casas de repuestos. Pero como siempre hay excepciones, y los poderes negociadores se van intercalando a lo largo de toda la cadena generando un mercado demasiado complejo en este sentido.

La compatibilidad cultural se destaca en el mercado desde hace años, es un mercado que trabaja mayoritariamente con la clase socio-económica baja o media, esto está directamente relacionado a que los autos más viejos y los autos usados mayoritariamente están en poder de personas de estas clases sociales. Las personas de alto poder adquisitivo suelen tener autos 0Km que luego de algunos años son "traspasados" al mercado de los usados.

Las inversiones en tecnología no son muy frecuentes en este sector, pero son un factor clave para el éxito, y esto es tenido en cuenta por las distribuidoras más importantes del país que realizan importantes inversiones en el desarrollo de sistemas informáticos que faciliten el acceso a la información sobre los datos técnicos de las autopartes, precios, stock etc. eficientizando y facilitando de manera significativa las ventas en el mostrador de los negocios minoristas. Esta compatibilidad tecnológica surge como un modo de diferenciación en el segmento, siendo esto un modo "novedoso" y realmente muy práctico que permitía diferenciarse de quien no lo tenía. Hoy en día es

muy común que las distribuidoras hayan implementado estos sistemas, aunque en muchos casos no funcionen correctamente o no sean "tan prácticos o fáciles de usar". En el caso de DC esto es algo muy positivo ya que tienen la ventaja de que su dueño conoce del rubro programación y ha desarrollado un sistema en base a las necesidades de sus clientes, haciendo de su sistema una herramienta de venta muy poderosa.

En lo referido al tamaño de la apuesta, puede decirse que por las dimensiones de las inversiones y los riesgos implícitos asociados puede considerarse como una amenaza, debido a que el negocio de la distribución es un negocio que "multiplica" las inversiones, por lo cual para poder generar ganancias son necesarios importantes niveles de inversión. Esto implica arriesgar gran parte de los recursos totales a esta unidad de negocio, por lo que la apuesta es grande y el riesgo también.

Para poder potenciar estas grandes y riesgosas inversiones hay que aprovechar la sinergia que se genera al trabajar con otras unidades de negocios y ampliar el portafolio de productos, incorporando nuevas líneas con la finalidad de disminuir el riesgo, mejorar el posicionamiento de la empresa y la productividad de las unidades de negocios, utilizando las capacidades ociosas para generar nuevos productos y absorber costos fijos.

2.2.2 Análisis Interno

2.2.2.1 Visión, Misión, Valores

Al analizar lo expuesto anteriormente y en lo referido a la Visión que el empresario tiene de su negocio, se puede desatacar dos puntos de vista. El primero de ellos es el que busca ser “reconocido” en el mercado, aunque este reconocimiento se pueda dar tanto positiva como negativamente de acuerdo al desempeño de la empresa a lo largo del tiempo. En este sentido, también hace mención a las herramientas a las que acude para llegar a ese reconocimiento que son “calidad, agilidad y flexibilidad”, adjetivos estos, que pueden también adquirir el significado de buenos o malos. En segundo lugar, el hecho de buscar de por sí el reconocimiento carece de sentido cuando debiera en realidad buscar como fin último aquellas cualidades favorables que lleven a la compañía a ser reconocida en consecuencia. Es decir, que el razonamiento lógico debe ser justamente el inverso, priorizando la mejora en el trabajo para conseguir con el tiempo la posición deseada. Por consiguiente tanto el doble significado del término “reconocimiento” como así también el hecho de priorizarlo hacen que la visión transmitida de esa manera sea poco clara y pierda su efecto como tal.

Al momento de abordar lo dicho en cuanto a la misión, se observa que es poca ambiciosa, ya que lo pretendido (precios competitivos, variedad de productos, rápida atención y financiamiento) son cuestiones básicas e inherentes a cualquier distribuidora del mercado. Por otro lado, la misión no apunta a la identificación y desarrollo de ventajas competitivas claves y que guarden una relación directa con la visión del empresario.

2.2.2.2 Objetivos

Teniendo en cuenta lo manifestado por el referente de la distribuidora, se considera que es equivocada la formulación de objetivos en aquel sentido, toda vez que los mismos, en cualquiera de sus plazos hacen referencia a cuestiones comerciales y hasta un tanto utópicas para el contexto y la realidad que se observa.

Los objetivos deben ser concebidos desde una visión estratégica, lo cual implica en primer lugar la participación de todas las áreas de la empresa y no solo de algunas de ellas; y en segundo lugar dirigirse hacia la consecución de desafíos planteados oportunamente en la visión y misión.

2.2.2.3 Estrategia

La debilidad más importante y frecuente en este tipo de empresas es la "carencia de planificación estratégica". Esto se debe principalmente a que no se persigue un objetivo en común y no hay planificaciones de ningún tipo. Como resultado se trabaja en base a lo que el día les ordene. El principal problema es que no existe un rumbo que marque hacia dónde ir, cual es el camino a seguir que lleva a la empresa al éxito.

Esto se debe principalmente a que es muy difícil para el dueño de la empresa situarse en la cúspide de la pirámide y lograr mirar horizontalmente todas las aéreas de la empresa, logrando así definir cuáles son las habilidades distintivas con las que cuentan para contrarrestar debilidades y cuáles son las ventajas competitiva, es decir las fortalezas, para poder aprovechar las amenazas de mercado y detectar las oportunidades del mismo.

La estrategia es el corazón de la empresa ya que va a definir al modo en que va a crear valor sostenible con el transcurrir de los años. Es aquí donde se debe poner principal importancia, ya que este es el eje de toda empresa, aquí es donde se toman las decisiones claves para el éxito o fracaso del negocio, como determinar en qué negocios van a generar valor y que recursos se van a asignar. Al definir la estrategia se está eligiendo el camino a seguir, se está desarrollando un hilo conductor por el cual se va a transitar, en el cual van a surgir desvíos que se van a tener que corregir y tomando decisiones importantes que posiblemente cambien el rumbo de la organización, pero siempre dentro de un marco estratégico que la acompañe.

2.2.2.4 Cultura

La cultura está definida principalmente por la edad de los trabajadores, como se mencionó anteriormente, "gente joven con espíritu emprendedor". Las creencias, valores y costumbres de los integrantes de esta organización van a determinar el grado de "dispersión" mental, definido por las "verdades" o "realidades" de cada uno de los individuos que la integran. Cuanto mayor sea la dispersión más puntos de vista habrá, formando una brecha entre lo real (Cultura real, Estrategia real, Gestión real, Mercado real y Recursos reales) y el pensamiento de cada uno. Esto puede ser una ventaja, si cada uno aporta nuevas ideas para generar valor a la marca o una debilidad si cada uno hace lo que piensa sin tener en cuenta el compromiso por la empresa.

2.2.2.5 Matriz de Perfil de Desempeño (Fortalezas/Debilidades)

Atractivo del Mercado	Muy Inferior	Inferior	Neutro	Superior	Muy Superior
1. Gente	x				
2. Productivos					x
3. Financieros		x			
4. Infraestructura			x		
5. Información				x	
6. Tecnología			x		
7. Imagen					x
8. Crédito		x			
9. Tiempo	x				
10. Mística					x
11. Capacidad de Maniobra					x
12. Estabilidad					x
13. Organicidad	x				
Evaluación General	3	2	2	1	5

Grafico N°8: Matriz perfil de desempeño

Fuente: Adaptado de LEVY, Alberto; BARAVALLE, Carolina. Mayonesa: estrategia, cognición, y poder competitivo. Pág. 213

Para poder comprender el desempeño de la distribuidora DC, es necesario conocer cuáles son los recursos críticos de los que depende, ya sean tangibles o intangibles.

Analizar el pilar de los recursos es vital, y para esto se utiliza una planilla de evaluación, herramienta con la cual se detectaran las fortalezas y debilidades de la organización que surgen de la planilla llamada " Matriz de Perfil de Desempeño " en la comparación de 13 tipos de recursos contra los competidores. Esto permitirá en un futuro poder implementar de manera eficiente la estrategia competitiva.

Primero se deberá elegir un "Enemigo", es decir un competidor cercano y luego compararlo con la organización en estudio. Este análisis se realiza con cada competidor que tenga una importante presencia en el mercado de DC o en los cuales tenga la intención de ingresar.

Esta matriz permitirá saber que seguramente DC no conoce todos los aspectos en estudio de sus competidores y decidir sobre si es conveniente o no saber sobre cada ítem, dependiendo el objetivo en estudio.

Luego se deberán definir Iniciativas de Innovación para aprovechar las fortalezas y superar las debilidades intentando obtener ventajas competitivas en todos los casos.

El primer recurso a evaluar es la gente de la empresa, pero no en calidad, sino en cantidad. Este recurso lo podemos considerar como "Muy inferior", con respecto a la competencia, ya que en la distribuidora las personas que trabajan son menos de cinco, mientras que los competidores más cercanos cuentan con más de 10 o 20 empleados.

Analizando este número se puede entender por qué se trabaja permanentemente bajo el concepto de "apoyo mutuo". No hay una especialización por puesto de trabajo o aéreas. Con frecuencia se abandonan tareas por falta de personal, para poder cumplir con una obligación que no es más importante pero si más urgente. Sin duda esto es una debilidad en esta empresa que van a tener que superar.

Cuando se habla de recursos productivos, incluye los comerciales y los productivos propiamente dichos. En este punto de análisis, la distribuidora con ventajas tales como la capacidad de producir repuestos conjuntamente con otra unidad de negocios, lo que le permite obtener mayor participación en el mercado y mejores

márgenes de ganancia. En cuanto a la comercialización, se puede decir que también tiene ventajas con respecto a sus competidores, porque a pesar de su pequeña red de vendedores o viajantes, posee una capacidad de penetración al mercado importante, acompañado esto por un muy eficiente software de ventas que la posiciona de la mejor manera. Esta es una fortaleza que de aprovechar la distribuidora para expandirse en el mercado.

Tocando el recurso financiero, si se refiere a la estructura de capital con que cuenta la firma, hay que calificarla como una debilidad. El capital con que cuenta la distribuidora es muy inferior al de sus competidores, los que tienen inversiones muy grandes principalmente en "bienes de cambio" destinados a satisfacer las exigencias de sus clientes. Pero al analizar este recurso en su conjunto, hay que valorar otras variables, como la relación de capital propio frente al ajeno, o el costo financiero que paga la distribuidora comparando con lo que pagan los competidores. DC prácticamente no solicita préstamos y de solicitar alguno no son importantes los costos financieros que paga. De todos modos esta es una debilidad y se califica a la variable financiera como "Inferior" ya que la falta de capital no le permite tener un rápido crecimiento.

La infraestructura es un recurso valorado como "neutro" en este análisis, ya que es el adecuado para el tamaño de la distribuidora, no genera gastos extraordinarios, no tiene oficinas ni espacios obsoletos, ni tampoco lo suficientemente reducido como para que involucre ineficiencias en los procesos críticos. Se puede decir que la infraestructura en general, ya sea analizando los soportes informáticos, depósitos, flotas de vehículos, etc. son adecuadas.

La información y tecnología son habilidades que posee DC, lo que sabe hacer, las competencias y recursos que posee, todo transformado en el Know-How. Se puede ver que a pesar de ser una empresa integrada por gente joven, los años de presencia en el mercado, han otorgado "la calle" suficiente para poder adaptarse a las condiciones impuestas por el mercado. El uso de tecnologías informáticas desarrolladas por su propietario, permite flujos de información de manera muy rápida y eficiente ya sea con clientes, proveedores o internamente, otorgando una ventaja con respecto a algunos de los distribuidores de mayor tamaño y con más años en el mercado.

En cuanto al uso de tecnologías, la distribuidora no cuenta con grandes inversiones en este sentido, las máquinas utilizadas para embolsar los productos son muy precarias y solo se operan manualmente. También cuenta con tres computadoras que son suficientes para las necesidades de la distribuidora. Ésta inferioridad en el uso de tecnologías comparada con la de sus competidores no genera ninguna desventaja por lo que debe considerarse como un recurso "nutro".

Se debe medir la fuerza de posicionamiento de la imagen institucional de DC, para esto se debe responder a la siguiente pregunta. ¿Que marca la marca DC que las otras marcas no marcan?, es decir, lo que se busca saber es que valoran los clientes de la distribuidora y que no lo ofrecen las empresas competidoras, entre algunos, podemos mencionar la asistencia personalizada ante la falta de productos en stock. Esto es que cuando un cliente necesita un producto de urgencia y DC no cuenta con el mismo, se busca la manera de solucionar el problema al cliente buscando el producto ya sea en otro cliente que lo tenga en stock o comprando más caro de lo que vende, con el solo fin de

dejar satisfecho al su cliente. También se puede mencionar entre otros aspectos valorados a la flexibilidad en sus condiciones de venta, de cobranza y en los servicios de reparto. Todo esto posiciona a la firma por encima de sus competidores, generando una importante ventaja competitiva "muy superior".

Cuando se habla de los créditos, la capacidad o posibilidad de endeudamiento de la empresa es muy inferior a la de sus competidores si desea solicitar un préstamo a entidades bancarias o a terceros. Pero por otro lado, al formar parte de un grupo de unidades de negocios, tiene acceso al endeudamiento con proveedores, los cuales son clientes de otras UEN, generando un aspecto positivo para DC. De todos modos en este punto se la califica a la empresa como "inferior" comparada a la competencia.

Cuando se habla de tiempo, se habla de vida útil de los productos, de recupero de inversiones, de la velocidad en la toma de decisiones, de innovación, de anticipo a la competencia, etc. En este sentido la distribuidora tiene un retraso con respecto a la competencia, los grandes distribuidores son quienes marcan el camino en cuanto a las innovaciones en nuevos productos, tienen la capacidad de desarrollar productos o mercados nuevos, otorgando esto una ventaja económica y financiera que le permite el rápido recupero de sus inversiones. Distribuidora DC es "muy inferior" a sus competidores y no cuenta con los mecanismos necesarios ya sean financieros, administrativos o tecnológicos que le permitan disponer del "tiempo" necesario para hacer de la empresa una firma competitiva en este sentido.

Pero la "Mística" de DC es "Muy superior" a la de la competencia. El bajo personal con que cuenta hace que el trabajo en equipo sea clave en su forma de organizarse. Todos llevan puesta "la camiseta" de DC, se sienten identificados por la empresa, motivándose, mostrando signos de lealtad y compromiso permanentemente. Esto facilitara enormemente el alineamiento estratégico, algo muy difícil de lograr en una organización con estas características.

Otro aspecto muy favorable con que cuenta la distribuidora es la capacidad de maniobra, refiriéndose a los recursos intangibles como a la cintura o capacidad de anticipación en cualquier aspecto de la organización, ya sea en los procesos, los mercados, la gestión, la cultura o la estrategia. DC tiene una capacidad de adaptación a las situaciones que impone el mercado adaptando o intentando adaptar toda su estructura en busca del mejoramiento continuo que le permita alcanzar un nivel de eficacia y eficiencia que le permitan lograr sustentabilidad a lo largo de los años.

