



UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTIN

***Futuro empresarial: Cómo seguir siendo competitivo ante el entorno dinámico.***

*“Adaptación al cambio como factor fundamental”*

Trabajo final de práctica profesional presentado para la obtención del título de Lic. En Administración y Gestión Empresarial.

Autor: Rosenberg Camila

Tutor: Ruhl Gabriela

Octubre 2019

## *Agradecimientos*

Siempre los agradecimientos de cada logro comienzan por la familia, las raíces. Ellos son nuestros pilares y contención en las noches de estudio, miedos, preocupaciones y alegrías por cada materia aprobada. Somos quienes recibimos el título universitario, pero ellos “*hacen la carrera a la par nuestra*”.

Agradecer a los amigos con quienes intercambiamos conocimientos, apoyo mutuo y anécdotas que nos llevaremos para siempre en la memoria.

Y por sobre todo, a la Universidad Pública que nos permite luchar, ser perseverantes y a tener la posibilidad de crear nuestro futuro deseado. Formado por cada uno de los profesionales docentes que aportaron su experiencia y sabiduría expandiendo nuestros conocimientos.

***“Porque una mente que se abre a una nueva idea, jamás vuelve a su formato original.”***  
*Albert Einstein.*

## ABSTRACT

El propósito de la investigación consiste en evidenciar la relación de adaptación al cambio como variable central para la supervivencia de las empresas en el mercado.

En el presente trabajo también se proponen las herramientas teóricas básicas de la administración para acompañar el cambio necesario y encarar así el dinamismo de un mercado en auge, sin dejar de atender las oportunidades que presente.

Para poder demostrar este estudio teórico, se realizó una prueba de campo en una pyme del partido de Gral. San Martín. La cual fue analizada y puesto en práctica los elementos vistos, brindándole la información necesaria para orientar y aconsejar de tal manera que pueda perfeccionar su modelo de gestión, para seguir siendo competitivo.

## ÍNDICE

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN .....	6
Metodología aplicada .....	6
Plan de obra .....	7
CAPITULO II: ORIGEN DE LA ADMNISTRACIÓN .....	8
Enfoques de la administración .....	8
Frederick W. Taylor .....	9
Henry Fayol .....	9
Henry Mintzberg .....	10
Peter Drucker .....	11
Stewart Black .....	11
Henry Ford .....	12
Elton Mayo .....	12
Max Weber .....	12
Abraham Maslow .....	13
Frederick Herzberg .....	13
Douglas McGregor .....	13
Concepto de admnistración .....	14
Misión .....	15
Visión .....	18
Objetivos .....	19
Estratègia .....	19
FODA .....	20
PESTEL .....	23
CAPITULO III: ESTRATÈGIA COMO VENTAJA COMPETITIVA .....	25
Stakeholders Map .....	26
¿Qué entendemos por estratègia? .....	31
Análisis estructural y estratègia competitiva .....	34
Evolución .....	34
Ciclo de vida del producto .....	35
Un modelo para pronosticar la evolución .....	36
Estratègias de no mercado .....	37
El ciclo económico .....	37
Test VRIINA .....	39
CAPITULO IV: ANÁLISIS INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN .....	41
Proceso administrativo .....	41
Planeación .....	43
Organización .....	43
Características de un organigrama .....	44
Tipos de organigramas .....	45
Dirección .....	48

Delegación .....	49
Autoridad .....	49
Control .....	51
Tableros de comando .....	52
<b>CAPITULO V: NECESIDAD DE CAMBIO .....</b>	<b>54</b>
Los cambios en la organización .....	56
Capacidades dinámicas .....	58
Limitantes cognitivas al desarrollo de capacidades .....	59
<b>CAPITULO VI: ANÁLISIS DE CAMPO.....</b>	<b>62</b>
Reseña histórica.....	64
Misión y Visión .....	67
Contexto de la empresa .....	68
Organigrama.....	71
Cartera de productos.....	72
Análisis Foda.....	73
Marco PESTEL .....	76
RECOMENDACIONES .....	79
<b>CAPITULO VII: CONCLUSIONES FINALES .....</b>	<b>88</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>94</b>

# CAPÍTULO I:

## INTRODUCCIÓN

Éste trabajo apunta a demostrar las posibles causas que impiden a una empresa continuar creciendo, y pone en riesgo la permanencia de la misma en el mercado. Debido a que la carencia de adaptación al cambio es un impedimento para el crecimiento competitivo y la supervivencia de ellas en el ámbito empresarial.

Para demostrar ésta teoría reuniremos información necesaria para analizarla y compararla, de esta manera así, determinar posibles explicaciones de la necesidad del cambio inmediato. Pudiendo así brindar alternativas a través de un sistema que permita organizar el crecimiento.

### **Metodología aplicada**

Primeramente el análisis se basa en una compilación de soporte teórico de distintos autores. Donde se trata de mostrar la importancia de los conceptos de la administración a la hora de formular una estrategia competitiva, teniendo en cuenta el dinamismo del entorno.

Partiendo desde allí, en el año 2015, se procede a analizar una empresa pyme familiar del partido de Gral. San Martín, que presentaba cierta dificultad a la hora de expandirse.

Para ello se indaga en la organización enfocándose en descubrir el origen de la necesaria reestructuración y analizar su impacto sobre la imagen y prestigio de la compañía. Recolectando información interna y externa a la organización, a fin de determinar la raíz de la problemática, y generar un diagnóstico de por qué no le permite continuar creciendo, siendo que el mercado sostiene oportunidades y necesidades insatisfechas en esta determinada industria.

## Plan de obra

El desarrollo de la investigación se encuentra distribuido de tal forma que, primero, se hace un breve repaso de las escuelas clásicas de la administración que dieron origen a los contenidos elementales que utilizaremos.

Luego se exponen los contenidos elementales y las herramientas con las que se cuenta a la hora de administrar y formular estrategias competitivas, analizando interna y externamente una organización.

Y por último donde se evalúa la necesidad del cambio organizacional, y su análisis de campo realizado en una pyme familiar.

## CAPÍTULO II:

# ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN

En el presente capítulo se hace un breve resumen y recorrido por alguno de los pensadores más importantes de la administración. Sabemos que muchos más han sido de importancia con sus aportes, pero no nos extenderemos en este punto dado que no es el propósito central del trabajo.

No podemos avanzar sin antes poder definir, como la conocemos hoy en día, ¿Qué es la administración? Por lo tanto brindamos el aporte de algunos autores en cuanto a la temática.

También se desarrollará los puntos básicos y principales de toda organización, como Visión, Misión en pos de cumplir las metas y objetivos, y un adelanto de estrategia que luego será desarrollada con mayor amplitud en el siguiente capítulo. Además se presentan dos herramientas fundamentales a la hora de analizar la situación actual de una empresa.

### **1. Enfoques de la administración**

La administración como ciencia aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. Con el inicio de la Revolución Industrial en el siglo XIX muchos empresarios intentan dar a sus actividades e ideas una base científica. Es así como aparece el primer pensador de la administración científica, que con sus conocimientos abrió las puertas para el nacimiento de la administración.



## 1.2 Frederick W. Taylor (1856-1915):

Teoría clásica de la administración científica que pone énfasis en las tareas, en la disminución de pérdidas, aumentando así los niveles de productividad de los trabajadores.