El nivel de baja dependencia de una sola fuente de ingresos permute calificar como "Muy Superior" a la distribuidora. La diversidad de clientes y productos que trabaja, sumado esto al trabajo conjunto con otras unidades de negocio permiten lograr un nivel de estabilidad más que aceptable para trabajar con la tranquilidad de la no dependencia de una sola fuente de ingresos.

Por último se debe hablar de la organicidad, la capacidad de lograr una visión comprendida, compartida y comprometida, buscando que todos sigan la misma dirección.

A pesar que se mencionó que en la distribuidora todos tienen la camiseta puesta y todos se apoyan y ayudan mutuamente, no siempre los objetivos son claros, compartidos

por lo tanto no todos están comprometidos con el mismo. Esto es una desventaja, ya que al no haber un objetivo, una meta, un plan y una estrategia, todo ese apoyo entre los integrantes, por más impulsivo que fuesen, no colaboraran para alcanzar a un objetivo porque no hay. En este sentido la distribuidora es "Muy inferior" a su competencia.

2.2.2.6 Identificación de oportunidades y amenazas del entorno general

AMENAZAS
<p>AG1. Trabas a las importaciones, dificultando ingreso de materias primas y maquinarias.</p> <p>AG2. Fuerte presión impositiva en todos los niveles, impulsada por el déficit fiscal.</p> <p>AG3. Alta tasa inflacionaria con pérdida de poder adquisitivo de la moneda local.</p> <p>AG4. Presión Sindical que implica aumentos en costos de mano de obra.</p> <p>AG5. Pérdida del crédito internacional internacional.</p> <p>AG6. Desconfianza e incertidumbre de la población.</p> <p>AG7. Desaceleración económica generalizada</p>
OPORTUNIDADES
<p>OG1. Programas de desarrollos de empleo generados por el Estado y la Provincia.</p> <p>OG2. Niveles record de producción agrícola, que implica entrada de divisas al país.</p> <p>OG3. Altas inversiones en automóviles o inmuebles como medida de protección contra la inflación.</p> <p>OG4. Avance del comercio digital y usos de nuevas tecnologías.</p> <p>OG5. Crecimiento del mercado interno.</p> <p>OG6. Subsidios otorgados por el Estado.</p> <p>OG7. Créditos para la inversión y acceso al financiamiento a niveles razonables.</p> <p>OG8. Acuerdos comerciales con Brasil y otros países de Latinoamérica.</p>

Fuente: Elaboración de los autores.
 Periodo de análisis: desde Enero de 2013 hasta Junio de 2015

2.2.2.7 Identificación de oportunidades y amenazas del entorno específico.

AMENAZAS
<p>AE1. Competidores con muchos años de presencia en el mercado.</p> <p>AE2. Diversidad de productos que debe ofrecer la empresa para ser competitiva.</p> <p>AE3. Nivel de rivalidad muy elevado en el sector con parmente guerra de precios.</p> <p>AE4. Las exigencias de los clientes pueden dejar afuera del mercado a las empresas que no se adapten a tal presión.</p> <p>AE5. Mercado muy turbulento y difícil de leer.</p> <p>AE6. Dificultad de acceso al crédito a tasas aceptables.</p> <p>AE7. Baja ganancia por rentabilidad promedio de la industria.</p> <p>AE8. Mucho capital en "la calle" financiando a clientes.</p> <p>AE9. Alto poder de negociación de los proveedores.</p> <p>AE10. Alto poder de Negociación del cliente final.</p> <p>AE11. Altas inversiones y riesgos implícitos asociados.</p>
OPORTUNIDADES
<p>OE1. Alcanzar una mejor participación en el mercado debido a que la actual es muy baja.</p> <p>OE2. Posibilidad de acceso a representación de marcas líderes.</p> <p>OE3. Baja o Nula presión de productos sustitutos.</p> <p>OE4. Acceso a tecnologías de información.</p> <p>OE5. Ferias de Auto mecánica que se realizan en el país para promocionar la empresa o realizar relaciones comerciales.</p>

Fuente: Elaboración de los autores.

Periodo de análisis: desde Enero de 2013 hasta Junio de 2015

2.2.2.8 Identificación de fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	
F1.	Cultura joven con espíritu emprendedor.
F2.	Capacidad de producir repuestos conjuntamente con otras unidades de repuestos.
F3.	Alta capacidad de penetración en el mercado.
F4.	Eficiente software de ventas.
F5.	Relación capital propio vs capital ajeno favorable.
F6.	Bajos costos fijos.
F7.	Habilidades distintivas en el manejo de información y tecnologías.
F8.	Imagen de la empresa muy favorable.
F9.	Financiación de proveedores.
F10.	Mística favorable, generada por trabajo en equipo, compromiso y lealtad.
F11.	Muy buena capacidad de Maniobra y cintura en todos los aspectos.
F12.	Baja dependencia de una sola fuente de ingresos.
F13.	Sinergia que se genera al trabajar con otras unidades de negocios.
DEBILIDADES	
D1.	Carencia de definición de Visión, Misión, y Valores no compartidos.
D2.	Falta de objetivos formales que no permiten ser comunicados.
D3.	Carencia de planificación estratégica.
D4.	Poca cantidad de empleados para el volumen de actividad.
D5.	Bajo nivel de capital con respecto a los competidores
D6.	Bajo acceso al crédito
D7.	Lenta incorporación de nuevos productos.
D8.	Centralización en la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración de los autores.

Periodo de análisis: desde Enero de 2013 hasta Junio de 2015

Capítulo 3

3. Propuesta de mejora: diseño e implementación

3.1 Diseño General

Este capítulo expondrá el nuevo diseño del proceso de administración estratégica, y definirá los pasos o secuencias necesarias para su posterior implementación de manera satisfactoria. Este diseño comienza con la elaboración de una correcta enunciación del rumbo y objetivos que la empresa debiera afrontar, y la manera de lograrlos.

Se continúa luego identificando y desarrollando aquellos procesos claves que le otorgaran un genuino valor agregado a las diferentes actividades o prácticas en el ejercicio diario de la vida comercial de la empresa. Todo ello, enmarcado en una clara identificación de cuestiones favorables y desfavorables, tanto en el plano interno como externo de la organización. Esto último otorgará un panorama más próximo a la realidad, facilitando la toma de decisiones en el ámbito estratégico en sus diferentes niveles.

Todo este nuevo diseño pretende encontrar en última instancia el desarrollo de ventajas competitivas reales que sirvan de pilares fundamentales para el crecimiento sostenido a largo plazo.

3.1.1 Formulación de Visión, Misión y Valores

La primera parte de este diseño la conforma la propuesta de definición formal y coherente de conceptos tales como la Misión, Visión y Valores, que deben ser asimilados por el personal de la empresa y por la comunidad con la que interactúa. A Saber:

Misión

Somos una empresa proveedora de repuestos al por mayor, que pretende familiarizarse con las necesidades del comerciante minorista, facilitándole el proceso de compras a través de nuevas e innovadoras soluciones; poniendo vital esfuerzo en mejorar la calidad y la agilidad en los servicios ofrecidos. Lo lograremos con la seriedad y compromiso de los que integramos el equipo de DC.

Visión

Aspiramos ser un competidor Nacional con espíritu innovador, cuya estrategia competitiva esté fundada en el compromiso de Calidad Total, que permita dar respuestas eficientes a las necesidades más exigentes de nuestros clientes.

Pretendemos ser sinónimo de AGILIDAD, FLEXIBILIDAD Y COMPROMISO en el mercado repuestero.

Valores

Honestidad: la verdad como cualidad distintiva en el trato comercial.

Perseverancia: perseguir un objetivo hasta cumplirlo.

Trabajo en equipo: la manera más inteligente de tener éxito.

Responsabilidad social: cuando actuamos no solo nos pensamos nuestra organización.

Innovación: el camino a la diferenciación

Estas nuevas definiciones son el resultado de haber trabajado sobre un mejoramiento en la trasmisión de los mensajes más significativos de la empresa y que

intenta guiar la manera de trabajar de toda su gente. Con ellas se priorizo dar lugar a la claridad de la idea, un fácil entendimiento y asimilación de las mismas buscando causar la motivación necesaria que despierte el compromiso de las personas que conforman la empresa.

3.1.2 Formulación de Objetivos

Habiendo analizado los objetivos planteados en la etapa de relevamiento, se observa que los mismos no están concebidos desde lo estratégico, ya que la firma no posee una filosofía de trabajo adaptada al desarrollo del pensamiento estratégico; lo cual desembocara indefectiblemente en definiciones de objetivos que tienen más que ver con una expresión de deseo del referente de la firma que con objetivos elaborado desde un punto de vista más analítico y menos subjetivo.

Ahora bien, y desmenuzando cada uno de ellos, se diagnostica y se propone lo que según la visión, misión y valores planteados debiera tenerse como objetivos de referencia.

Se observa que el primero de ellos es por demás inalcanzable, toda vez que los periodos lógicos de un planeamiento a largo plazo se estiman entre 10 y 15 años teniendo en cuenta nuestro contexto donde es más difícil pronosticar en comparación a un mercado norteamericano o europeo.

En orden a ello se propone en remplazo los siguientes objetivos estratégicos o de largo plazo:

- ✓ “Aumentar la participación del mercado de la venta de repuestos en las provincias de La Rioja, Catamarca, Tucumán, Jujuy, Salta, San Luis, San Juan y Santiago del Estero”

- ✓ “Lograr niveles de stocks acordes con la demanda esperada para cada línea de productos y zona geográfica y desde lo sistema generen mayor efectividad.”

- ✓ “Incorporar nuevas líneas de productos que otorguen a DC una posición negociadora favorable con sus clientes”

- ✓ “Obtener la representación de marcas líderes que aumente el poder negociador para con otros proveedores”

- ✓ “Posicionarse como mayor oferente de bombas de agua KLM en la provincia de Córdoba”

A continuación se expondrán objetivos de mediano plazo, incluyendo los financieros, de innovación y los relacionados con los clientes, que la empresa debe alcanzar para aspirar a conseguir los objetivos estratégicos.

- ✓ “Desarrollar una mentalidad de trabajo Justo a Tiempo dentro de un marco de políticas claras, procesos innovadores, soporte digital y un eficiente sistema logístico; todos ellos en busca del menor tiempo de reposición al cliente ”

- ✓ “Incorporar y mantener viajantes que permitan el ingreso de nuevos clientes a la cartera de la firma”

- ✓ “Obtener la representación exclusiva de las ventas de bombas de agua KLM en la ciudad de Córdoba, como paso previo a recibir representaciones de marcas líderes ”

- ✓ “Lograr establecer una situación financiera favorable, en la cual la relación entre los pagos y las cobranzas permitan a la distribuidora tener liquidez suficiente para generar crecimiento con el capital de los proveedores ”

Estas cuestiones o aspiraciones con las que cuenta la empresa se materializaran en la medida que se vayan cumpliendo los siguientes objetivos que se plantea a corto plazo.

- ✓ “Incorporar a la cartera de productos al menos 1 nueva línea de productos al año”

- ✓ “Lograr y sostener en el tiempo una situación de equilibrio financiero, igualando plazos de cobros y de pagos”

- ✓ “Generar ofertas puntuales que posibiliten lograr la primera venta a un cliente con el fin de incrementar al menos en un 20% el nivel de clientes anualmente”

- ✓ “Realizar un plan de marketing que apunte a mejorar la imagen percibida de la empresa, colabore con la expansión geográfica y la venta de productos de fabricación propia (FP).”

- ✓ “Mejorar de forma permanente procedimientos administrativos claves y sistemas de información, buscando minimizar tiempos, errores y costos operativos”

- ✓ “Lograr el liderazgo en participación de mercado de bombas de agua al menos en la Ciudad de Córdoba, obteniendo una participación mayor al 75% de la comercialización total”

Con este conjunto de objetivos a distintos plazos, la empresa cuenta con un panorama más claro, real, motivador y concordante la visión del empresario.

3.1.3 Generación de estrategias a través del análisis D.A.F.O

El desarrollo DAFO se realizó en el capítulo 2. En este capítulo se utilizara esta herramienta para poder detectar puntos claves que deben tenerse en cuenta al momento de generar las estrategias en todos sus niveles.

Para ello se determina cuáles son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se deben evaluar en este punto y que incidencia van a tener cuando se desarrollen las estrategias.

A continuación se describirán los puntos más importantes y por qué se consideran claves

OG3. Altas inversiones en automóviles o inmuebles como medida de protección contra la inflación.

OG7. Créditos para la inversión y acceso al financiamiento a niveles razonables.

Es importante mencionar que la adquisición de automóviles por parte de la población genera un crecimiento en el parque automotor, y que con el paso del tiempo estos vehículos van a perder vida útil necesitando mantenimientos cada vez más frecuentes, esto se traduce en un futuro crecimiento en las ventas repuestos de automóviles, aumentando el atractivo del sector para recibir más inversiones.

OE1. Alcanzar una mejor participación en el mercado.

OE2. Posibilidad de representación de marcas líderes.

La gran posibilidad de obtener representación exclusiva en la Provincia de Córdoba de algunas de las marcas de repuestos que la empresa ofrece está íntimamente relacionada con un incremento esperado de participación de mercado, tanto en el ámbito provincial como en otras regiones del país. Además, de concretarse este vínculo comercial con el fabricante, facilitaría e impulsaría la comercialización del resto de las líneas de productos del catálogo de DC, ya que la compra de un producto particular por parte de los locales repuesteros, suele incorporar al pedido una cierta cantidad de artículos de los que no se tiene exclusividad con el fabricante.

Se cree que con la incorporación de nuevas líneas de productos, la fabricación de otros, la exclusividad de algunas de las marcas, sumado a los nuevos lineamientos estratégicos y comerciales previstos, se incrementaría notoriamente la participación y el volumen de ventas tanto en términos monetarios como en cantidades.

OE4. Acceso a tecnologías de información.

Hoy en día, con la tecnología al alcance de prácticamente cualquier empresa, es más que accesible al manejo y el flujo de información rápida, certera, eficaz, y actualizada. Saber explotar estas ventajas y posibilidades que brinda la tecnología, se constituye en una de las oportunidades claves de una empresa netamente comercial, y más aún en un mercado que se destaca justamente por su informalidad, por falta de conocimientos en esta materia y por no saber aprovechar las mencionadas ventajas.

OE6. Sinergia que se genera al trabajar con otras unidades de negocios.

La posibilidad real de incorporar unidades de negocio que puedan tener un rol activo en el proceso fabril y comercial de la distribuidora, como ser la famosa “integración hacia atrás” de la empresa a través de la fabricación de autopartes, y de piezas que son ofrecidas incluso a determinados proveedores de DC; además y como tercera unidad de negocio la incorporación de maquinaria específica para el ofrecimiento de cierto proceso productivo (trefilado de caños) que si bien apunta a un mercado distinto al del repuesto, brindaría a la distribuidora la posibilidad de mejorar la flexibilidad financiera que no puede lograr bajo su propia actividad comercial, habla de la importancia que significa tanto para la empresa bajo análisis como para cada una de las otras unidades de negocio con posibilidades de materializarse contar con un proceso de intercambio de piezas y capitales que generarían un efecto sinérgico entre ellas. Esto se traduciría en una ventaja competitiva clave en comparación con la competencia de DC.

AE3. Nivel de rivalidad muy elevado en el sector con parmente guerra de precios.

Es muy común encontrarse con una guerra de precios en este sector debido a que los clientes, en su mayoría, realizan una comparación de precios al momento de comprar. Esto obliga a los distribuidores a entrar en esta guerra. Para no caer en esta situación, la distribuidora DC debe encontrar la manera de diferenciarse de sus competidores de alguna otra manera que no sea bajando sus precios, para ello debe buscar innovar principalmente en los mercados, recursos, administración y cultura con el fin de generar un posicionamiento en la marca que sea valorado por sus clientes.

AE9. Alto poder de negociación de los proveedores.**AE10. Alto poder de Negociación del cliente final.**

Estos puntos se consideran claves ya que el crecimiento de la distribuidora depende en gran medida de los beneficios que obtenga en negociaciones con ambos sectores. Como se sabe el crecimiento económico de la distribuidora es generado por una fuerte política de reinversión de sus utilidades. La falta de poder negociador con ambos, provoca que la distribuidora caiga en una "desventaja financiera", fundada ésta, en que los proveedores más importantes no le otorgan un financiamiento suficiente que permita el giro del capital desde que se recibe la mercadería hasta que se la vende y cobra, teniendo que financiar las ventas con el capital de la distribuidora.

Dicho esto la empresa ve imposibilitada de realizar inversiones en nuevas líneas de productos ya que provocaría plazos de cobro mucho mayores que los compromisos asumidos por la mencionada operación comercial.

F1. Cultura en formación.

Es importante destacar que la cultura empresarial, según cómo se encuentre al momento de la implementación del cambio estratégico, puede ser un facilitador o bien un gran obstáculo. En este caso, al ser una cultura en formación y por todo lo expresado en el diagnóstico, la distribuidora DC cuenta con una fortaleza imprescindible a tal fin, y debe ser utilizada a su favor para lograr un cambio radical en el pensamiento y comportamiento de la gente a lo largo de los años.

F3. Alta capacidad de penetración en el mercado.

Tiene que ver con la “O1”, esta capacidad de penetración en mercado tiene que ver con estrategias comerciales adoptadas para generar nuevos clientes de manera permanente. Se trata de ofrecer productos a muy bajo precio, lo que no implica que se ofrezca por debajo de su costo con el fin de poder realizar una primera venta a un local minorista de repuestos. Esto es así, ya que la manera más efectiva de que un cliente comience un vínculo comercial con una distribuidora siempre tiene que ver con el atractivo del precio que se le pueda ofrecer (ofertas momentáneas). Una vez establecido el vínculo, se trata de mantener al cliente pero ya no con una batería de precios bajos, sino utilizando otras herramientas de diferenciación que no tiren los márgenes por debajo de los niveles deseados.

F7. Habilidades distintivas en el manejo de información y tecnologías

Esta fortaleza es importante destacarla debido a que es imprescindible para el aprovechamiento de la oportunidad 5 (O5). Contar con conocimientos en el manejo de tecnologías y sistemas de información, es una ventaja que no es habitual encontrar en los competidores de la distribuidora DC, y se origina en el perfil del propietario y de sus colaboradores que tienen cierto nivel de formación en este aspecto.

F8. Imagen de la empresa muy favorable.**D1. Misión, Visión y Valores no definidos correctamente ni compartidos.****D2. Objetivos no establecidos correctamente por el dueño y no comunicados al resto de la empresa.**

Ambas son unas de las más importantes debilidades que la empresa debe corregir y transformarlas en Fortalezas. El rumbo estratégico de la empresa está marcado por estos conceptos, y el hecho de que no estén definidos de una manera que transmitan claramente lo que el directivo pretende del futuro de la organización, y que además no sean conocidos y ni compartidos con todo el personal, se convierten en considerables debilidades para los cambios que se pretenden impulsar desde lo estratégico.

D3. Carencia de planificación estratégica.

Esta debilidad es quizás la más significativa de todas, tanto que algunas de las demás debilidades se desprenden de ella. El no gestionar bajo las premisas que el pensamiento estratégico como tal exige, se traduce en dar permanentes ventajas a la competencia. Los puntos positivos de una gestión con una buena planificación estratégica están a la vista y en este caso, la carencia de este pensamiento estratégico en la gestión de la distribuidora DC motiva la realización de la presente tesis en busca de su implementación y aprovechamiento real.

D5. Bajo nivel de capital financiero con respecto a los competidores.

3.1.4 Niveles estratégicos / Estrategias

El planeamiento estratégico debe realizarse en los tres niveles, el corporativo, en las unidades de negocios y a nivel funcional.

3.1.4.1 Estrategias a nivel Corporativo y Unidades de Negocio

UNIDADES DE NEGOCIOS	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS
UEN 1 : TREFILADOS	<i>CRECIMIENTO: EXPANSION</i>
UEN 2 : DISTRIBUIDORA DC	<i>CRECIMIENTO: EXPANSION Y DIVERSIFICACION</i>
UEN:3: FABRICA AUTOPARTES LIENA PESADA	<i>CONTRACCION</i>
UEN:4: FABRICA AUTOPARTES LINEA LIVIANA	<i>CRECIMIENTO: DIVERSIFICACION</i>

Cuadro N°6: Estrategias corporativas
Fuente: Elaboración de los Autores

Las estrategias a nivel corporativo corresponden a grupos económicos con más de una unidad de negocio, en este caso se analiza la distribuidora DC como una unidad de negocios individualmente, pero se debe destacar que la misma participa dentro de un grupo de UEN con las cuales interactúa. Debido a que el trabajo que se realiza sobre la distribuidora se trata justamente de desarrollar el "Proceso de Planificación Estratégica" es imposible no integrar las demás unidades a este estudio, ya que en su conjunto generan un gran valor agregado que no se logra de manera individual. Es por esto que primero se deben definir las estrategias a nivel corporativo, detectando las oportunidades de agregar valor con la sinergia que genera el trabajo conjunto de estas Unidades en el proceso de planificación.

Para poder establecer las estrategias, se debe preguntar el qué, el cómo, el cuándo y el dónde, se va a crear valor para que permita lograr una diferenciación sostenible a lo largo

del tiempo. Se debe determinar cuál va a ser el portafolio de negocios, es decir, definir en qué negocios se va a participar y cómo se van a asignar los recursos a dichos negocios.

Es imprescindible para poder definir correctamente el proceso de planificación estratégica, conocer en mayor profundidad cada una de las unidades de negocios que integran el “bosque corporativo”.

Como ya se mencionó en el capítulo 2, el sistema corporativo está compuesto por 3 unidades de negocios que fueron descritas brevemente. En este punto se ampliará el conocimiento de cada una y se evaluará la forma en la que le pueden aportar valor a la distribuidora DC. Cabe aclarar, que además de los flujos de dinero que circulan entre las unidades de negocios, se pueden generar nuevas estrategias que den apoyo la distribuidora para alcanzar sus objetivos.

El primer lugar se debe nombrar a la UEN1: Trefilado de Tubos, la cual tiene como actividad principal prestar servicios de reducción de diámetros en tubos a medidas específicas solicitadas por los clientes. Estas suelen ser empresas de diferentes ramos que utilizan estos caños a medida para la producción de sus catálogos.

En cuanto a los proveedores de esta unidad, se destacan grandes redes siderúrgicas las cuales imponen las condiciones de venta ya sea en lo referido a volúmenes de mercadería y financiación otorgada.

Ahora bien, para poder establecer estrategias, se deben tomar dos decisiones claves, la primera es definir el portafolio de negocios, es decir, en qué negocios se va a participar para generar valor agregado, y la segunda decisión importante es especificar cómo se va a competir, cómo logrará la distribuidora diferenciarse de los demás competidores.

Para ello, luego de analizar las empresas, se obtuvo información acerca de la UEN1, que brinda el servicio de trefilado de tubos a diferentes autopartistas de Córdoba, las que algunas a su vez son proveedoras de DC, pero lo más importante es que existe la posibilidad real de ofrecer estos servicios de trefilado de tubos a grandes autopartistas de marcas líderes, como lo son VTH (fábrica de bujes silent block), FREMEC (Fábrica de cables comando), CAPEMI (fábrica de bujes silent block), KOBLA (fábrica de Bombas de combustible) entre otras. Todas estas industrias a excepción de CAPEMI están ubicadas en la provincia de Buenos Aires donde la oferta de servicios de trefilado de tubos no es tan escasa como en Córdoba y los precios que cobran son muy inferiores a lo que acostumbra a cobrar Trefilmec, lo que obligaría a esta unidad de negocio a sacrificar márgenes de ganancia con la finalidad de poder penetrar el mercado. Pero como contrapartida se sabe que las demoras en este servicio en aquella ciudad pueden extenderse hasta dos meses por la alta demanda.

Esta operatoria generaría valor agregado en ambas unidades de negocios, pudiendo Trefilmec aumentar sus ventas y absorber la capacidad ociosa con la que cuenta y en la distribuidora al otorgar poder negociador para con sus clientes y proveedores más pequeños al representar marcas líderes a las cuales muy pocas distribuidoras pueden acceder.

Para la UEN 2, se definió impulsar una estrategia de Expansión y Diversificación de su mercado. Esta expansión tiene dos aristas de implicancia: por un lado lo geográfico, en cuanto a la decisión de participar en más localidades de la provincia de Córdoba y el

posterior desembarco comercial en provincias vecinas. Pero además, y como segunda cuestión, esta expansión tiene que ver con una participación cada vez mayor en los sectores o regiones donde se decida competir incrementando la cartera de clientes en cada una de ellas.

En cuanto a la Diversificación prevista, se entiende por ello, un incremento gradual y sostenido en la variedad de la oferta de productos que se muestran en los catálogos.

La implementación de esta estrategia de dos componentes de crecimiento se estima para un horizonte de 6 a 8 años vista. Por supuesto la empresa debe ir preparando el terreno para ese momento de manera de contar con recursos, estructuras y posibilidades suficientes para encarar los desacoples lógicos de una etapa de crecimiento y minimizar riesgos.

En este sentido, lo que se prioriza es lograr tener una estructura que sea económica y financieramente fuerte; implementar procesos, sistemas de información y de gestión adecuados para el tipo de empresa al que se aspira ser en un futuro; contar con el “Know-how” y la cantidad necesaria de personal para atender eficientemente las necesidades de un mercado cada vez más complejizado y exigente y por último desarrollar niveles de stock suficientes para afrontar de la mejor manera los nuevos niveles de demandas esperados.

Con el apoyo del resto de las UEN, en cuanto al aporte de liquidez; expectativas de acuerdos aún más beneficiosos con los proveedores; la posibilidad de obtener márgenes de rentabilidad superior en algunas de sus líneas de productos y con el aprovechamiento

de capacidades productivas instaladas, se espera lograr un nivel de sinergia que posibilite esta capitalización y fortalecimiento estructural que se busca.

Además se necesita conservar la cartera de clientes que actualmente se encuentra en gestión y evitar por el momento incrementos tanto en la cantidad de clientes, como en la incorporación de nuevas líneas de productos hasta tanto poder lograr esa reorganización interna necesaria para atender mejor a los actuales clientes. Esta especie de “pausa” de crecimiento que a corto y mediano plazo se implementará, es necesaria para poder desarrollar las bases o cimientos sobre los que se construirán las etapas de expansión y diversificación planeadas bajo las premisas de imagen de calidad pretendida.

Actualmente, la empresa no está atendiendo la totalidad de la demanda que recibe de sus clientes, viéndose obligada a perder ventas por no contar con los stocks necesarios de mercadería, lo que se traduce en una mala imagen de la empresa. Asimismo, al día de hoy se desconoce cuál es ese nivel real de demanda al que se está enfrentando DC, aunque espera equipararla con un mejoramiento de oferta a través de mayor eficiencia en la gestión interna y en su incremento de activos basado en la reinversión de utilidades. Pero este mejoramiento en la gestión, y el hecho de contar con un stock más completo de la actual carpeta de productos ofrecidos, impulsará aún más la demanda hacia niveles superiores a los actuales, ya que los clientes percibirán un progreso gradual en el cumplimiento de los compromisos comerciales que afronta la empresa para con ellos, y un perfeccionamiento del servicio y de la capacidad de respuesta de la empresa a las necesidades de repuestos con urgencia por parte de aquellos. Este incremento esperado de la demanda perteneciente a la actual cartera de clientes, prolongará aún más los tiempos

óptimos para decidir la expansión y diversificación planteada anteriormente hasta tanto la empresa se adapte de la mejor manera a ella resultando así en los 6 a 8 años previstos.

Respecto a la Unidad Estratégica de Negocio número 3 (UEN3), hace aproximadamente 50 años nació como una fábrica de repuestos para grandes motores Perkins exclusivamente. Desde hace unos años, la fábrica Perkins no existe más en Argentina por lo cual se vio obligada a fabricar solo algunas piezas que son utilizadas para el mantenimiento de estos viejos; mercado este que tiende a la desaparición.

El avance tecnológico de los motores que hoy se comercializan exigiría a esta unidad de negocios excesivos esfuerzos económicos para modernizar su planta y seguir proveyendo a los distribuidores o a las terminales de esta clase de repuestos.

La rentabilidad por la comercialización de repuestos de línea pesada será reinvertida en la unidad estratégica de negocios número 2: distribuidora DC, con el fin de aumentar la diversificación en la cartera de productos ofrecidos.

Otra forma de generar valor sería a través de la creación de una nueva unidad de negocios al realizar una "integración hacia atrás" de la distribuidora DC, dedicada a la fabricación de piezas de alta rotación y con factibilidad técnica de producir en las instalaciones de la UEN: 3 que fabrica autopartes de línea pesada. Es decir que sin hacer grandes erogaciones monetarias, la fábrica de repuestos estaría prácticamente en condiciones de producir esta última clase de repuestos.

La producción de la nueva unidad de negocios se orientaría exclusivamente a abastecer la demanda de la distribuidora con lo cual ésta reemplazaría la compra de muchos de sus repuestos por la fabricación de los mismos e incrementaría notoriamente

los márgenes de utilidad mejorando los tiempos de entrega, niveles de exigencia en calidad, etc. Por ejemplo una unión tipo T, que actualmente se compra a \$8, se podría producir con un costo de \$3 lo que representa una reducción del 62% en el costo de la pieza.

Como conclusión se puede decir que la estrategia corporativa define como se van a estructurar las diferentes unidades estrategias en pos de un fin común. Como se definió anteriormente, ésta estrategia busca apoyar el crecimiento de la distribuidora aprovechando las oportunidades del mercado y las fortalezas de las diferente unidades de negocios y tratando de contrarrestar las debilidades para generar al mayor beneficio a través de la sinergia que se produce al trabajar conforme al planeamiento del pensamiento estratégico.