Sus aportes fundamentales fueron el estudio de tiempos y movimientos para aumentar la productividad, el sistema de remuneración por pieza, el perfeccionamiento de los métodos de trabajo, la división en partes iguales del trabajo y la responsabilidad entre la administración y los trabajadores.

Siguió su pensamiento planteando los problemas que Taylor no planteó, los cuales fueron en la empresa como sistema.

## 1.3 Henry Fayol: el proceso administrativo (1841-1925):

Fué uno de los primeros teóricos de la Administración que planteó la pregunta ¿Qué es la administración? Abordó la disciplina como un proceso compuesto por cinco etapas, planear, organizar, mandar, coordinar y controlar<sup>1</sup>.

- 1- **planear**: anticiparse a los hechos. Estructurar el futuro y hacer una provisión para ello.
- 2- **organizar**: construir un conjunto de relaciones que mejor satisfaga a los propósitos de la organización.
- 3- **conducir**: donde el administrador debe inspirar y entusiasmar a las personas inculcando el sentido de la misión de la empresa.
- 4- **coordinar**: observar que lo que se hace sea consistente con lo planeado en la organización. es primordial un buen flujo de información.
- 5- **controlar**: chequear lo que está sucediendo con lo que debería estar sucediendo.

Fayol quiere administradores que se anticipen a los hechos, que construyan un conjunto de relaciones formales que satisfagan de la mejor manera los propósitos de la organización. Deben inspirar y entusiasmar a las personas que trabajan para ellos. Un administrador eficaz inculca el sentido de la misión de la empresa. Debe controlar que lo que se hace sea consistente dentro del plan de la organización.

El administrador de Fayol es una combinación de poder intelectual e impacto emocional. Debe recorrer sus lugares de trabajo para mantener contacto continuo con su staff.

---

<sup>1</sup> Fayol, H., Una administración industrial y general, Buenos Aires, El Ateneo, 1981.

Henry Fayol perteneció a la teoría clásica definiendo el proceso de administración. Del cual nos basamos como base y esqueleto para nuestra investigación teórica a lo largo del trabajo.

#### 1.4 Henry Mintzberg. Los roles gerenciales (1939):

Henry Mintzberg sumó otras perspectivas a las de Henry Fayol. Un punto interesante fue su identificación de 10 roles diferentes desempeñados por los administradores. Estos roles están agrupados bajo tres grandes temas alegando que, independientemente de lo que ellos hagan, estarán siempre realizando alguna de estas tres cosas: tomando decisiones, procesando información o manteniendo contactos interpersonales.

Según Mintzberg el tiempo que el administrador gasta en mantener contacto con otros gerentes dentro y fuera de la organización no son una pérdida de tiempo en su trabajo. Sino que, esto es parte de su trabajo. En cada una de esas actividades el gerente estará realizando uno de los roles administrativos, lo que sí debe tener en cuenta es que debe planear y asignar su tiempo más eficazmente.

En la década de 1980 surge la **Escuela de administración estratégica** y, según Henry Mintzberg, tiene dos enfoques: el normativo, que recomienda un método para elaborar una estrategia, lo conciben los expertos y después los trabajadores lo llevan a la práctica; por otro lado el enfoque descriptivo se refiere a como se crean o forman las estrategias y supone que las fases de formulación y ejecución interactúan y se recrean. Las empresas no crean sus estrategias de forma deliberada sino que surgen de sus actividades.

Uno de los pioneros en esta disciplina fue Peter Drucker, quien manifestó el pensamiento estratégico mediante preguntas simples: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Dónde estamos? y ¿Dónde queremos estar?. Por lo tanto, definir a qué se dedica (diagnóstico), dónde se quiere llegar (visión) y definir los caminos para poder llegar (cómo).

#### 1.5 Peter Drucker (1909-2005):

Su teoría neoclásica de la escuela operacional se basa en los aspectos prácticos de la administración, pragmático y de búsqueda de resultados. Para Drucker la administración se debe basar en el logro de objetivos, es decir en la eficacia. Fue quien dió origen a la administración por objetivos o resultados.

### 1.6 Stewart Black (1959):

Stewart sugirió estudiar la tarea administrativa a través de las demandas, las restricciones y las elecciones. Las demandas nos indican lo que el realizador del trabajo debe hacer. Las restricciones es aquello que nos indica lo que no puede hacer el administrador en su puesto de trabajo. Por último, las elecciones que están disponibles para realizador del trabajo lo que ayudará a determinar qué nivel de libertad tiene para hacer lo que desea en la forma que lo quiera. Algunos ejemplos de demanda pueden ser las impuestas por el jefe, por su pares, requerimientos de servicios que no pueden ser delegados, demandas externas, o aquellas impuestas por el sistema como informes, presupuestos, etcétera. Aquello que limita lo que puede hacer el realizador del trabajo pueden ser limitaciones de recursos, regulaciones legales, limitación tecnológica, ubicación física del administrador en su unidad, etcétera.

Los administradores no sólo tienen que poder adaptarse al cambio sino que también, donde sea apropiado, tienen que iniciar y administrar el proceso de cambio.

Para desarrollarse, toda empresa debe diferenciarse de sus competidores. Para lograrlo debe ser capaz de innovar ya sea el nivel de fabricación, distribución, concepción de un producto o servicio, etc. La innovación otorga una ventaja competitiva que permite tomar nuevas partes del mercado. Es la acción que consiste en llevar a la realidad una idea, una técnica o procedimiento. Es decir que, la innovación es la práctica del cambio<sup>2</sup>. Este cambio puede ser accidental, deliberado o voluntario, forzado, grande, pequeño, total o parcial, etc.<sup>3</sup>

### 1.7 Henry Ford (1863-1947):

---

<sup>2</sup> Samitier, J. A., de Samitier, M. C. D., "Las empresas y la Innovación", en Administración de empresas, vol. 18-A, abril- septiembre, 1987, pp. 251- 264

<sup>3</sup> Ver distintas orientaciones del cambio organizacional en Biasca, R., Resultados. La Acción: de las ideas a los hechos concretos, Buenos Aires, Granica, 2000, p. 37

También enfocado en la teoría clásica de la administración científica. Se enfocó en la producción en masa y línea de montaje móvil. Sus principales aportes fueron dar origen al control de calidad produciendo piezas estandarizadas e intercambiables durante todo el proceso. La especialización del trabajador durante el proceso de producción en masa, el diseño es puesto en funcionamiento de la primera línea de montaje móvil para la producción en masa y la jornada de trabajo de 8 horas y mejores salarios para mejorar la productividad.

### **1.8 Elton Mayo (1880-1949):**

Orientado a la teoría y escuela humanística. Hace hincapié a el hombre y los grupos sociales en los que se desempeña. Para Mayo la organización debe considerar al ser humano como un ser social para orientar el comportamiento en beneficio de la empresa y de la persona. Afirma que se puede alcanzar la eficiencia mediante el estudio de aspectos psicológicos y fisiológicos de los trabajadores y sus grupos.

Mayo era de la opinión que el concepto del hombre social (movido por necesidades sociales, deseoso de relaciones gratificantes en el trabajo y más sensible a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) era complemento necesario del viejo concepto del hombre racional, movido por sus necesidades económicas personales.