3.1.4.2 Estrategias a nivel U.E.N

En este punto se definirá como se van a asignar los recursos a cada unidad de negocios según la estrategia corporativa ya definida.

UNIDADES DE NEGOCIOS	ESTRATEGIAS A NIVEL DE NEGOCIO
UEN 1 : TREFILADOS	<i>PRECIOS BAJOS ENFOCADA AL SEGMENTO</i>
UEN 2 : DISTRIBUIDORA DC	<i>LIDER EN DIFERENCIACION</i>
UEN:3: FABRICA AUTOPARTES LIENA PESADA	<i>DIFERENCIACION ENFOCACA AL SEGMENTO</i>
UEN:4: FABRICA AUTOPARTES LINEA LIVIANA	<i>COSTOS BAJOS ENFOCADA AL SEGMENTO</i>

Grafico N°9: Estrategias a nivel UENs
Fuente: Elaboración de los Autores

Para el caso de la UEN 1, la estrategia a nivel de negocios va a ser la de "precios bajos enfocada al segmento". Esto se desagrega en la búsqueda permanente en la reducción de costos con el fin de tener precios competitivos y el intento de penetración a nuevos mercados, enfocados al segmento de las firmas que producen repuestos de marcas líderes. Para ello se deberá intentar negociar con los proveedores con el fin de obtener precios en los insumos que sean competitivos, ya que como se mencionó anteriormente se intentara penetrar el mercado de Buenos Aires donde la competencia es muy distinta a lo que acostumbra a trabajar Trefilmec.

Además de precios competitivos y calidad aceptable, Trefilmec debe encontrar la forma de diferenciarse de los demás competidores. Para ello debe buscar las debilidades de esas empresas y contraatacar con sus fortalezas, como por ejemplo se conocen algunas debilidades de las firmas de Buenos Aires como la demora en las entregas y que cobran por adelantado, condiciones que podrían ser mejoradas por Trefilmec que tiene posibilidad de entregas en 48-72 hs y la posibilidad de recibir como parte de pago productos de estas grandes firmas líderes, ya que cuenta con la posibilidad de comercializarlas a través de la distribuidora DC.

Para poder realizar esta operación comercial, el conjunto de negocios necesitaría de una espalda financiera que permita sostener el flujo de efectivo desde que se compran las materias primas que procesaría Trefilmec hasta que es cobrado en forma de mercadería y almacenado en las instalaciones de la distribuidora DC para que luego de ser vendidos y tras la espera de un plazo de entre 40 y 50 días ingresar en forma líquida para su reinversión. También se debería tener en cuenta que estas firmas Líderes trabajan grandes

volúmenes de mercadería, por lo que las compras a Trefilmec serían de gran importancia, llevado esto a que la distribuidora recibiría en mercadería el mismo importe que debería cobrar Trefilmec, la distribuidora deberá tener la capacidad de comercializar todos estos productos para no generar sobre stocks.

En lo referido a la UEN 2: la distribuidora DC, se debe desarrollar un proceso para lograr diferenciarse de sus competidores. Para esto, se debe buscar la forma de lograr innovar en algunos de los perfiles que componen el “Penta”, como los recursos, la cultura, la estrategia, la administración y los mercados. Además para que esa innovación se convierta en diferenciación debe ser valorada por los clientes.

La innovación más relevante es la que se está desarrollando justamente en este proyecto de grado, donde se busca diseñar e implementar el pensamiento estratégico en todos los niveles de la empresa con el fin de generar ventajas competitivas que posicionen a DC sobre las demás empresas, aprovechando las oportunidades y las fortalezas que genera la sinergia entre las distintas unidades de negocios. Este diseño estratégico se ve acompañado de decisiones concretas que tienen lugar en las restantes aéreas del “Penta”. Vale decir que tanto la innovación como la diferenciación buscada se materializan en estas últimas.

En cuanto al aspecto administrativo, una innovación clave es la mejora en el desarrollo de sistemas de información que permitan el procesamiento efectivo y a su vez rápido de los flujos de mercadería tanto en su ingreso como su egreso, permiten que el cliente

disponga de la información actual sobre el estado de stock de los productos, simplificando el flujo de información.

Por ejemplo, al diseñar un sistema que mejore los procesos internos de la empresa, como sería la recepción y control de mercadería, el ingreso al sistema de esa información en cuanto a cantidades y precios y de las cuentas corriente del proveedor, como así también el rotulado y el almacenamiento en el depósito en forma eficiente permite automáticamente generar un informe de los stocks disponibles, que los clientes puede consultar de manera on-line para satisfacer las necesidades de respuestas a sus cliente en el mostrador en forma correcta e instantánea, sin necesidad de estar realizando un llamado telefónico a la empresa cada vez que tengan duda sobre la disponibilidad de un artículo. Estos sistemas informáticos con este tipo de información on-line no es muy común encontrar en las distribuidoras y es algo muy valorado por los clientes. Esto es un ejemplo de innovación en los recursos y que permite a la distribuidora diferenciarse de los demás distribuidores.

En segundo lugar, el aprovechamiento de los recursos de la empresa posibilita la diferenciación a través de la fabricación de un componente que revaloriza algunos repuestos del sistema de refrigeración del automotor. Se trata de un trabajo conjunto entre dos unidades de negocios: TRFILMEC y DC, las cuales hacen su aporte para el desarrollo de este producto, que solo se comercializa a través de las terminales como repuesto original y a precios muy superiores a los alternativos.

Esta innovación consiste en la fabricación de una caño trefilado a una medida específica que sirve de refuerzo para los picos de los depósitos de líquido refrigerante que

habitualmente se dañan con el tiempo. Cabe mencionar que el repuesto original es el único que cuenta con este refuerzo pero al ser el precio de venta tan superior al alternativo (5 veces más) prácticamente no se comercializa. Con esta oportunidad de poder adaptar el repuesto alternativo con esta nueva pieza se logra un producto similar al original y con la posibilidad de lograr un margen de ganancia satisfactorio y siendo competitivos en el mercado.

El aspecto cultural de la firma representa el área donde la diferenciación se torna perdurable por lo difícil de imitar, por lo tanto toma una relevancia superior al resto de las diferenciaciones o innovaciones que una empresa puede lograr a través de sus procesos, sus productos y o servicios que ofrece. En este sentido, se cree conveniente impulsar diferentes actividades que apunten al desarrollo de una cultura beneficiosa y acorde con las estrategias pensadas para el futuro de DC.

La distribuidora, como ya se dijo presenta una cultura joven y dinámica, la que es muy propensa a modificarse de acuerdo a la visión y objetivos que tenga el propietario respecto de ella. Similar a cuando se quiere formar culturalmente a un niño respecto de un adulto mayor. El niño tendrá la capacidad de absorción de todo aquello que culturalmente se pretende que tenga al momento de ser adulto, totalmente mayor a la que tenga al adulto de adaptarse rápidamente a un cambio cultural.

Lo que se pretende aprovechar es la situación cultural actual de la empresa para orientar su formación y desarrollo hacia un modo de diferenciación que sustente un modelo de empresa innovadora, basado en valores, creencias, experiencias, clima de trabajo, el sentido de pertenencia al grupo y la identificación del cliente con la empresa.

Específicamente, el diseño cultural que se debe desarrollar debe incluir las siguientes características:

Valores:

- ✓ Innovación permanente.
- ✓ La satisfacción del cliente.
- ✓ Mejora continua.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Compromiso.
- ✓ Responsabilidad Social

Creencias:

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Sacrificio.
- ✓ Superación.
- ✓ Nada es imposible.

Experiencias:

- ✓ Crecimiento personal.
- ✓ Capacidad de aprendizaje.
- ✓ Tendencias.

Clima de trabajo:

- ✓ Alegría.
- ✓ Cordialidad.
- ✓ Respeto.
- ✓ Compañerismo.
- ✓ Motivación.

Por último, y para completar la propuesta de innovaciones, la distribuidora desarrollara un nuevo sistema de ventas con la filosofía *just in time* implementando ventajas reales en el proceso de compra de sus clientes.

Este sistema estará basado en un seguimiento de las ventas diaria que las casa de repuestos vallan realizando al momento que el sistema ira emitiendo órdenes de compra de manera automática. Además de ello, el cliente tendrá la posibilidad de consultar el stock en tiempo real y hacer pedidos excepcionales.

Una de las ventajas más importantes que le otorga al cliente es facilitarle el proceso de compra ya que muchos de estos clientes no tienen la posibilidad de hacer un stock debido a su informalidad al momento de trabajar.

La otra ventaja es que la distribuidora es la que impulsa la venta al no tener que esperar la iniciativa de compra por parte del cliente.

Una tercera ventaja es que evita que los clientes caigan en quiebres de stock de los artículos que la distribuidora les ofrece, lo que se traslada a generar disminución en los pedidos urgentes por parte de los clientes, eficientísimo todo el proceso logístico y los costos acareados.

Por el lado de la UEN 3, la estrategia será la de "diferenciación enfocada al segmento". La misma surge desde la fábrica de línea pesada que cuenta con matricaria original Perkins, lo que permite ofrecer en el mercado, productos únicos que prácticamente no tienen competencia. El problema es que no existe una alta demanda de estos productos, por lo que se suelen hacer ofertas a los clientes habituales de un producto en particular y que solo se fabricara una vez al año, produciendo así la suma total de lo

pedido por los clientes. Estas operaciones se realizan con los diferentes productos cada vez que algún cliente solicita una cantidad importante de una pieza.

Los ingresos generados por esta unidad de negocios se deberían invertir en la distribuidora en nuevos productos. Cada vez que sea necesaria la producción de alguna pieza Perkins se solicitaría a la distribuidora el capital necesario para poder llevar a cabo la producción y luego se vuelve a reinvertir el total de las ventas, generando de esta manera una retroalimentación que beneficia a ambos negocios

Como se mencionó anteriormente el mercado de esta unidad está en decadencia, por lo que la capacidad ociosa en la fábrica se va incrementando año tras año. Esto es una oportunidad para generar una nueva unidad de negocios que utilice esa capacidad instalada para la fabricación de productos que pueda comercializar la distribuidora.

De allí es que nace la nueva UEN 4, fabricación de autopartes de línea liviana, con el fin de obtener estos repuestos a costos bajos por parte de la distribuidora, lo que resultaría en un aumento de los márgenes de ganancia y permitiría ofrecer estas piezas a un precio inferior que la competencia ya que se busca incrementar la participación geográfica del mercado.

No obstante ello, es imprescindible mencionar que el hecho de no necesitar inversión inicial en infraestructura y maquinaria para iniciar la vida comercial de esta nueva unidad es una ventaja de gran peso relativo.

Actualmente la distribuidora comercializa una línea de productos como ser conexiones tipo T y conexiones de agua. Con esta nueva unidad de se podría comenzar a producir

estos productos que la distribuidora hoy los comercializa con una alta rotación a precios accesibles con márgenes del 40%.

Esta nueva unidad permitiría a la distribuidora adquirir estos productos a costo de fábrica y venderlos con margen superior al 100%.

Si bien el objetivo en un principio es abastecer a la distribuidora de manera exclusiva, la capacidad de la fábrica permite lograr producciones muy superiores a los niveles demandados de DC; por lo cual, en un futuro se podría pensar en lograr el desarrollo de nuevos productos y abastecer a nuevos clientes.

3.1.4.3 Estrategias a nivel Funcional

Las estrategias a nivel funcional se refieren a las pertinentes a la distribuidora DC, por lo cual se desarrollan a partir de aquí las maneras que tendrá cada área de aportar en función de la estrategia a nivel de unidad de negocio planteada anteriormente para la UEN 2.

3.1.5 Áreas claves en la cadena de valor

3.1.5.1 Operaciones

- Gestión de Cobranzas:

La importancia de la gestión de cobranzas dentro de la estructura de la empresa y teniendo en cuenta el marco corporativo en que se encuentra, radica en que los flujos de dinero entre las distintas unidades de negocios dependen casi exclusivamente de ella, recibiendo como contrapartida el aporte en mercadería del resto de las unidades de negocios. Es decir que el ciclo dinero-mercadería-dinero de todo el grupo económico depende primordialmente de la eficiencia en la gestión de las cobranzas de la distribuidora DC. Básicamente el área de cobranzas de esta empresa carga con la responsabilidad de aportar liquidez a las unidades de negocios TREFIMEC y FABRICACION DE AUTOPARTES DE LINEA LIVIANA, ya que estas reciben como parte de pago mercadería que aportan a DC.

Actualmente, y como ya se mencionó en el relevamiento, esta área funcional no cuenta con desarrollos de procedimientos administrativos y mucho menos objetivos estratégicos planificados, sino que por el contrario se trabaja sin una línea de acción tratando de solucionar los problemas que se presentan diariamente.

Dicho esto se considera apropiado y urgente desarrollar un plan estratégico que brinde a este sector de la empresa la eficiencia y la tranquilidad financiera de poder afrontar los compromisos y las inversiones que el resto de las áreas demanden o propongan respectivamente.

En particular, para esta área se propone como primera medida la fijación de objetivos y el desarrollo de procedimientos de cobranzas concordantes con aquellos con la finalidad de reducir los índices de morosidad, incrementar la liquidez de los activos, establecer criterios de calificación para la cartera de clientes y según ello tomar decisiones en cuanto al nivel de crédito otorgado.

En segundo lugar, desarrollar e implementar un sistema de gestión de cobranzas que sirva como herramienta para la gestión de las cuentas corrientes y el análisis estadístico pertinente, y con ello poder tomar decisiones que apunten a los objetivos planteados. Dicho análisis estadístico se basa en información que se obtiene tabulando datos de la gestión de cobranza. Por ejemplo, listados con ranking de clientes según plazos vencidos, según los montos en mora, por cantidad de facturas vencidas y según la calificación del cliente.

- Selección de mercadería a incorporar.

Se considera clave debido a que para poder cumplir con los objetivos de diversificación y expansión se debe ejecutar esta tarea con el mayor compromiso y nivel de exigencia posible, considerando todos los detalles que las distintas variantes presenten. Una buena selección de las líneas de productos a incorporar en el momento debido impacta directamente sobre el poder que tiene la empresa para negociar ya sea para con sus clientes o con sus proveedores, lo que se ve reflejado en un mejoramiento en la imagen de la empresa, es decir, que el establecimiento de prioridades al momento de

estas incorporaciones debe ir en concordancia con los objetivos buscados a nivel corporativos.

La importancia de esta actividad radica en identificar potenciales líneas de productos a incorporar en un futuro inmediato, los cuales van a ser adquiridos principalmente con capitales que provienen de las otras unidades de negocios, de allí la importancia de incorporar productos que no solo eviten un quiebre en el giro comercial-financiero entre las diferentes unidades de negocios sino que potencien al mismo.

Generalmente debieran evaluarse los siguientes criterios y características sobre estas potenciales líneas de productos bajo análisis:

- ✓ Escasez del producto en el mercado.
- ✓ Nivel de rotación esperado.
- ✓ Margen de utilidad.
- ✓ Cantidad de artículos que se requiere para completar una línea de productos.
- ✓ Cantidad de proveedores que ofrecen estos artículos.
- ✓ Proximidad geográfica con los proveedores.
- ✓ Evaluación de distintas marcas (Estrategias para proveerse).
- ✓ Evaluación de los posibles clientes.
- ✓ Vida útil del producto en el mercado.
- ✓ Nivel de inversión inicial.
- ✓ Facilidad de almacenamiento en depósito.
- ✓ Nivel de complementariedad con otras líneas de productos.

- ✓ Nivel de rivalidad con competidores actuales.
- ✓ Acceso a la exclusividad de la marca.
- ✓ Grado de conocimiento requerido por el personal para ofrecerlos adecuadamente y asesorar a los clientes sobre las prestaciones del mismo.
- ✓ Nivel de vínculo con otra unidad de negocio.

Los componentes del auto se pueden clasificar en diferentes grupos que hacen que el cliente de la distribuidora identifique los mismos según la funcionalidad que cumple; por ejemplo alguno de estos grupos son: tren delantero, refrigeración, motor, carrocería, electricidad, accesorios, etc.

La distribuidora actualmente ofrece en su gran mayoría productos o componentes del rubro “refrigeración/calefacción” y “tren delantero” del automotor, aunque también ofrece de forma minoritaria líneas de productos que pertenecen a otros grupos como “motor” y “accesorios” lo que no es recomendable al momento de posicionar convenientemente la oferta de la distribuidora en la mente del cliente. Por lo tanto, se cree conveniente buscar como estrategia funcional que el cliente identifique a la empresa como comercializadora de algunos de estos rubros de manera completa antes de incorporar piezas o líneas de repuestos pertenecientes a otros grupos.

3.1.5.2 Compras de Mercadería.

En una empresa comercial y fundamentalmente donde el mercado está muy atomizado toma especial relevancia la gestión de compras al momento de dimensionar los márgenes de ganancias de la empresa.

Los precios de ventas están muy condicionados por los precios que fijan los grandes distribuidores por un lado, y por la gran cantidad de competidores directos que hay actualmente en el mercado como segunda cuestión a considerar, lo que hace tender a las empresas a una permanente “guerra de precios” como primera reacción para lograr una aceptable participación de mercado.

Dicho esto, y teniendo en cuenta este contexto, es que la empresa buscará competir redituablemente en base a una marcada diferenciación en sus ofertas siendo inteligentes al momento de comprar su mercadería. Esto de ser inteligentes significa gestionar las compras de manera estratégica y criteriosa intentando no caer en adquisiciones innecesarias, inoportunas y a precios elevados; lo que requiere un adecuado seguimiento de proveedores, precios, condiciones comerciales, un vasto conocimiento de los niveles de stocks actuales y óptimos, y finalmente una aceptada coordinación con el área de finanzas de la empresa. Esto último, principalmente tiene que ver con evitar caer en cesaciones de pago que entorpezcan y demoren las gestiones, que se generen inconvenientes en las buenas relaciones con los proveedores, que se encarezcan las compras reduciendo márgenes de utilidad y finalmente se refleje en un incremento del incumplimiento hacia los clientes.

3.1.5.3 Marketing y Ventas

- Lista de precios y Catálogos

La importancia de contar con lista de precios y catálogos completos y actualizados radica en que debido a los índices inflacionarios actuales, los clientes al momento efectivizar una venta utilizan como referencia la lista de precios actualizada de sus proveedores, la cual puede ser un catálogo impreso o bien catálogos digitales actualizables vía internet. La variedad y cantidad de proveedores con la que cuenta una casa de repuestos hace muy difícil que estas últimas mantengan sus precios actualizados, sobre todo si se trata de proveedores que ofrecen sólo catálogos impresos con precios que difícilmente estén actualizados. Es por ello que siempre optan por consultar o recurrir a los sistemas digitales de precios, las cuales garantizan que al momento de realizar la venta estén trabajando con un margen suficiente que permita no sólo reponer el producto que se ha vendido sino también obtener un porcentaje de ganancia.

Es por esta razón que la distribuidora debe generar un software de venta digital para ser cada vez más competitivos, el cual debe contar con actualizaciones automáticas vía internet y sistema de pedidos on-line tomando lo mejor de las grandes empresas.

No obstante ello, no debe dejarse de lado las listas de precios y catálogos impresos ya que al momento de visitar un cliente, el viajante debe contar siempre con estas listas que son solicitadas permanentemente por los ellos al momento de realizar un pedido ya que les es cómodo realizar un sondeo general sobre la lista de artículos tratando de individualizar rápidamente cuáles son los que le están faltando para solicitárselos al viajante.

En consecuencia, ya sea de un modo u otro, es de vital importancia contar con este tipo de catálogos actualizados y con todas las imágenes ilustrativas posibles.

- Estudio de Zonas y Regiones

Lograr un buen conocimiento de las características y comportamientos del mercado en determinadas zonas geográficas y de las diferentes regiones en las que pretende competir la Distribuidora, es clave para poder desarrollar el objetivo de expansión que se ha planteado. En este caso, el encargado de establecer en consecuencia el relevamiento de los datos, su posterior análisis y los planes de acción necesarios a tal fin será el departamento de Marketing y Ventas bajo el marco de las políticas y estrategias corporativas y empresariales.

La puesta en marcha de un proyecto que contemple un estudio de las zonas, regiones y las rutas de los viajantes permitirá a la distribuidora aumentar su participación en el mercado, mejorar la imagen de marca, modificar estratégicamente la oferta de productos según el aporte a las utilidades y a la estrategia competitiva global, y además conseguir incrementar los volúmenes de mercadería gestionados. Esto último, influirá de manera positiva en el poder negociador que la empresa hoy presenta ante las fuerzas comercializadoras de sus proveedores y clientes.

3.1.5.4 Logística de Salida

- Despacho/Reparto de mercadería.

El reparto de mercadería por sí sola no genera valor agregado significativo, pero en su consideración como parte de un conjunto de actividades que hacen su aporte para lograr un servicio de excelencia (cadena de distribución), es sumamente importante y necesario que se desempeñe con la mayor eficiencia posible para poder lograr una diferenciación competitiva con el resto de las distribuidoras en materia de agilidad y cumplimiento, ya que una entrega rápida soluciona muchos de los inconvenientes que se les presentan a los clientes y es muy valorado por ellos. En definitiva, un servicio de rápida entrega no es sólo el reparto aunque sí un eslabón clave.

Cómo ya se sabe, estas entregas son realizadas por el dueño o el viajante según el destino de cada una y según lo planificado en el día, quitándole tiempo productivo para actividades gerenciales o de ventas respectivamente.

Es por ello que hay que desarrollar un sistema logístico que permita transformar la debilidad del negocio en una fortaleza, mejorando los procesos internos para que desemboque en resultados visiblemente valorados por los clientes, logrando de esta manera impactar notoriamente en la diferenciación buscada respecto de sus competidores.

Se debe tener en cuenta que la mayoría de las casas de repuestos buscan en sus distribuidores mayor rapidez en la entrega de pedidos; es por esto que todos los competidores buscarán mejorar este aspecto transformando en un futuro próximo esta habilidad distintiva en un condicionante para poder permanecer el mercado.

Esta tendencia de entregas que se va alineando a un sistema “just in time” obliga a la empresa a buscar la innovación permanente en busca de lograr una diferenciación y posicionamiento difícil de imitar por la competencia.

3.1.5.5 Servicios al Clientes

- Urgencias.

Se debe recordar que en el relevamiento se identificó a esta actividad como una debilidad de la distribuidora, debido a que el vendedor era quien debía abandonar su tarea principal para poder realizar la entrega urgente del pedido. A pesar de que esto genera un problema interno en la distribuidora, para los clientes representa confianza y satisfacción, ya que saben que el dueño deja de realizar cualquier actividad con el fin de solucionar su problema. Como contrapartida, genera grandes conflictos internos ya que se deben abandonar tareas realmente importantes como las cobranzas y las ventas y, es por eso que es indispensable proponer en este punto una solución para este contratiempo.

Para la mejora de este aspecto clave como lo es el brindar un servicio de entregas urgente de la manera más eficiente está previsto, en primer lugar la incorporación de personal que se encuentre en el depósito durante la jornada completa para que centralice la gestión de los pedidos urgentes desde allí debido a que cuenta con las herramientas para dar respuestas de manera rápida. En segundo lugar, se contratará un servicio de mensajería para casos extremos o de suma urgencia. Por último, el contar con una gestión de stocks eficiente ayudará a minimizar los faltantes de mercadería garantizando la

disponibilidad mínima que se necesita para hacer frente a estos pedidos urgentes sin caer en demoras y altos costos por la compra urgente de los mismos.

3.1.6 Ventajas competitivas

Para poder desarrollar ventajas competitivas es indispensable estudiar el mercado, más precisamente segmentar el mismo, es decir seleccionar un conjunto de clientes potenciales que compartan una misma demanda, básicamente se debe descubrir qué demanda nuestra demanda.

La importancia de esto radica en que al momento desarrollar ventajas competitivas hay que determinar cuáles son los atributos que el cliente realmente valora en el servicio prestado o producto ofrecido, ya que sin una segmentación sería muy difícil poder desarrollar una ventaja competitiva que pueda ser percibida por el cliente.

Al hablar de ventajas competitivas no sólo se debe referirse a las de la propia empresa, sino también a la de sus competidores, es por ello que debe preguntarse cómo logra la distribuidora intentar competir con grandes firmas que persiguen un mismo fin: diferenciarse.

Entonces la clave será intentar neutralizar la ventaja competitiva de la competencia tratando incorporar esa acción o atributo que es altamente valorado por el cliente al entorno de la empresa, copiando de esta forma al competidor en estas cualidades distintivas.

Ahora que ya sabemos que nuestros competidores buscarán diferenciarse, es hora de desarrollar ventajas competitivas dentro de la distribuidora procurando innovar en alguna de estas cinco áreas: administración, mercados, recursos, estrategia y cultura, donde resulte más difícil que los competidores copien.

La implementación de ventajas competitivas se desarrollará en diferentes áreas de la organización y se detallan seguidamente.

En el área estratégica, el diseño e implementación del pensamiento estratégico para la gestión de la distribuidora es un diferenciador clave para despegarse del grupo de los pequeños y medianos competidores, y comenzar a trabajar de una manera más formalizada que a su vez permita visualizar y aprovechar las oportunidades, minimizando la gestión basada en la experiencia o la intuición.

3.2 Implementación estratégica

3.2.1 Cultura

Respecto a la Cultura de la empresa, y teniendo en consideración que es una empresa relativamente joven y de pocos integrantes, según lo planteado en el diagnóstico, no es un campo donde se puedan corregir o modificar rumbos de manera radical. Por el contrario, se considera a la misma en una instancia favorable para la implementación del nuevo pensamiento estratégico en la empresa. Es decir, que la actualidad del aspecto cultural de la empresa resulta óptima para adaptarse a los cambios de procedimientos, responsabilidades, fijación de objetivos, e identificarse tanto con una clara visión, una

motivadora misión y una lista de valores compartidos y defendidos por cada uno de los trabajadores actuales y futuros de la empresa.

Se trata de una empresa con personas jóvenes, con ambición, con buenas relaciones interpersonales, con un crecimiento sostenido en el tiempo y con las ganas de afrontar nuevos desafíos. Un ambiente más que propicio para implementar cualquier cambio de mentalidad en la misma.

Al momento de plasmar el cambio cultural pretendido, la empresa comenzará con un plan de actividades que se realizarán en el corto, mediano y largo plazo.

- Reuniones periódicas con todo el personal para el tratamiento de problemas presentados y o mejoras de propuestas en calidad, gestión, etc. con el fin de lograr una cultura abocada a la innovación y la mejora constante.
- Rotación de personal en distintos puestos. Esto generará mayor grado de adaptabilidad a los nuevos cambios y otorgará una visión global de los procedimientos de la empresa y una mayor experiencia.
- Compartir la experiencia de haber cumplido eficientemente con las necesidades de un cliente y como el cliente reconoce el esfuerzo e incluso reitera una gestión de compra. Inculcando de esta manera la importancia de la satisfacción del cliente.
- Dejar expresado en el manual de procedimientos el objetivo que la empresa busca con cada uno de ellos y lograr que cualquier cambio o

decisión al respecto tenga como premisa el objetivo planteado. Por ejemplo: reducir los tiempos de espera del cliente cuando retira mercadería del depósito.

- Implementación de un sistema de “premios y castigos” a través de una evaluación de desempeño, donde el personal entienda la importancia de su gestión en una determinada línea de acción premiada por ciertos comportamientos y corregida por la empresa en casos de algún comportamiento contrario a los valores y creencias de la misma.
- Para desarrollara la cualidad de trabajar en equipo del personal, se debe en primera medida ejemplificar esta creencia con acciones concretas de los referentes de la empresa, se debe predicar con el ejemplo.
- Tomar cursos de capacitación experienciales para el desarrollo del trabajo en equipo, liderazgo, innovación etc.
- Charlas motivacionales con videos y ejemplos.

3.2.2 Estructura

En este punto se diseña y se implementa la estructura formal de la empresa. La estructura que hoy presenta la distribuidora no acompaña, y mucho menos favorece el crecimiento esperado según las nuevas estrategias diseñadas; por lo cual, se modifica radicalmente dicho diseño a fin de lograr un marcado crecimiento de los puestos de

trabajo, una mejor coordinación entre ellos abocados de manera más eficiente al logro de los objetivos globales.

Esta nueva estructura, además de redistribuir algunos puestos existentes contempla la creación de nuevas áreas que inciden directamente en el crecimiento y en la diferenciación prevista, modificaciones generales que acompañen el nuevo enfoque estratégico. Como por ejemplo el área de investigación y desarrollo. A su vez, estas nuevas áreas generan una sinergia de desarrollo hacia las demás ya que exige de aquellas un acompañamiento mucho más exigente de lo que se ha observado hasta el momento.

Por supuesto que este diseño estructural se implementa a fin de acompañar una estrategia que tendrá una vigencia estimada de 5 a 10 años. Esta última va a ir condicionando a aquella según las variaciones que surjan en un futuro a fin de que no sea un obstáculo para el logro de objetivos.