### **1.9 Max Weber (1864-1920):**

Padre de la teoría burocrática, enfoca la burocracia como forma de administración de las organizaciones. Implementa una administración basada en la racionalidad y la meritocracia. Aporta la diferenciación entre organizaciones formales o burocráticas primarias. Para Max Weber la burocracia es una organización o grupo basado en leyes racionales.

### **1.10 Abraham Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades (1908-1970):**

La llamada **pirámide de Maslow** o **jerarquía de las necesidades humanas** es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra *Una teoría sobre la motivación humana (A Theory of Human Motivation)*, de 1943, que posteriormente amplió. Maslow formuló en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que, conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

### 1.11 Frederick Herzberg: Teoría de los dos factores (1923-2000):

Frederick Herzberg formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas. La satisfacción, que es principalmente el resultado de los factores de motivación; y la insatisfacción, que es principalmente el resultado de los factores de higiene. Los factores de motivación tienen poco efecto sobre la insatisfacción. En cambio, si los factores de higiene faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

### 1.12 Douglas McGregor: Teoría X y Teoría Y (1906-1964):

En su obra *El lado humano de las organizaciones* (1960), describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó Teoría X y Teoría Y. Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Algunos piensan en la administración moderna como una disciplina que comenzó como un vástago de la economía en el siglo XIX. Los economistas clásicos, como Adam Smith y John Stuart Mill, proporcionaron un fondo teórico a la asignación de los recursos, a la producción y a la fijación de precios. Al mismo tiempo, innovadores como Eli Whitney, James Watt y Matthew Boulton desarrollaron herramientas técnicas de producción tales como la

estandarización, procedimientos de control de calidad, contabilidad analítica y planeamiento del trabajo.

En síntesis, analizando resumidamente a los pensadores; destacamos sus aspectos más relevantes tales como, Fayol y su proceso administrativo del cual creamos el pilar de donde nace nuestro trabajo de investigación. El contacto interpersonal de Mintzberg no significa pérdida del tiempo. La administración bajo el logro de objetivos de P. Drucker.

Y un dato muy interesante es el pensamiento de S. Black, que hablaba, ya en la década del '60, de la diferenciación de los competidores y la adaptación a los cambios.

El aspecto psicológico del empleado de Elton Mayo, y la jerarquía de las necesidades humanas de Maslow. Factores de satisfacción e insatisfacción de Herzberg; y la peculiar manera de pensar de los directivos según McGregor.

## **Concepto De Administración**

### Definición Etimológica

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

Es así que "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro. La etimología nos da de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta.

## Pero, ¿Qué es la administración?

*La Administración es el proceso de planificar, organizar dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas propuestas de la organización de manera eficiente y eficaz. Permite implementar nuevas estrategias para el logro de las metas para tener éxito en la empresa.<sup>4</sup>*

En otras palabras, administrar (ya sea una organización, una familia o la vida de uno mismo) es decidir con anticipación lo que se quiere lograr y el cómo se lo va a lograr, para luego, utilizar los recursos disponibles y ejecutar las actividades planificadas con la finalidad de lograr los objetivos o metas establecidos, haciendo lo que debe hacerse con la menor cantidad de recursos posibles.

¿Cómo sabemos lo que queremos lograr? ¿Cómo establecemos metas y objetivos? Para ello contamos con elementos centrales ligados a toda la empresa que se exponen a continuación.

## 2. MISIÓN

La *misión* contesta a la pregunta ¿Por qué existimos?. Es el propósito fundamental por el cual accionamos en pos de una visión<sup>5</sup>. Es una comprensión clara de los objetivos que se desean alcanzar. La misión concentra los esfuerzos en el logro de las metas.

La misión debe de ir en el plan estratégico de la empresa para que se puedan desarrollar el resto de objetivos y acciones.

No es algo fijo, ya que puede ir evolucionando con el tiempo y con cada momento que la empresa cambie. Hay que adaptarse a las necesidades del entorno para que la misión no quede obsoleta.

---

<sup>4</sup> Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, p.10.

<sup>5</sup> Sallenave, J., Gerencia y Planeación Estratégica, Bogotá, Norma, 1997

Establecer la misión de una empresa nos permite orientar las decisiones y acciones de todos los miembros de la compañía en función de ésta; es decir, nos permite lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas en base a ella. Debe inspirar al compromiso continuo de toda la compañía. La misión empresarial tiene sentido en tanto sea conocida por los stakeholders, pues proporciona un marco objetivo, sin ambigüedades ni malentendidos, para entender qué esperar de la compañía, y qué espera la compañía de cada uno.

Una buena misión de empresa responde muchas de las preguntas clave sobre nuestro negocio, como por ejemplo ¿Por qué estamos en este negocio?  
¿Cuál es nuestro negocio?  
¿Quiénes son nuestros clientes?.  
¿Qué nos diferencia de la competencia?

Establecer la misión de una empresa nos permite motivar a sus miembros, hacer que se sientan identificados y comprometidos, darle identidad y personalidad a la empresa, mostrar a agentes externos tales como clientes y proveedores el ámbito en el cual se desarrolla, distinguirla de la competencia, etc.

Según los especialistas, una declaración de misión efectiva que permita obtener los beneficios descritos anteriormente, debe contar con las siguientes características:

- \* Ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa.
- \* No ser muy limitada al punto de poder limitar el accionar de los miembros de la empresa, pero tampoco muy amplia al punto de poder provocar confusiones sobre lo que hace la empresa.
- \* Decir en pocas palabras en qué consiste el negocio.

No debemos confundir la misión como un slogan publicitario. No está dirigida solamente a los clientes. No es una visión estratégica de largo plazo. La proyección de la empresa se denomina visión, y debe estar complementada con la misión, que explica qué es la empresa ahora. No es lo que se quiere que la empresa sea. La declaración de la misión no debe usarse ingenuamente para transformar la empresa. La misión debe mostrar la esencia de la empresa, y en una transformación debe destacar los elementos comunes entre la empresa actual y la empresa que se busca.



La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el que debe hacer. Junto con las metas principales proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias intentadas y los criterios de evaluación de las estrategias emergentes.

El enunciado de misión no debe comprometer a la compañía para hacer lo que debe hacer para sobrevivir, sino para hacer lo que elige hacer para prosperar. Tampoco debe ser inflado con superlativos que no tienen ningún significado operativo tales como el más grande, el mejor, óptimo y máximo; si una empresa dice que quiere "maximizar su potencial de crecimiento" y otra "proveer los productos de la más alta calidad", ¿Cómo pueden determinar si han alcanzado su máximo potencial de crecimiento o la más alta calidad?.

Las características de la misión son claras, primero debe contener una formulación de los objetivos de la empresa, expresado en forma tal que los progresos en ese sentido puedan ser medidos.

El enunciado de la misión de una empresa debe lograr diferenciarla de las otras. Una empresa que sólo quiere lo que la mayoría de las otras quieren, por ejemplo, "elaborar productos de una manera eficiente, con costos que contribuyen a obtener ganancias adecuadas", malgasta su tiempo en la formulación del enunciado de la misión.

Debe definir el negocio en el que la compañía quiere estar, y no necesariamente aquel en el cual ya está. Debe ser significativo para todos los participantes de la empresa. La mayoría de los enunciados se dirigen solamente a los accionistas y a los gerentes.

Su falla más seria es la falta de motivación para los empleados. Sin el compromiso de estos últimos, la misión tiene muy pocas probabilidades de cumplimiento sin importar lo que hagan los accionistas y gerentes.