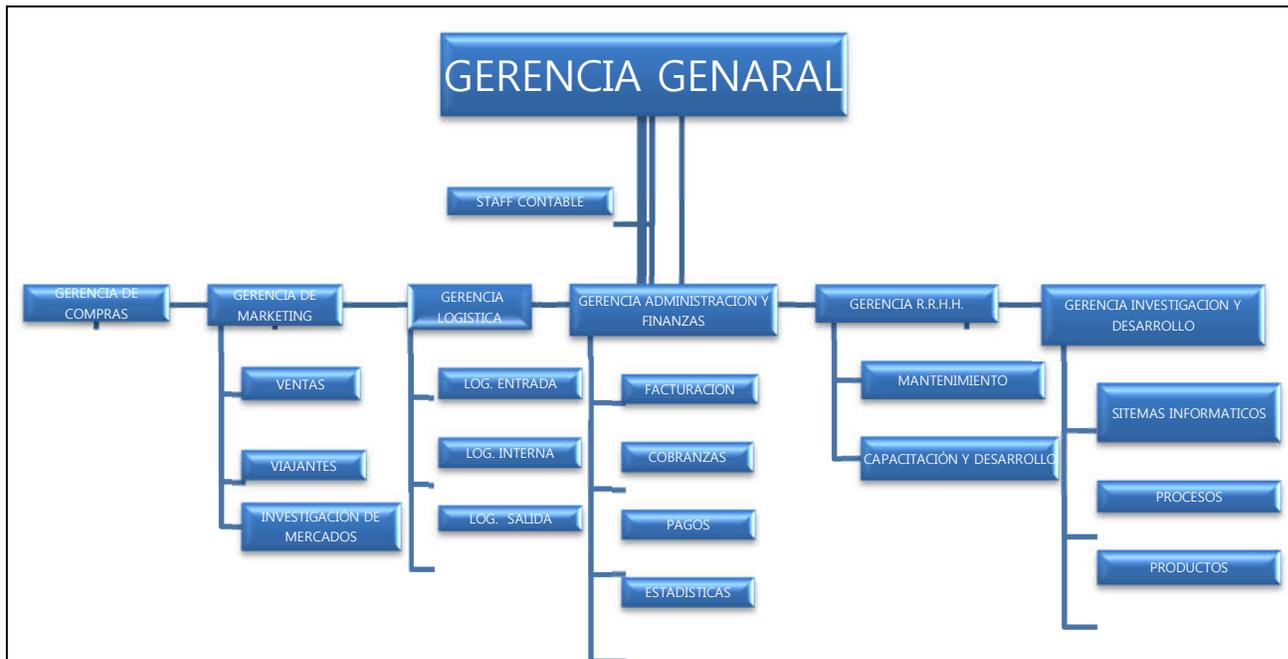


Grafico N°10: Organigrama propuesto.
Fuente: Elaboración de los Autores.

Lo primero a realizar para implementar la nueva estructura definida es, según un orden de prioridades lo siguiente:

- Diseño de nuevos puestos de trabajo, con objetivo del puesto, responsabilidades, tareas y requerimientos necesarios del personal que lo ocupe.
- Rediseños de los puestos existentes en cuanto a las necesidades de la nueva estructura, asignando nuevos roles y responsabilidades a cada puesto.
- Asignar responsabilidades definidas al personal y delimitar claramente su campo de acción según la nueva estructura.
- Incorporación de personal en el área de ventas, que cubra rutas del interior, córdoba capital y otras provincias.

- Incorporar personal para el área de administración y finanzas.
- Incorporación de personal para cubrir puestos de Log. Interna.
- Incorporar personal para cubrir Log. de entrada y de salida.
- Desarrollo de manual de procedimientos a cargo del área de la administración.

Bajo esta nueva estructura el siguiente paso es la asignación del personal a los puestos y tareas establecidas, delimitando responsabilidades y tareas de los ocupantes según los puestos asignados.

Concretamente la asignación quedaría según el siguiente detalle:

En la gerencia general, se mantiene a cargo al propietario de la firma como lo ha sido hasta el momento. El gerente como tal tiene la responsabilidad de marcar las políticas y el rumbo que cada una áreas de la empresa deben adoptar en función de las estrategias previamente definidas. Además de ello, el gerente tomara las responsabilidades de abocarse a las tareas propias de los puestos de investigación y desarrollo, pagos a proveedores y recursos humanos.

El Staff de apoyo integrado por un contador externo a la empresa es quien se encarga de los registros de la vida comercial de la empresa, efectúa balances y demás tramites impositivos. A su vez brinda información útil a la gerencia para la toma de decisiones.

El área de ventas estaba integrada por el propietario de la empresa y un empleado quienes se repartían dicha tarea siendo a su vez viajante de la firma. Actualmente se

propone mantener al empleado actual como viajante de ciudad e incorporar un viajante destinado al interior de la provincia y otro asignado al interior del país.

Respecto a la logística, se considera la incorporación de dos personas que van a tener a su cargo, una la logística de entrada y salida; y la otra, la logística interna. La primera de ellas, tiene que ver con que estará conduciendo un vehículo y trasladando piezas desde alguno de los proveedores hacia la empresa y repartiendo los pedidos del depósito hacia los clientes o las empresas de transportes. El segundo integrante tiene a cargo la recepción de mercadería, la gestión del stock interna, y la preparación de los pedidos.

El sector de administración y finanzas, se requiere de una persona encargada de las tareas de facturación, gestión de cobranzas, actualización de precios, y las estadísticas generales.

Fijadas y bien demarcadas las responsabilidades y prioridades que tendría cada persona dentro del grupo total está previsto que puedan colaborar con otros sectores en la medida de sus posibilidades y además contribuir al desarrollo de experiencias y conocimientos que exceden los límites de sus puestos.

Como conclusión respecto a nueva estructura se pretende acompañar el crecimiento actual y futuro con dos nuevos viajantes dos encargados en la logística y un administrativo. De esta manera se deslinda de responsabilidades el gerente posibilitando abocarse a las demás áreas de la empresa desde un punto estratégico y no operativo como

lo venía haciendo. Esta transformación de la estructura hacia la nueva se va a ir dando de manera paulatina y gradual pero de manera planificada.

3.2.3 Procesos críticos / Subsistemas

En cuanto al mejoramiento de los Procesos Críticos y Subsistemas, se expone a continuación una serie de medidas o acciones a implementar en cada uno de ellos:

3.2.4 Gestión de Cobranzas.

Los objetivos que se fijan para esta área se resumen en la siguiente lista:

- ✓ Desarrollar instrumentos y fórmulas de medición de la morosidad.
- ✓ Desarrollar procedimientos y metodologías formales de cobro y plasmarlos en el manual de procedimientos.
- ✓ Detectar aspectos negativos e instrumentar serie de medidas precautorias.
- ✓ Establecimiento de un cronograma o flujo grama que prevea el movimiento de las cuentas a cobrar con la debida antelación.
- ✓ Reducción del índice de morosidad (Deuda Vencida/Deuda Total) un 30% durante el primer año y un 20% más el segundo año.
- ✓ Igualar los plazos de cobro a los de pago, ya sea reduciendo los primeros como estirando los segundos con la finalidad de neutralizar el descalce financiero.

Para esto se necesita establecer procedimientos de trabajo que de manera periódica posibiliten con tareas simples y efectivas el desarrollo del plan en cuestión. A saber:

- ✓ Elaboración de listados semanales con ranking de morosidad según criterios.
- ✓ Gestiones telefónicas de cobros (planificación de agenda del cobrador).
- ✓ Envío de cuentas corrientes junto con el despacho de nuevos pedidos y recordatorios días antes del primer vencimiento.
- ✓ Desarrollo de un sistema de valuación del cliente / fijación de criterios
- ✓ Limitar las ventas de manera gradual a clientes no deseados.
- ✓ Implementar el cobro con mercadería antes de caer en la incobrabilidad de un cliente.
- ✓ Establecimiento de índices variados de gestión del área.
- ✓ Posibilidad de reestructurar la deuda según situaciones especiales, bajo causas justificadas y con garantías de pago.
- ✓ Derivación a gestión extrajudicial y judicial de la morosidad con gestiones administrativas agotadas.

Tanto los objetivos planteados, como los procedimientos y tareas establecidos para llevar adelante esta función de manera exitosa deben estar instrumentadas por medio de un sistema o módulo de gestión que permita administrar las cuentas corrientes de manera ágil y simple, que brinde información y datos útiles para el análisis y la toma de decisiones como reportes, listados, estadísticas, índices, etc.

Por último, se recomienda trasladar el centro de la gestión de cobranzas hacia el sector de Administración, desligando al vendedor que tiene contacto personal con cliente de la responsabilidad del cobro cuando su función principal es opuesta. Con ello, se busca incrementar la presión sobre el cliente ya que el vendedor se encuentra condicionado por lograr buena relación y niveles de venta con los clientes.

3.2.5 Selección de Mercadería a incorporar

Se buscaba en este punto como estrategia funcional, que el cliente identifique a la empresa como comercializadora de algunos rubros de repuestos de manera completa. En este sentido, un cliente que necesite una pieza de tren delantero debería asociar su búsqueda con la distribuidora DC, lo mismo debiera ocurrir para el caso de que se esté necesitando productos que pertenezcan a la refrigeración del automotor; por lo cual se sugiere focalizar la oferta hacia estos rubros de tren delantero y refrigeración a través de la incorporación gradual de líneas de productos que completen el mundo de piezas que hacen a este grupo o sección de mayor grado, en desmedro de considerar incorporaciones de piezas pertenecientes a otros grupos de repuestos y tratar de desvanecer en el corto plazo de la mente del cliente esa relación entre el producto y la distribuidora sólo hasta que se haya terminado de incorporar toda la variedad de artículos relacionados a estos grupos y recién en ese momento evaluar la conveniencia de la futura incorporación al stock de la empresa de repuestos de otro conjunto.

3.2.6 Compras de Mercadería

Respecto a esto último, se considera apropiado realizar las siguientes actividades:

- ✓ Creación del departamento de compras (estructura formal-puesto)
- ✓ Gestión de proveedores y bases de datos.
- ✓ Planificación de las compras según sistema de segmentación ABC (criterio estadístico de Pareto).
- ✓ Fijación de criterios y prioridades según grupos de repuestos “Tren Delantero” y “Refrigeración”
- ✓ Diseño software de compras compatibles con los proveedores.

El diseño de un sistema de compras eficiente permitirá a la empresa mejorar su competitividad procurando lograr que la misma quede con niveles de stocks capaces de soportar la demanda del mercado actual y previniendo los cambios futuros. Además permitirá conocer los periodos de demora en entrega de mercadería de los proveedores, el porcentaje de mercadería pendientes de recibir y la variación de precios efectivizadas en las facturas y no informadas por los proveedores como así también los errores en la facturación.

Al realizar el análisis ABC se permitirá establecer cuáles son los productos que generan los mayores índice de ganancia a la distribuidora y de esta manera clasificarlos otorgándoles diferentes posiciones según los datos obtenidos. De esta manera el desarrollo de un sistema de compras que contemple el uso del análisis ABC permitirá

establecer la cantidad y variedad de los artículos que se deben solicitar al momento emitir una orden de compra.

Por último se debe tener en cuenta que este sistema de compras debe contener informes periódicos con los artículos faltantes y que están solicitados por algún cliente; además debería informar a medida que se vayan actualizando los precios a cuál de todos los proveedores es conveniente comprar teniendo en cuenta todas las demás variables.

3.2.7 Marketing y Ventas

- Lista de precios y Catálogos

Para poder materializar los cambios recomendados en este punto la Distribuidora deberá desarrollar por intermedio de un Ingeniero en Sistemas un programa o módulo adicional al sistema actual, que se instale en cada una de las computadoras de sus clientes. De ese modo, y con acceso remoto puedan acceder a los catálogos digitales que la empresa publique y cuya base se encuentra en sus sistemas centrales de manera similar como lo emplean las grandes distribuidoras.

Estos catálogos deberán actualizarse permanentemente y de forma automática a medida que se vayan cargando las facturas de compra al sistema de gestión interno de DC con los precios que los proveedores fijen de cada uno de los ítems y con más los márgenes fijados necesarios para la determinación de los diferentes precios de venta según los criterios y políticas previamente establecidos.

En segundo lugar, y de forma periódica, se deben imprimir los catálogos con los precios actualizados, los que deberán surgir de la base de datos del sistema, el cual deberá contemplar la posibilidad de extraer estos precios de venta y emitir reportes impresos para poder facilitar esta tarea. Estos catálogos con imágenes y precios deberán ser entregados a los viajantes y deberán mostrar la fecha de la vigencia de ese listado para no generar confusiones con los clientes.

3.2.8 Estudio de Zonas y Regiones

Para llevar a cabo lo planteado en este aspecto, la empresa concretamente deberá implementar gradualmente los siguientes cambios en su actual gestión:

- ✓ Identificar los clientes actuales de la distribuidora.
- ✓ Determinar zonas de ventas para cada viajante.
- ✓ Identificar las casas de repuestos ubicadas en cada una de las zonas objetivo.
- ✓ Hacer un mapeo de la ubicación y características de los clientes según zonas atacadas.
- ✓ Diseñar módulo de Mercadeo en el sistema de gestión actual que permita incorporación de datos de manera automática, que contemple la emisión de reportes y de resultados estadísticos para la toma de decisiones.
- ✓ Identificar necesidades de los clientes actuales y potenciales.
- ✓ Diseñar un plan de acción para generar nuevos clientes con metas realizables.

- ✓ Identificar los productos sobre los cuales se va intentar focalizar la gestión de ventas según estrategias genéricas planteadas y el aporte sobre las utilidades.
- ✓ Clasificar a los clientes otorgándole puntaje según distintos criterios para la toma de decisiones (estadísticas).
- ✓ Realización de acciones comunicativas de productos, precios, promociones y facilidades de pago por diferentes canales.

3.2.9 Logística de Salida

- Despacho/Reparto de mercadería

Para poder brindar la mejor respuesta a sus clientes la distribuidora deberá, como se mencionó anteriormente, incorporar personal dedicado exclusivamente al reparto de la mercadería, para lograr de esta manera que los pedidos de los clientes no interfieran con la rutina de ventas de los viajantes ni con las actividades de gerenciamiento del titular.

A su vez se desarrollará un proceso logístico orientado hacia el concepto de “just in time”, instrumentado por un sistema informático que acompañe la tendencia actual de trabajo. Este sistema contará con un catálogo de productos disponibles para ser solicitados vía internet. A su vez, podrá informar a DC en tiempo real cada vez que un cliente introduzca un artículo al “carro de compras” y no esperar hasta que el cliente realice el pedido completo vía telefónica o por intermedio del viajante como únicas

posibilidades a su alcance. De esta manera se pueden aprovechar los viajes que se realizan habitualmente para entregar los pedidos, ya sean completos o urgentes, e incluir las piezas ingresadas en los diferentes carritos hasta el momento de cerrar las facturas de los clientes de esa misma zona.

Las ventajas de este nuevo procedimiento son:

- ✓ El cliente se libera de la obligación de “enviar” el pedido a través del sistema para que a la empresa le figure la orden de compra como es habitual en software de los competidores.
- ✓ Por otro lado, otra diferenciación respecto de la competencia está en que no será necesario que el cliente tenga que cerrar una orden de compra antes de la hora habitual de reparto para asegurarse la entrega de pedido.
- ✓ A medida que se cargan los productos en el carrito se visualizan automáticamente en la distribuidora, se descuenta del stock y se la considera como una orden de compra.
- ✓ Al ingresar al producto al carro se muestra la disponibilidad del mismo en tiempo real.
- ✓ Al realizar la factura correspondiente el sistema informa al cliente que el pedido salió por reparto, las piezas que incluye y lo que quedará pendiente de facturación y entrega para una nueva visita.
- ✓ Optimiza cada viaje del repartidor, ya que al poder visualizar el pedido desde su inclusión al carrito, se aprovecha cada visita del repartidor como del viajante a una

determinada zona para incluir las piezas solicitadas por estos y otros clientes que hasta ese momento tuvieron oportunidad de hacerlo.

- ✓ Se reduce la cantidad de pedidos urgentes.
- ✓ Se reducen errores o equivocaciones por malos entendidos, propios de los pedidos telefónicos, al realizar el pedido por sistema ya que el cliente tiene la posibilidad de ver e producto y enviar el código del mismo.

3.2.10 Servicios al Clientes

- Urgencias.

Se implementarán los siguientes cambios:

- ✓ El número telefónico que el cliente tendrá para sus pedidos urgentes ya no será el del vendedor o dueño de la empresa, sino el de la administración, donde una persona allí, podrá verificar en todo momento la disponibilidad de la pieza solicitada y despacharla lo más urgente posible.
- ✓ Como segunda medida, en el caso de que el repartidor no esté disponible, se solicitara los servicios de una mensajería que a través de una moto retirará de la distribuidora la pieza solicitada y la entregara al cliente junto con su factura.
- ✓ En caso de que no haya disponibilidad del producto, se evaluara la posibilidad de conseguirlo prestado de otro cliente para solucionar el problema y reponerlo a la brevedad.

- ✓ Respecto a la gestión de stocks se deberán implementar los cambios que se expusieron para el área de compras.

3.2.11 Ventajas Competitivas

La implementación de ventajas competitivas se desarrollaran en diferentes aéreas de la organización y se detallan seguidamente.

El diseño e implementación del pensamiento estratégico para la gestión de la distribuidora es un diferenciador clave para despegarse del grupo de los pequeños y medianos competidores, y comenzar a trabajar de una manera más formalizada que a su vez permita visualizar y aprovechar las oportunidades, minimizando la gestión basada en la experiencia o la intuición.

En segundo lugar, teniendo en consideración los recursos de la empresa, la aplicación de la ventaja competitiva tiene lugar a partir de la sinergia que se crea entre las diferentes unidades de negocios que forman parte del grupo, es decir a nivel corporativo, generando a su vez tres principales factores de éxito. En primer lugar, aprovechando la integración hacia atrás con la fabricación de alguno de los componentes y piezas que comercializa la distribuidora obteniendo total disponibilidad de dichos artículos y márgenes por demás atractivos. Por otro lado, el segundo facor clave el flujo financiero que se genera entre las unidades de negocios, evitando recurrir al financiamiento externo, con el costo que ello implica actualmente. Como tercer y ultimo aspecto clave se puede

mencionar que las unidades de negocios comparten estructuras y recursos logísticos reduciendo así el peso de los costos fijos de manera individual.

Como tercer aspecto la ventaja competitiva tiene que ver con una diferenciación en cuanto al mercado, ofreciendo al mismo el servicio de entregas urgente de repuestos. No solo ello, sino que además se hará basado en la filosofía del just in time.

En el aspecto administrativo, la ventaja competitiva se implementa a través de la inserción de nuevos procedimientos que faciliten la rapidez de los registros contables y comerciales de la mercadería, facilitando la rápida disponibilidad de la mercadería comprada y una preparación de pedidos en menores tiempos, que en definitiva aportan al sistema logístico global de la empresa tan valorado por los clientes.

Culturalmente, como se describió en un principio, la ventaja está basada en la formación de la misma de acuerdo a los principios necesarios para desarrollar la gestión estratégica planteada, acompañando dicho proceso con una filosofía acorde a dicho crecimiento, aunando a los valores organizacionales enunciados al comienzo de este capítulo.

Capítulo 4

4. Control del Proceso

4.1 Tablero de Control

El desarrollo de un tablero de control o cuadro de Mando integral compuesto por indicadores de resultados financieros o no, resultara clave para definir el futuro de la estrategia organizacional.

Este cuadro de mando se encuentra organizado sobre cuatro pilares: El financiero, el de cliente, la interna y la innovación y formación. Para ello es clave identificar los procesos que son realmente estratégicos, es decir aquellos que deben ejecutarse extraordinariamente bien para que la estrategia de la organización tenga éxito.

El cuadro de Mando integral ayudará a:

1. Aclarar y traducir la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar y establecer objetivos alineando las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y la formación estratégica.

El primer paso para la realización del cuadro de Mando integral implica que la alta dirección traduzca la estrategia de la unidad de negocio en objetivos específicos. Esta actividad deberá realizarse tanto en la perspectiva financiera como la del cliente la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Para esto se comienza con la realización

de un mapa estratégico que muestra los principales objetivos globales organizados de acuerdo a las cuatro etapas que plantea esta herramienta en función de los cuales la consecución de los primeros facilitara el logro de los siguientes. En particular se expondrá el mapa estratégico de la distribuidora “DC” siguiendo los objetivos planteados en el capítulo anterior, y ordenados consecuentemente:



Título: Mapa estratégico de la distribuidora DC
Fuente: Elaboración de los autores

Los indicadores de gestión para cada perspectiva permitirán medir el grado de avance o cumplimiento de los objetivos mencionados permitiendo correcciones oportunas y replanteo de objetivos si correspondiere. Los mencionados índices se corresponden para un periodo determinado de tiempo, que según las necesidades de análisis pueden corresponderse a periodos diarios, semanales, mensuales anuales etc. En los ejemplos que se describen a continuación se utiliza el término “del periodo” de manera conceptual y adaptable a cualquiera de las anteriores unidades de medida.

4.1.1 Perspectiva 1: Capacitación y aprendizaje

Capacitación:

$\text{Índice de capacitación} = \frac{\text{Total de horas de capacitación en el periodo}}{\text{Total de horas objetivo en el periodo}}$
--

Este índice permitirá realizar un seguimiento del objetivo de capacitación, ya muestra la relación de la capacitación efectivizada sobre la objetivo, siendo el óptimo índice igual o mayor que uno. Periodo óptimo a utilizar: Anual

Motivación:

$\text{Índice de motivación} = \frac{\text{Cantidad de reconocimientos otorgados en el periodo}}{\text{Cantidad de reconocimientos posibles en el periodo}}$
--

Este indicador mide el nivel de compromiso asumido por la gente en tanto que mide el grado de cumplimiento de los objetivos cualitativos y cuantitativos respecto del total

posible. Índice que se puede aplicar tanto grupal como individualmente. Periodo optimo a utilizar: Anual

Sistemas y Tecnología:

Índice de Sistemas =	$\frac{\text{Cantidad de mejoras al sistema informático en el periodo}}{\text{Total de mejoras previstas en el periodo}}$
----------------------	---

Muestra el grado de avance en el desarrollo y mejoras incorporadas al sistema que potencien las buenas relaciones con los clientes a través de estos nuevos procedimientos.

Periodo optimo a utilizar: Anual

Índice de Tecnología =	$\frac{\text{Inversión en tecnología}}{\text{Inversión del periodo}}$
------------------------	---

Índice que muestra el nivel de inversión en tecnología a través de distintos períodos. Esta inversión se traslada lógicamente a mejoras constantes y aprovechamiento de recursos en diferentes aspectos. Periodo optimo a utilizar: Anual

4.1.2 Perspectiva 2: Proceso Interno

Plan de Marketing:

Índice Ofertas lanzadas =	$\frac{\text{Cantidad de ofertas realizadas en el periodo}}{12}$
---------------------------	--

Mide el grado de promoción de productos ofertados con el fin de promocionar productos, reducir niveles de stocks y generar nuevos clientes. Periodo optimo a utilizar:

Anual

$\text{Calidad de Productos Ofrecidos} = \frac{\text{Cantidad de reposiciones por fallas de producto por periodo}}{\text{Cantidad de productos entregados en el periodo}}$
--

El presente indicador muestra el nivel de calidad de los productos comercializados, toda vez que considera la cantidad de devoluciones por fallas del total comercializados por período. El objetivo es lograr el “cero”, siendo éste uno de los aspectos de la calidad más importantes a tener en cuenta. Periodo optimo a utilizar: Mensual

$\text{Índice de expansión geográfica} = \frac{\text{Cantidad de clientes conquistados en mercado objetivo}}{\text{Total de clientes a conquistar en el mercado objetivo}}$

Aquí se intenta medir el grado de avance en la conquista de nuevos clientes dentro del trazado de una zona geográfica establecida. Es la proporción de nuevos clientes sobre el total posibles en esa región. Periodo optimo a utilizar: Semestral

$\text{Índice participación de FP} = \frac{\text{Ventas por productos de "FP" en el periodo}}{\text{Total de ventas del periodo}}$
--

El índice de participación de “FP” (Fabricación Propia) mide el grado de participación en las ventas totales que tienen los productos de fabricación propia, los que aportan mayores utilidades al patrimonio de la empresa. Periodo optimo a utilizar: Mensual

Logística de JIT:

Índice aplicación de JIT =	$\frac{\text{Procedimientos aplicables a métodos JIT}}{\text{Total de nuevos procedimientos desarrollados}}$
----------------------------	--

Indicador diseñado para medir el aporte de los nuevos procedimientos implementados hacia el desarrollo de la nueva gestión JIT al que apunta la empresa. Periodo optimo a utilizar: Anual

Índice participación de JIT =	$\frac{\text{Ventas generadas bajo JIT en el periodo}}{\text{Total de ventas del periodo}}$
-------------------------------	---

Mide la participación del sistema JIT en el total de las ventas del período para permitir visualizar el avance de la implementación. Periodo optimo a utilizar: Mensual

Procedimientos Administrativos Claves:

Índice aplicación de	Procedimientos aplicados en aéreas claves
Procedimientos Claves	Total de nuevos procedimientos aplicados

Mide la importancia o la prioridad que tiene en la práctica las áreas claves de la empresa al momento de desarrollar e implementar procedimientos de mejora que apunten al logro de los objetivos planteados. Periodo optimo a utilizar: Semestral

Nuevas Líneas de productos:

Indice incoporacion de lineas =	Cantidad de linas nuevas incorporadas en el periodo
	Cantidad de lineas objetivo

Mide el grado de avance hacia el cumplimiento del objetivo de incorporación de ciertas cantidades de líneas de productos en un período determinado. Periodo optimo a utilizar: Anual

Incorporación de Viajantes:

Indice de nuevos viajantes =	Cantidad de viajantes incorporadas en el periodo
	Total de Viajantes

Mide la evolución de la cantidad de viajantes incorporados a la gestión comercial respecto del objetivo de incorporar determinada cantidad en cada período de medición. Periodo optimo a utilizar: Anual

4.1.3 Perspectiva 3: Del Cliente

Representación de marcas líderes:

$\text{Índice Marcas Líderes} = \frac{\text{Cantidad de Marcas líderes Trabajadas}}{\text{Total de Marcas de la Cartera}}$
--

Mide la participación de marcas líderes ofrecidas respecto del total de marcas de la cartera de productos a un determinado momento. También se puede ir siguiendo el ritmo de esta evolución haciendo un continuo sobre los resultados obtenidos en diferentes momentos. El hecho de ofrecer marcas líderes hace su aporte hacia la mejora de la imagen de la empresa y garantiza ciertos niveles de venta apuntalados por el prestigio de marca de aquellos. Periodo optimo a utilizar: Anual

Tiempo de reposición a clientes:

$\text{Índice de Servicios de Entrega} = \frac{\text{Total de horas de demora en entrega de mercadería}}{\text{Total de pedidos entregados}}$

La agilidad en la reposición de la mercadería a los clientes es uno de los objetivos comerciales y distintivos más importantes que se plantea la empresa. Este índice intenta mostrar la demora promedio en la reposición en contraposición con el tiempo de demora que se pretende alcanzar como meta. Periodo optimo a utilizar: Mensual

Mejorar la imagen de la empresa:

Encuesta de satisfacción al cliente =	$\frac{\text{Cantidad de respuestas favorables por periodo}}{\text{Cantidad de consultas realizadas por periodo}}$
---------------------------------------	--

Indicador que ayuda a descubrir el nivel de satisfacción que se logra en los clientes a través de encuestas sobre diferentes aspectos como calidad de productos, precios, rapidez en la entrega, servicio, etc. Periodo optimo a utilizar: Semestral

Participación de Mercado:

Indice Partic. En el Mercado =	$\frac{\text{Cantidad de Clientes que trabajan "KML"}}{\text{Total de Casas que trabajan "KML"}}$
--------------------------------	---

Se mide la porción de clientes que adquieren bombas de agua KML sobre el total posible en una región o mercado, en un momento determinado. Periodo optimo a utilizar: Anual

4.1.4 Perspectiva 4: Financiera**Optimización de costos:**

Índice Costos =	$\frac{\text{Costo en Área XX del Periodo}}{\text{Costo en Área XX del Periodo Anterior}}$
-----------------	--

Con este índice es posible medir la evolución hacia una reducción continua de costos de cada área bajo análisis período tras período

Aumento de Ingresos:

Indice Ingresos por cliente =	Ingreso por cliente del Periodo
	Ingreso por cliente del Periodo Anterior

Ayuda a conocer la evolución de las ventas por cada cliente, y así poder orientar mejor las acciones correctivas focalizando los esfuerzos y conociendo las necesidades de cada uno de ellos. Periodo optimo a utilizar: Anual

Equilibrio Financiero:

Índice financiero =	Días de cobro promedio
	Días de pago promedio

Uno de los objetivos claves es lograr el equilibrio entre los tiempos de cobro y los tiempos de pago para no caer en quiebres financieros con todo lo que ello implica. Se opta por este indicador que es el que va mostrando los resultados de las gestiones financieras. Periodo optimo a utilizar: Mensual

Rentabilidad:

Indice de Rentabilidad =	Ganancia Mensual
	Ingresos Mensuales

Cualquier empresa necesita conocer su rentabilidad. En este caso, la distribuidora elige exponer un índice de periodicidad mensual y que abarca en su consideración las rentabilidades que le aportan todos sus productos de manera global. Periodo optimo a utilizar: Mensual

4.2 Funcionamiento y seguimiento del sistema de control

Es fundamental para el cumplimiento de los objetivos planteados en este proyecto que se desarrolle un sistema que permita el seguimiento de los mismos de manera sencilla y con mucha eficiencia. Para ello se siguen los indicadores.

Ahora, para poner en funcionamiento este sistema de control se desarrollara bajo el mismo sistema de gestión con el cual se está trabajando un tablero de comando que mediante un sistema de semáforo ira mostrando el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos plantados.

Este sistema informará para cada indicador cuales son los valores óptimos (verde), cuales son los valores aceptables (amarillo) y cuáles son los críticos (rojos). Es de esta manera que el cuadro de mando que se visualizará en una pantalla única donde se mostrará con claridad este "semáforo", permitiendo de esta forma, tomar decisiones rápidas y efectiva para corregir las desviaciones que se vallan sucediendo a lo largo del proceso de implementación.