Finalmente, y más importante, el enunciado de misión debe ser estimulante e inspirador. Debe motivar a todos aquellos, cuya participación se requiere.

## 2.2 VISIÓN

La *visión* es una imagen futura que deseamos<sup>6</sup>. Permite concentrarnos en la dirección futura orientados a largo plazo. Nos indica hacia dónde deben dirigirse nuestros esfuerzos y donde deseamos estar ubicados en el futuro. Toda visión requiere compromiso.

La visión de una empresa suele corresponder a la visión del dueño o los dueños de la compañía, por lo que para definir la declaración de la visión de nuestra empresa podríamos empezar por hacernos las siguientes preguntas:

- \*¿Qué queremos llegar a ser?
- \*¿Hacia dónde nos dirigimos?
- \*¿En qué nos queremos convertir?
- \*¿A dónde queremos llegar?
- \*¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
- \*¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar?

Es el análisis de las aspiraciones, la imagen ideal del proyecto, la creación del sueño de lo que debe ser la empresa en el futuro.

Establecer la visión de una empresa nos permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección; es decir, nos permite lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo la guía de ésta, logrando así coherencia y organización. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta. Es la fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa. De él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Establecer la visión de una empresa permite:

- \* Inspirar y motivar a los miembros de la empresa al hacer que se sientan identificados y comprometidos con ella.
- \* Darle identidad y personalidad a la empresa.
- \* Fortalecer las bases para la cultura organizacional.
- \* Proyectar una imagen positiva ante sus stakeholders, para ello debe encontrarse siempre visible.

---

<sup>6</sup> Lazzati, S., Anatomía de la organización, Buenos Aires, Macchi, 1997

Al igual que la misión, no es algo estático y debe ir cambiando, adaptándose a la dinámica de su entorno.

La misión y visión son los ejes centrales por los cuales debe basarse una empresa. Es el esqueleto que la sostiene. Como veremos más adelante, a partir de allí, nacen y se formulan las herramientas para la efectividad empresarial. Nos ayudan a marcar el rumbo.

En el capítulo VI veremos un caso práctico del cual crearemos herramientas para mejorar la performance de una pyme con dificultades para expandirse.

## 2.3 OBJETIVOS

Son los resultados que toda empresa persigue como por ejemplo, eficiencia, eficacia, prestigio, adaptación a las necesidades, liderazgo, etcétera.

Los objetivos o metas son los fines hacia los que se dirige la actividad, son los resultados por lograr. Los objetivos deben ser comprensibles, aceptables, cuantificables y verificables.

## 2.4 ESTRATÉGIA

Es la dirección y alcance de una organización a largo plazo. Es la configuración de los recursos en un entorno cambiante de tal manera que le permita obtener ventajas competitivas y hacer frente a las necesidades de sus stakeholders<sup>7</sup>.

La estrategia debe ser tendiente a adecuarse al entorno y abarcar a todas las áreas y actividades de la empresa.

En el capítulo siguiente se desarrollará el concepto de estrategia con mayor amplitud.

---

<sup>7</sup> Jonson, G. y Scholes, K., Dirección Estratégica, Madrid, Prentice, quinta edición, 2001

Antes de poder elaborar una buena estrategia y así lograr posicionarse en el mercado, es fundamental saber con qué contamos y dónde nos encontramos. Qué es lo que existe a nuestro alrededor. Para ello se puede realizar un análisis FODA y un Marco PESTEL. Ambas herramientas que nos permiten realizar previamente un buen análisis y posterior diagnóstico de la situación en el cual se encuentra sumergida la empresa.

### 3. FODA

El análisis FODA es una herramienta de análisis estratégico que nos permite analizar el ambiente operativo externo e interno de la organización<sup>8</sup>.

Se utiliza para analizar interna (debilidades y fortalezas) y externamente (amenazas y oportunidades) una empresa, institución, persona, etcétera.

Es una situación real determinada.

Esta herramienta nos permite conocer un abanico de posibilidades para poder planear una estrategia futura, pudiendo así conocer las ventajas competitivas que posee.

Esta técnica fue descubierta en los años '60 en los Estados Unidos por Albert S. Humphrey cuando investigaba el porqué fallaba la planificación corporativa de la empresa. Con la creación de esta herramienta hoy en día las empresas pueden analizar su situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se quiere analizar, las posibles alternativas y sus consecuencias futuras de cada elección.

Lamentablemente hoy en día existe una gran cantidad de empresas que ante sus problemas toman decisiones de manera automática, irracional y no estratégica. No tienen en cuenta las posibles consecuencias de una buena o mala elección en el éxito o fracaso de la empresa.

Un buen análisis FODA reduce el riesgo de cometer errores en la toma de decisiones. Su estructura es un elemento o matriz dos por dos denominada Matriz FODA que permite conocer la situación real de la empresa. La

---

<sup>8</sup> Hill y Jones. Administración Estratégica, un enfoque integrado. (1996)

confección de esta permite buscar y analizar todas las variables que intervienen, con el fin de tener una mayor información al momento de tomar decisiones. A mayor información relevante menor riesgo de fracaso.

Confeccionando un buen análisis foda se pueden establecer estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y reordenamiento para poder cumplir con los objetivos principales. Corrigiendo debilidades, afrontando amenazas, manteniendo fortalezas y explotando oportunidades.

Uno de los métodos para realizar un análisis foda basado en la lógica difusa fue propuesto en 2011 y perfeccionado en 2015 por el matemático Javier Pérez Capdevilla, donde propone ponderar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas bajo la concepción de qué éstas no se manifiestan igual manera en la realidad. Para ello propone que se hagan con números reales entre 0 y 100 y que luego sean convertidos a valores entre 0 y 1 dividido por 100<sup>9</sup>.

Uno de los mayores errores que se cometen es pensar que mediante su uso se garantiza el éxito. Foda es una herramienta, un modelo que sirve para representar aproximaciones a una problemática. Una simple tormenta de ideas entre los ejecutivos no serán suficiente. Se requiere que lo que se incorpore a la matriz se encuentre respaldado por datos e información idónea, sólida y confiable.

El **FODA** se representa a través de una matriz de doble entrada en la que en el nivel horizontal se analizan los factores positivos (fortalezas) y los negativos (debilidades), del ambiente interno de la empresa.

En el nivel vertical se analizan los factores externos, considerados no controlables por parte de la organización, que se traducen en oportunidades y amenazas.

Las **Fortalezas** son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la compañía de otras similares. Permiten sostener y ganar posiciones al competir.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> "Capdevilla Javier Pérez 2011 Obito y resurrección del análisis DAFO. Avanzada científica"

<sup>10</sup> Apuntes Seminario sobre Casos de Gestión Empresarial 1. UNSAM

Las **Oportunidades** son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas por la empresa.

Las **Debilidades** son aspectos internos, que impiden o dificultan que la empresa compita con eficiencia. Necesariamente deben eliminarse, desarrollando una adecuada estrategia.

Las **Amenazas** son situaciones negativas, externas a la empresa, que dificultan y hasta impiden el sostenimiento de la posición en competencia. Por estos motivos, deberían diseñarse estrategias para sortearlas.