TABLERO DE MANDO

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Medición	Parámetros			Resultado	Acción
				Rojo	Amarillo	Verde		
Aprendizaje y Crecimiento	Profesionalización del trabajo	Total de Horas de Capacitación / Total de horas de capacitación objetivo	Anual	< 0,70	> 0,70	> 0,90	0,8	Implementar la cantidad de horas de capacitación
Aprendizaje y Crecimiento	Contar con personal motivado	Cantidad de reconocimientos otorgados en el periodo / Cantidad de reconocimientos posibles en el periodo	Semestral	< 0,80	> 0,80	= 1	0,6	Acompañar los logros con reconocimientos
Aprendizaje y Crecimiento	Tener el sistema de gestión mas eficiente del mercado	Cantidad de mejoras al sistema en el periodo/Total de mejoras previstas en el periodo	Trimestral	< 0,70	> 0,70	> 0,95	1	Mejora continua
Aprendizaje y Crecimiento	Mejor aprovechamiento de los recursos	Inversión en tecnología / Inversión del periodo	Anual	< 0,05	> 0,05	> 0,10	0,7	Evaluar la posibilidad de mayores Inversiones en Tecnología
Proceso Interno	Plan Maekering: promocionar nuevos productos, reducir niveles de Stocks y conquistar nuevos clientes	Cantidad de ofertas realizadas / 12	Anual	< 1	= 1	> 1	0,92	Realizar al menos una oferta por mes
Proceso Interno	Ofrecer productos de calidad Aceptable	Cantidad de reposiciones por fallas de producto por periodo / Cantidad de productos entregados en el periodo	Anual	< 0,05	< 0,03	< 0,02	0,025	Realizar gestión de mejoras de productos con los proveedores
Proceso Interno	Ampliar el mercado actual	Cantidad de clientes conquistados en mercado objetivo / Total de clientes a conquistar en el mercado objetivo	Anual	< 0,60	> 0,80	> 0,90	0,34	Focalizarse en la búsqueda de nuevos clientes como uno de los principales objetivos
Proceso Interno	Aumentar la cantidad de productos de fabricación propia	Ventas por productos de "FP" en el periodo / Total de ventas del periodo	Semestral	< 0,10	> 0,10	> 0,25	0,23	Incrementar la Cantidad de Productos de Fabricación Propia
Proceso Interno	Agilizar el procedimiento de compra a los clientes de DC	Procedimientos aplicables a métodos JIT / Total de nuevos procedimientos desarrollados	Anual	< 0,70	> 0,70	= 1	0,5	Implementar sistemas de JIT
Proceso Interno	Incrementar las ventas a través de sistema JIT	Ventas generadas bajo JIT en el periodo / Total de ventas del periodo	Trimestral	< 0,40	> 0,40	< 0,80	0,55	Desarrollar mejores procedimientos JIT para las ventas
Proceso Interno	eficientizar procedimientos para Reducir tiempos	Procedimientos aplicados en áreas claves / Total de nuevos procedimientos aplicados	Semestral	< 0,80	> 0,80	< 0,95	0,67	Focalizar las mejoras en los procesos claves
Proceso Interno	Incrementar la cartera de productos ofrecidos	Cantidad de nuevas líneas incorporadas / cantidad de líneas objetivos	Semestral	< 0,70	> 0,70	< 0,90	0,32	detectar la falla en la baja incorporación de nuevas líneas de productos
Proceso Interno	Expansión geográfica a través de nuevos viajantes	Cantidad de Viajantes incorporados en el periodo / Total de viajantes	Anual	< 0,20	> 0,20	< 0,50	0,6	Objetivo alcanzado
Cliente	Mejorar la imagen de la empresa y el servicio	Cantidad de marcas líderes trabajadas / Total de marcas trabajadas	Anual	< 0,30	> 0,30	< 0,40	0	Buscar objetivamente la representación de alguna marca líder
Cliente	Mejorar el servicio de entregas	Total de horas de demora en entrega de mercadería / Total de pedidos entregados	Trimestral	> 24 hs	< 12 hs	< 3 hs	6 hs	Mejorar los sistemas de entrega (nuevos procedimientos)
Cliente	Medir el grado de Satisfacción del Cliente y detectar fallas	Cantidad de respuestas favorables por periodo / Cantidad de encuestas realizadas por periodo	Anual	< 0,70	> 0,70	< 0,90	0,83	Mejorar los servicios
Cliente	Lograr representación exclusiva de una marca	Cantidad de clientes que trabajan KML / Total de casas que traban KML	Anual	< 0,60	> 0,60	< 0,90	0,5	Mejorar la participación en clientes que trabajan KML
Financiera	Reducir los costos por áreas	Costo en el área XX del periodo / Costo en el área XX del periodo anterior	Semestral	> 1	= 1	< 1	1,2	Estudiar el aumento en el costo por área
Financiera	Aumento los ingresos	Ingreso por cliente del periodo / Ingreso por cliente del periodo anterior	Trimestral	< 1	= 1	> 1	1,15	Objetivo alcanzado
Financiera	Lograr el equilibrio entre las cobranzas y los pagos	Días de cobro promedio / Días de pago promedio	Trimestral	> 1	= 1	< 1	1,85	Reducir los plazos de cobranzas
Financiera	Mejorar la rentabilidad del negocio	Ganancia mensual / Ingreso mensual	Trimestral	< 0,30	> 0,30	> 0,40	0,34	Incorporar productos de FP que aumentan la rentabilidad del negocio

Conclusiones

El objetivo madre del presente trabajo final, ha sido lograr el diseño y la implementación del proceso de administración o gestión estratégica en la distribuidora de repuestos de automóviles “DC”.

Para ello, se debió hacer un relevamiento de la situación del sector automotriz y repuestero, como también de la situación interna de la empresa basándose en los conocimientos y criterios adquiridos en todos estos años de formación académica, en apuntes de cátedra y en herramientas de análisis desarrolladas por diversos autores como Michael Porter, Henry Mintzberg, Alberto Levy, entre otros.

Los aspectos externos abordados se dividieron en dos grandes grupos; en primer lugar, el entorno general, que consideró la actualidad política, económica, tecnológica en general, la situación de los sectores automotriz y del repuesto en Argentina, y las proyecciones y expectativas para los próximos años. En un segundo grupo llamado entorno específico, se estudiaron temas de gran condicionamiento para las decisiones de la empresa y tuvieron que ver con los componentes de las ya conocidas “Cinco Fuerzas de Porter”, con aspectos referentes al comportamiento del sector repuestero local en cuanto a sus ciclos económicos, grado de concentración-atomización, etapa de desarrollo en la que se encuentra, y todas aquellas particularidades que lo distinguen de otros mercados y que ayudan a entender y anticipar los cambios del entorno más cercano e influyente para la empresa.

Una vez planteado el escenario donde se desenvuelve la vida de la empresa, se continuó por la revisión de los aspectos inherentes a lo interno de la misma, como lo son

los objetivos planteados por el líder de la distribuidora, su concepto de misión, su visión de futuro, los valores adquiridos por el personal de la empresa, la estrategia corporativa y los negocios en los que participa. Además se relevó información concerniente a la cultura, a la estructura, a procesos internos y comerciales, la gestión financiera, la de recursos humanos, etc.

Con toda aquella información, se trabajó en el análisis de la misma dando lugar a un diagnóstico formalizado en una matriz FODA, identificando de manera concreta, todas aquellas cuestiones favorables y desfavorables, tanto del plano interno como del externo a la organización. A partir de ello, se comenzó con el diseño e implementación de cambios y mejoras que ayudarán a contrarrestar las debilidades de la empresa y las amenazas que presenta el entorno. Por otro lado, motivar el desarrollo de fortalezas internas, y a partir de ellas, poder aprovechar las oportunidades que la empresa divisa en el mercado y en los escenarios futuros del mismo.

En este sentido, los cambios más significativos de este trabajo comenzaron con una reformulación del rumbo de la empresa, enmarcado en una perspectiva estratégica, fijando nuevos y desafiantes objetivos y comunicándolos al personal de manera clara y concisa. Seguidamente, se identificaron y se desarrollaron los procesos claves de la distribuidora DC, modificando su estructura para que pueda adaptarse a la nueva estrategia planteada. Como consecuencia se logra una gran sinergia con las otras U.E.N., y un palpable valor agregado al trabajo de la empresa que intenta concentrarse en aquellos objetivos y direccionar sus esfuerzos en una sola dirección: la visión del empresario.

Este nuevo sistema de gestión propuesto para la empresa, fue diseñado para facilitar el proceso de toma de decisiones basadas en información estratégica y no en la intuición; por lo tanto, no supone una figura estática en el tiempo, sino que debe ser entendida como un proceso de permanente cambio, de innovación y de adaptación a las nuevas exigencias y condiciones que impone mercado. Esto es posible gracias a la implementación de un sistema de control de proceso estratégico que facilita la detección de desvíos entre lo planificado y lo realizado.

El proceso de administración estratégica pretende en última instancia, el desarrollo permanente de ventajas competitivas reales que sirvan de pilares fundamentales para el crecimiento sostenido de una empresa a lo largo del tiempo.

Bibliografía

- Al Ries Jack Trout. Posicionamiento. Barcelona – McGraw-Hill
- Alberto Levy, Alberto Ibáñez Fernández (2009). Empuje Estratégico. Dinámica organizacional para la innovación, el crecimiento y la competitividad. 1 ra edición – Buenos Aires – Granica.
- Alberto Levy, Marco Loenzatti (2010). Desarrollo Competitivo. Diez casos reales - 1º Edición – Córdoba – Encuentro.
- Enrique G. Herrscher (2008). Planeamiento Sistémico. Un enfoque estratégico en la turbulencia.
- Hax & Majluf (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo. Buenos Aires – Granica.
- Henry Mintzberg (1998). Diseño de Organizaciones Eficientes – 1º Edición - Buenos Aires – Ateneo.
- IUA (2001). Guía de estudio Instituto universitario Aeronáutico.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton (2008). Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. 1 ra edición – Buenos Aires – Gestión.
- Steven Silbiger (2014). MBA EN 10 DIAS. 1 ra edición – Buenos Aires – Conecta.
- Tovstiga George (2012) – Estrategia en la práctica: guía profesional para el pensamiento estratégico 1 ra edición – Buenos Aires – Granica.

Anexos



Ilustración N°1: Productos comercializados por Lubricentos

Fuente: Elaboración de los Autores



Ilustración N°2: Productos comercializados por "DC"

Fuente: Elaboración de los Autores



Ilustración N°3: Rotulación de cajas para almacenamiento de productos

Fuente: Elaboración de los Autores



Ilustración N°4: Diferentes tipos de Packing

Fuente: Elaboración de los Autores

		
<p>19057 \$ 57,88</p>	<p>22125 \$ 19,29</p>	<p>19023 \$ 99,42</p>
<p>CONECTOR SALIDA DE AGUA DISTRIBUIDOR S10 MOTOR MWM</p>	<p>CONECTOR TERMOSTATO S10-RANGER.MOTOR MAXION</p>	<p>CONJUNTO BUJES SUSPENSION DELANTERA (6 Piezas) - CORSA</p>
		
<p>19051 93217461 \$ 51,38</p>	<p>19050 93246007 \$ 53,93</p>	<p>19067 \$ 77,78</p>
<p>DEPOSITO CORSA 1.0 1.6 NAFTA (1 PICO) 1993/...</p>	<p>DEPOSITO CORSA DIESEL 1.6V 1995/2001 (2 PICOS)</p>	<p>DEPOSITO CORSA III G GENERACION (1 PICO) 2006/2008</p>

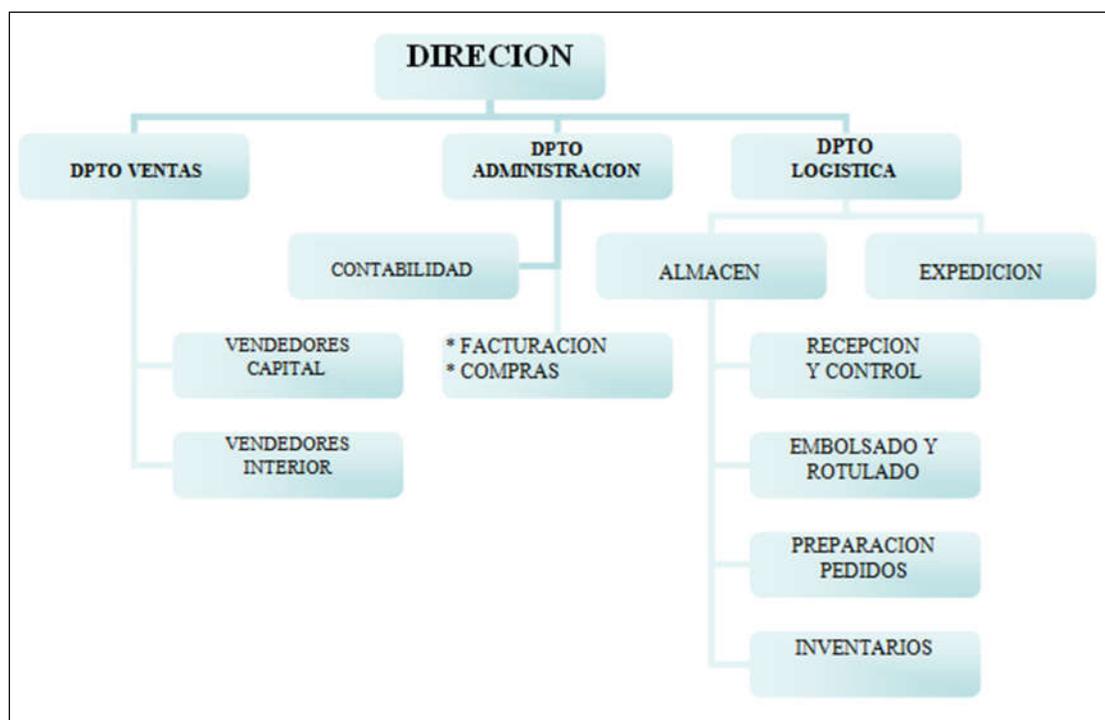
Ilustración N°5: Formato de catálogo de venta.

Fuente: Distribuidora DC

Control Pedido			
		N° de Presupuesto: 0001-757	
Cliente		Fecha de Pedido 20/06/2008 Fecha de Control 21/06/2008	
Nombre:			
Dirección:			
Ciudad:			
Localidad:			
CP:			
Teléfono:			
ART	CANT -Stock	DESCRIPCION	VEHICULO
23086	6 15	EMPALME TERM - PAJJO - SENA- DUCATTO	
23200	10 13	VARILLA REG. DE 320 A 340m/m - UNO DUNA	
DMC-033	4	BOMBA DE AGUA FIAT 128 ORIGINAL Motor 1100-1300cc	
DMC-036	1	BOMBA DE AGUA FIAT 600S-850 SPORT-850T-900-900T-1 33	
23092	5 31	LLAVE SACA BUJIAS - 70 mm - FIAT	
23087	6 19	EMPALME TERM - PAJJO - SENA	
23199	10 11	VARILLA REG. DE 280 A 300m/m - UNO DUNA	
		Bultos: 7	

Ilustración N°6: Formulario "Control Pedido".

Fuente: Distribidora DC



Cuadro N°7: Estructura organizativa actual de la empresa.

Fuente: Elaboración de los Autores.