En síntesis:

- a) las fortalezas deben utilizarse**
- b) las oportunidades deben aprovecharse**
- c) las debilidades deben eliminarse y**
- d) las amenazas deben sortearse**

Luego se diagramarán las estrategias adecuadas para mitigar las causas de las debilidades, valerse de las fortalezas con las que cuenta la organización, para minimizar los efectos de las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno.

Además se pretende realizar una evaluación de los resultados obtenidos para posteriormente ir complementándolo con nuevas estrategias y conseguir de esta manera un efecto de mejora continua.

### 3.2 Marco PESTEL

Así como que el análisis foda, el análisis PESTEL describe el marco de los factores macroambientales, analizando los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en los que se encuentra sumergida la empresa. Describe el entorno en el que se desenvuelve la compañía, y es de gran ayuda a la hora de realizar un análisis del entorno organizacional.

Este marco se ha ido actualizando según algunos analistas, agregando factores legales, ecológicos, éticos y demográficos.

Es una herramienta fundamental a la hora de realizar un estudio de mercado. Nos aporta una visión general de los diferentes factores macroambientales a tener en cuenta para entender el crecimiento o decrecimiento del mercado, posición de la empresa, posible potencial y dirección de las operaciones.

Uno de sus principales factores es que puede medir la situación geopolítica de una empresa situada en un país. Sus factores pueden variar en importancia de acuerdo a la industria y de los bienes que una empresa produzca. A su vez, factores que son más propensos a cambiar en el futuro tendrán mayor importancia, como por ejemplo, una empresa que dispone de un préstamo tendrá que focalizarse en los factores económicos como las tasas de interés.

Si conseguimos describir el entorno en base a estas variables, nos dará posibles comportamientos del mercado en un futuro cercano. Nos sirve para analizar el entorno en donde nos veremos y poder actuar en consecuencia de una manera estratégica, es decir qué, estamos intentando comprender qué sucederá en el futuro próximo y utilizarlo a favor de la compañía.

En el capítulo IV se verá como se realizaron análisis internos y externos utilizando éstas herramientas, aplicadas a la práctica de una pyme.

Para resumir lo visto hasta aquí y poder pasar en limpio los datos importantes, se puede sintetizar que:

La misión delimita el campo de actividades posible con el fin de concentrar recursos de la empresa hacia un objetivo permanente. Es una síntesis de la naturaleza del negocio, el por qué existe la compañía. La misión tiene vocación de permanencia; los objetivos se ajustan a la realidad cambiante.

La visión es una visualización, una imagen futura y deseable de la que aspira la organización. Cómo desea ser considerada y a dónde quiere llegar como empresa. Define qué posición en la sociedad desea ocupar. Debe conseguir motivar a los miembros de la organización.

Una organización que desconoce que es, hacia dónde va, que medios utilizará para conseguir sus objetivos, e ignora el entorno en el cual se encuentra sumergida, marcha a la deriva y con pocas posibilidades de éxito. En esta condición el control interno carecería de sus más importantes fundamentos y tan solo se limitará a la verificación del cumplimiento de ciertos aspectos formales.

Un emprendedor debe ser capaz de detectar oportunidades y transformarlas en empresa, aprovechando todas las herramientas que le brinda la administración ya que ella estudia a las organizaciones y el comportamiento de las personas que la integran. Debe ser capaz de generar una imagen futura de la empresa y arrastrar con él a todas las partes implicadas, para hacer realidad a la misma alcanzando así los objetivos específicos por el cual fue creada y diseñada.



## CAPÍTULO III:

# ESTRATÉGIA COMO VENTAJA COMPETITIVA

En el siguiente capítulo se aborda la relación de una estrategia con la misión, visión, y como se convierte en la ventaja competitiva de una empresa. Cómo se formula la misma, qué características posee. Qué es la estrategia en si y cómo puede verse afectada por el dinamismo del entorno.

La importancia de conocer nuestros puntos fuertes y débiles para desarrollar una estrategia a través de capacidades con características del test VRIINA, para lograr una diferenciación a largo plazo y así poder conseguir el éxito organizacional y así seguir siendo competitivo en el mercado.

Además, veremos la relevancia que tienen los stakeholders para nuestras estrategias y el cumplimiento de sus expectativas.

Hacer estrategia es pensar ordenadamente en el largo plazo, estando bien anclados en el presente. Salir del día a día y ponernos con perspectiva de mayores plazos.

Los grupos de interés o stakeholders incluyen a empleados recién iniciados, mandos gerenciales, clientes, proveedores, accionistas, el Estado y el resto de la comunidad. Visto en estos términos, el éxito organizacional es muy difícil de obtener; los intereses de cada uno tienden a ser divergentes y de difícil armonización.

Es fácil advertir que de intentar cumplir al 100% de las exigencias de todos, sería difícil que la organización operara con eficacia. Es importante comprender que la satisfacción de los grupos de interés no es una tarea anárquica, sino que tiene un hilo conductor: la misión organizacional.

*“Los Stakeholders son personas, grupos u organizaciones que mantienen una relación directa o indirecta con la empresa y que, por lo tanto, pueden verse afectados por las decisiones y acciones de la empresa, y que recíprocamente pueden influir o ejercer poder en ella”*

Edward Freeman.

Los stakeholders pueden ser internos (colaboradores, gerentes, inversores, etc.) o externos (clientes, proveedores, distribuidores, gobierno, sociedad, etc).



11

Debemos conocer y entender a nuestros stakeholders, ya que solo así podemos plantear estrategias adecuadas.

Cada individuo tiene sus propias expectativas, su propia imagen mental de lo que la empresa le aportara. Y es sobre la satisfacción de estas expectativas sobre lo que debemos trabajar.

Dado que no siempre será una tarea fácil, lo ideal es que desde el inicio, contemos con alguna herramienta que nos permita facilitar la gestión de los interesados. Y para ello se sustenta con una herramienta visual

<sup>11</sup> <https://es.slideshare.net/angeloremu/identificar-y-priorizar-stakeholders-sedipro-untels> Angel Karl Oré Muñoz, “Identificar y priorizar stakeholders: clave para una buena gestión del proyecto y la empresa”. Programa de Talentos, Sedipro Untels, Lima Perú.

llamada **Stakeholder Map** y con esta lo que se pretende es representar y gestionar los distintos grupos que participan en un servicio particular.

El mapeo de los stakeholders nos permite formular y poner en marcha estrategias tomando decisiones que satisfagan a todos o a la mayor parte de los involucrados.



12

Para ello podremos utilizar matrices para clasificar, analizar y establecer estrategias para los stakeholders.

Para que realmente sea una herramienta efectiva para la gestión de proyecto, debemos asegurarnos de:

- **Gestionar a los interesados en consecuencia a lo documentado en la matriz**

Una vez creada la matriz, deberemos actuar en consecuencia y gestionar a los interesados tal y como hemos planificado en la misma.

- **Actualizar la matriz en el día a día, para que su información sea válida**

Lo importante de la matriz de interesados, no es únicamente crearla, sino ir manteniéndola a medida que avance el proyecto, para que siga siendo útil y válida, por lo tanto debemos recordar ir revisándola y actualizándola periódicamente.

<sup>12</sup> <https://es.slideshare.net/angeloremu/identificar-y-priorizar-stakeholders-sedipro-untels>

## Mapa de Stakeholders en la Empresa



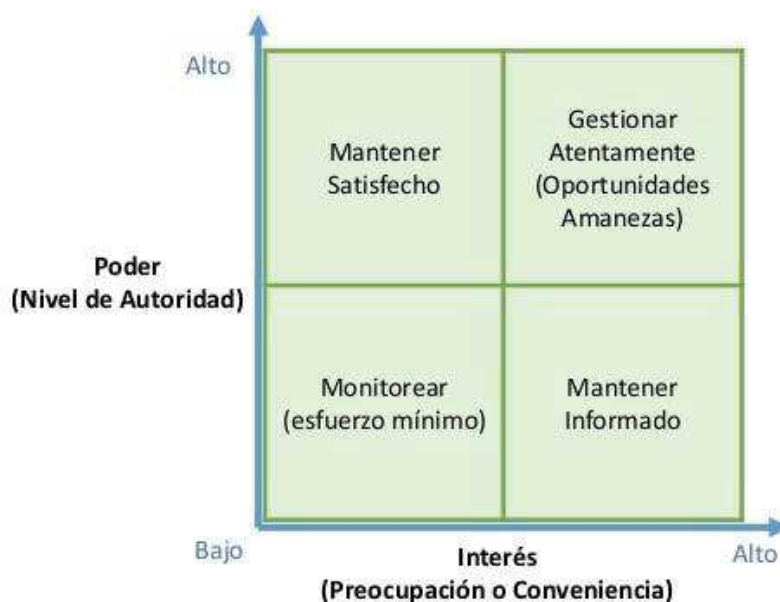
IDENTIFICAR Y PRIORIZAR "STAKEHOLDERS" | @angeloremu

13

Apreciaremos como la correcta y continua utilización de esta herramienta a lo largo del ciclo de vida de la empresa, ayuda al equipo no solo a identificar los poderes y expectativas de los interesados, sino también, a monitorear el estado de dichas expectativas y otros aspectos tales como el grado de interés que posee cada uno en un momento determinado a través del uso de la matriz Interés/Poder.

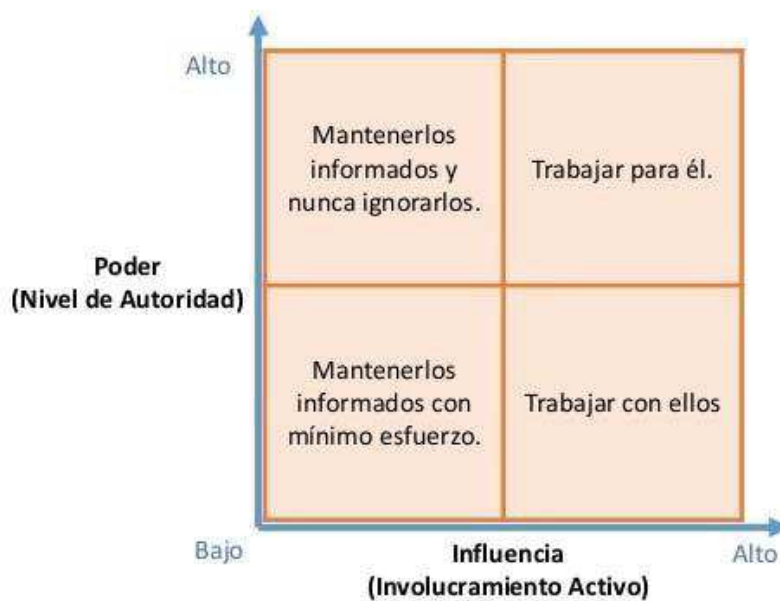
<sup>13</sup> <https://es.slideshare.net/angeloremu/identificar-y-priorizar-stakeholders-sedipro-untels> Angel Karl Oré Muñoz, "Identificar y priorizar stakeholders: clave para una buena gestión del proyecto y la empresa". Programa de Talentos, Sedipro Untels, Lima Perú.

## Matriz de poder/interés



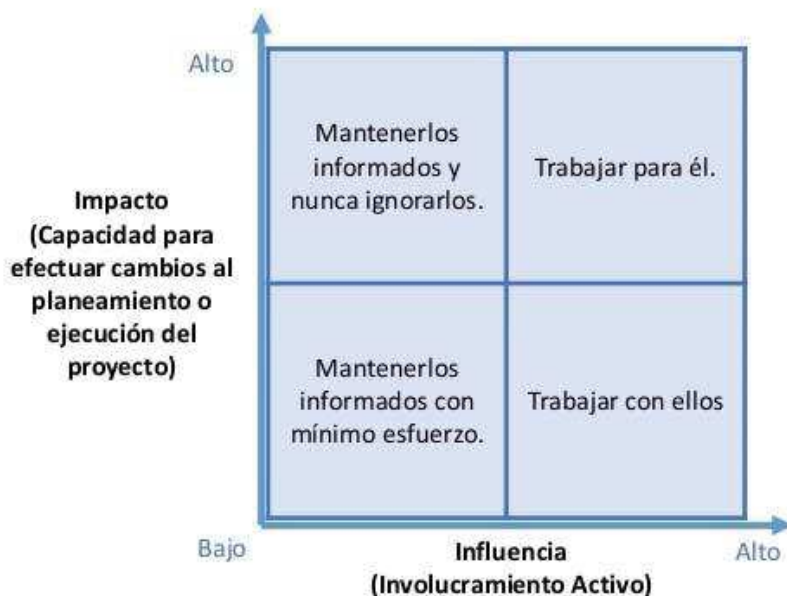
IDENTIFICAR Y PRIORIZAR 'STAKEHOLDERS' | @angeloremo

## Matriz de poder/influencia



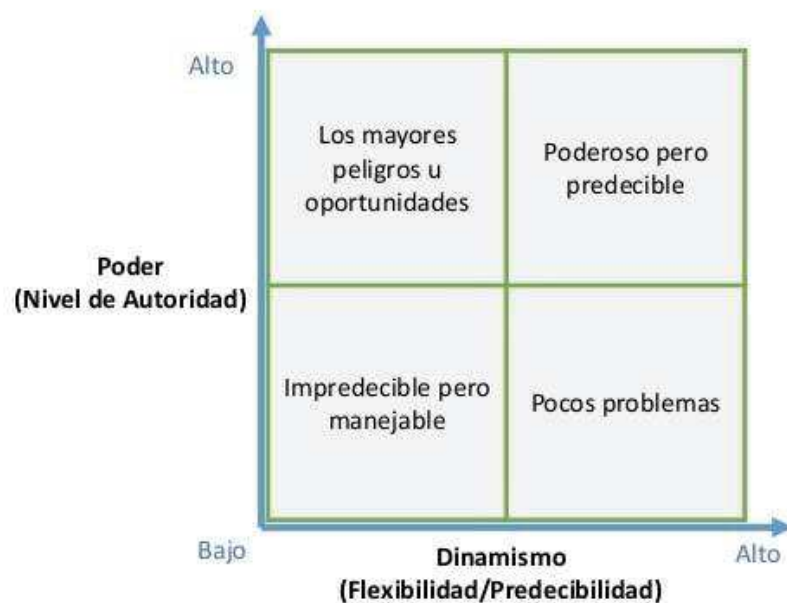
IDENTIFICAR Y PRIORIZAR 'STAKEHOLDERS' | @angeloremo

## Matriz de influencia/impacto



IDENTIFICAR Y PRIORIZAR 'STAKEHOLDERS' | @angeloremo

## Matriz Poder/Dinamismo



IDENTIFICAR Y PRIORIZAR 'STAKEHOLDERS' | @angeloremo

## ¿Qué entendemos por estrategia?

La identidad evoluciona a medida que la organización crece y se desarrolla, pero puede eventualmente, perder su razón de ser cuando la forma en que la organización agrega valor se vuelve obsoleta. Conocer la identidad de una organización es primordial a la hora de plantear la estrategia ya que, de no estar ambas alineadas, su implementación rara vez será exitosa.

*Podemos definir la estrategia como un conjunto de iniciativas de la organización que tiene como objetivo de cumplimiento pleno de la misión o identidad organizacional.*

Un segundo paso estará dado por la definición de la visión. Y pone en evidencia expectativas concretas que llevarán el cumplimiento de la misión en el futuro. Una adecuada visión es una guía para la definición de los impulsos estratégicos y para la comprensión de dichos impulsos por parte de todos los grupos de interés, en especial de aquellos que trabajan dentro de la organización. La visión debe cumplir con 5 requisitos<sup>11</sup>:

1. ser breve.
2. ser fiel al foco y al carácter de la organización.
3. ser comprensible por todos los stakeholders.
4. ser inspiradora.
5. ser verificable.

Reformulamos, de este modo, la definición de la estrategia que vimos previamente.

---

<sup>11</sup> Angwin, Duncan; Cummings, Stephen, y Smith, Chris: The Strategy Pathfinder. Core Concepts and Micro-cases. Blackwell, Malden, 2007

*La estrategia es un conjunto iniciativas organizacionales que tiene como objetivo el cumplimiento pleno de la misión y que se concreta mediante la realización exitosa de la visión.<sup>12</sup>*

La misión da el contexto de las iniciativas, mientras que la visión actúa como un gran marco unificador de dirección.

De la estrategia se desprenden objetivos más específicos que bajan en cascada desde los estratos superiores hacia los niveles medios y bajos de la organización. Los objetivos en última instancia, determinan cuáles eran los aspectos del negocio a los que se les va a prestar atención en el día a día.

En su clásico libro de 1954, *La Gerencia*, Peter Drucker presentó el test Smart, por su sigla en inglés, para comprobar la validez y los objetivos definidos en cada nivel organizacional. De acuerdo con Drucker, los objetivos deben ser<sup>13</sup>:

- Específicos: la meta está claramente definida.
- Mensurables: el resultado puede medirse numéricamente.
- Alcanzables: todos los recursos humanos y materiales necesarios requieren estar disponibles.
- Realistas: evitar la tentación de fijar un objetivo sólo porque respeta los tres criterios anteriores. Su relevancia a nivel organizacional es importante.
- Asociados a una variable temporal: fijar un período dentro de la cual deben ser cumplidos.

Michael Porter<sup>14</sup> define la ventaja competitiva como aquella posición que una organización ocupa en el mercado que le permite obtener retornos extraordinarios.

De la existencia de ventajas competitivas se deriva la obtención de retornos extraordinarios y potencialmente, la de otros beneficios como la lealtad de los consumidores, una buena imagen de marca, la captura de talentos en el mercado laboral, el mayor poder de negociación, etc.

---

<sup>12</sup> Idem nota al pie de pág. anterior.

<sup>13</sup> Drucker, Peter Ferdinand. *The Practice of Management*. Harper and Row, Nueva York, 1954. La edición en castellano fue publicada con el título *La Gerencia*.

<sup>14</sup> Porter, M. E.: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press Price, Nueva York 1985



En este contexto, la estrategia consiste en tomar acciones ofensivas o defensivas en el mercado para asegurar la obtención y sustentabilidad de las ventajas competitivas.

La estrategia no debería plantearse meramente para superar a los competidores, sino para llevar a la organización a cumplir de forma más perfecta con su misión. Por ello, no debemos pensar en la ventaja competitiva como un elemento centrado en la comparación de dos o más empresas.

Cuando utilizamos el concepto de ventaja competitiva, nos estamos refiriendo a alguna actividad que hace la organización o alguna posición de mercado que ocupa, que le permite obtener una diferencia para alcanzar el éxito de la organización.

Siguiendo con Porter, uno de sus aportes más importantes fueron las *Cinco Fuerzas Competitivas* (entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales). Estas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos "competidores" de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento.

Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rivalidad de una industria, la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas a la hora de la formulación de estrategias.

Es necesario distinguir la estructura esencial de una industria, la cual se refleja en la fortaleza de las fuerzas y la multitud de factores transitorios capaces de incidir a corto plazo en la competencia y la rentabilidad.

El análisis de la estructura de la industria, o "análisis estructural", busca ante todo identificar las características esenciales de un sector industrial basadas en la economía y en la tecnología que configuran el ámbito donde habrá que establecer la estrategia competitiva. Cada compañía tendrá sus fuerzas y debilidades especiales cuando enfrente la estructura de la industria.

## 1. Análisis estructural y estrategia competitiva.

Una vez diagnosticada la competencia y sus causas fundamentales, a la compañía les será posible identificar sus puntos fuertes y débiles en relación con la industria, donde pueden utilizar la herramienta del análisis FODA por ejemplo.

Desde una perspectiva estratégica, los puntos esenciales con su posición frente a las causas principales de cada factor competitivo: ¿Cuál es su situación frente a los sustitutos? ¿Frente a las fuentes de barreras de entrada? y ¿Cómo enfrenta la rivalidad de los competidores ya establecidos?

Una buena estrategia competitiva emprende acciones ofensivas y defensivas con el fin de lograr una posición defendible contra estas 5 fuerzas competitivas.

Para formular una estrategia es preciso ante todo adecuar las fuerzas y debilidades de la empresa, en particular su capacidad especial, a las oportunidades y al riesgo del entorno. Los principios del análisis estructural dentro de la industria nos permitirán especificar de un modo más concreto sus fuerzas, sus debilidades, su capacidad especial, las oportunidades y los riesgos del sector industrial.

### 1.2 Evolución

El análisis estructural nos da un marco de referencia para comprender las fuerzas competitivas que operan en una industria y que son indispensables para diseñar una estrategia competitiva. Pero es evidente que las estructuras cambian frecuentemente de una manera radical.

La evolución de la industria adquiere importancia decisiva para la formulación de estrategias, y a menudo es necesario hacer ajustes para adaptarse a ella. Es importante conocer el proceso de la evolución de la industria y poder predecir el cambio, pues el costo de una reacción estratégica suele incrementarse cuando la necesidad de cambio se hace evidente.

No siempre se perciben fácilmente los cambios que están ocurriendo en el momento actual y mucho menos cuáles podrían ocurrir en el futuro. Dada la importancia de poder predecir la evolución, conviene tener algunas técnicas

analíticas que ayudan a prever el patrón de los cambios de la industria que podría ocurrir.

### 1.3 Ciclo de vida del producto

Un sector industrial pasa por varias fases o etapas como introducción, crecimiento, madurez y declinación. Las etapas las definen los puntos donde se modifica la tasa de crecimiento de las ventas.

La fase plana refleja la dificultad de la introducción del nuevo producto al mercado. Luego se registra un crecimiento rápido a medida que los consumidores conocen el producto. Finalmente, se logra penetrar en los consumidores potenciales, el crecimiento se detiene y alcanza un nivel básico. Por último, el crecimiento se estanca a medida que aparecen los productos sustitutos.

Estudiar las propiedades del ciclo de vida de la industria nos permitirá detectar restricciones del entorno actuales y futuras, críticas para la supervivencia de nuestros negocios.

Durante la etapa de desarrollo, las empresas se lanzan a una carrera en pos de un objetivo concreto, mientras que la etapa de madurez defienden la posición que han sabido alcanzar.

El problema real que plantea el ciclo de vida del producto como predictor de la evolución de la industria es el siguiente: intenta describir un patrón evolutivo que ocurrirá invariablemente. Y exceptuada la tasa de crecimiento, hay pocos motivos fundamentales o ninguno que expliquen por qué ocurrirá los cambios competitivos asociados al ciclo de vida. La evolución de la industria sigue tantas vías que no siempre se realiza el patrón del ciclo. El concepto nada tiene que nos permita predecir cuando se cumplirá y cuando no.

## 1.4 Un modelo para pronosticar la evolución

Existen dos aspectos del entorno país que afectan a la evolución de las industrias y, por consiguiente, el entorno competitivo en el cual operan las empresas. El primero se refiere a la evolución de su economía o, más precisamente, el evolución de los agregados macroeconómicos. El segundo aspecto se refiere a la configuración institucional. Las instituciones determinan las reglas de juego con las que se mueven las industrias y las empresas. La posibilidad de actuar sobre estas reglas de juego da lugar a un conjunto de estrategias llamadas "de no mercado".

En vez de intentar describir la evolución de la industria, es más útil penetrar en el proceso para captar lo que realmente lo impulsa. Como cualquier otra evolución, ésta tiene lugar porque se mueven algunas fuerzas que generan los incentivos por las presiones del cambio. Son llamados procesos evolutivos que impulsan a la industria hacia su estructura potencial.

Aunque la estructura inicial, el potencial estructural y las decisiones de inversión de las empresas adquirirán un carácter específico en cada industria, podemos generalizar sobre cuáles son los procesos evolutivos importantes.

Hay algunos procesos dinámicos predecibles e interactuantes entre sí que de una u otra manera se presentan en todas las industrias, aunque su rapidez y dirección serán distintas en ellos. Algunos ejemplos son: aprendizaje de los compradores, reducción de la incertidumbre, acumulación de experiencia, expansión o contracción de la participación de mercado, innovación del producto, innovación de marketing y de los procesos, cambio de la política gubernamental, barreras de entrada y de salida, etcétera.

También el cambio estructural de una industria suele acompañarse de cambios en sus fronteras. La evolución de la industria presenta una fuerte tendencia a modificar las fronteras, las innovaciones en ella o las referentes a sustitutos las acrecentarán al colocar más compañías en competencia directa.

## 1.5 Estrategias de no mercado

Los vacíos y la debilidad regulatoria hacen que el entorno institucional sea una variable central en toda estrategia. Dado que el entorno institucional es un presupuesto básico para la existencia de las dinámicas de la industria, estas estrategias se conocen como estrategias de no mercado.

Es importante destacar la debilidad institucional de las economías emergentes y la necesidad de que las empresas hagan algo al respecto. Los planes estratégicos deben incorporar explícitamente una dimensión al formular los impulsos a largo plazo.

Las capacidades de una organización están íntimamente ligadas a la acción, ya que se encuentran estrechamente relacionadas con lo que la organización hace. Las capacidades son hábitos organizacionales que contribuyen en distintos grados al logro de estrategias generadoras de valor, por medio de la creación, el desarrollo y la combinación de recursos.

A la hora de formular la estrategia, no sólo es necesario tener el diagnóstico del estado actual de las capacidades, sino también prever aquellas que necesitaremos para competir al futuro.

Abordar las capacidades a partir de la cadena de valor nos permite dividir la organización y ordenar su realidad interna en grupos de actividades que guarden cierta coherencia. Sin embargo, este enfoque puede hacernos perder de vista a la organización como un todo. Existen capacidades que no se relacionan con un negocio y con una sección en particular de la cadena de valor, sino que cruzan horizontalmente todos los negocios y todas las actividades de la cadena. La diferenciación organizacional surge del resultado de la acción conjunta de distintas unidades dentro de la organización y está basada en su misión o identidad.

## 1.6 El ciclo económico

Toda economía fluctúa entre periodos expansivos y recesivos. Pensar en el ciclo económico en el mundo desarrollado es similar a pensar en el movimiento de las mareas. Existen periodos en que el caudal de los recursos económicos aumentará, hasta alcanzar la pleamar. Luego, ese movimiento será más bien contractivo, hasta que la presencia de una bajamar indique el fin del ciclo recesivo y el nacimiento suave de una nueva expansión. Los ciclos se repetirán de manera ciertamente predecible.

El ciclo de vida de una economía emergente suele diferir sustancialmente esta dinámica. Durante un período, la expansión de la economía suele ser acelerada. Luego, la economía enfrentará una contracción violenta para reiniciar con gran intensidad un nuevo ciclo expansivo. La característica de su regularidad será la violencia de los ciclos. Argentina se muestra como ejemplo de una de las economías emergentes más inestables.

Una empresa que se desempeña en un entorno como el de las economías emergentes deberá enfrentar las siguientes condiciones:

- Desplazamiento transitorio de la curva de demanda.
- Aumento de la rivalidad competitiva como consecuencia del desplazamiento de la curva de demanda.
- Ausencia transitoria el crédito en los periodos recesivos.
- Cambios en los precios relativos de los factores de producción.
- Posible consolidación relativa de las industrias, en comparación con las industrias similares de países desarrollados.

Algunas recomendaciones de formulación estratégica que incorporan el ciclo macroeconómico al de la vida de la industria sin tener necesidad de ir a una estrategia de arbitraje basada únicamente en el ciclo económico, nacen bajo este entorno descripto.

Primero, es muy probable que debemos enfrentarnos a cambios abruptos la demanda agregada, por lo que será necesario planificar la capacidad instalada y por ende la estructura de costos fijos. Para ello, es necesario contar con mucha creatividad.

Otro elemento de rigidez es el nivel de endeudamiento. Y será recomendable mantener una relación equilibrada entre el comercio exterior y mercado interno.

Finalmente, empresas que cuiden especialmente su unidad organizacional podrán superar de mejor manera los periodos de tormenta. Es decir, que un equipo directivo unido puede ser la mejor defensa ante una crisis.

## 1.7 Test VRIINA

Para asegurar el éxito de una organización a través de las actividades de su cadena de valor, las capacidades deberían superar un test conocido como VRIINA. Adaptado el concepto del inglés VRIO que desarrollo Jay Barney en 1991<sup>15</sup>.

1. Valiosas: generar valor de alguna manera apreciable por el cliente.
2. Raras: no estar ampliamente difundida entre el resto de las organizaciones que componen el mercado.
3. Inimitables: ser valiosa y rara no alcanza para hacer fuente de diferenciación si esta capacidad puede ser rápidamente imitada.
4. Insustituibles: al evaluar las capacidades de nuestra organización, debemos identificar estas capacidades sustitutas y saber cuan difundidas están o en cuánto tiempo pueden ser desarrolladas.
5. No apropiables: una capacidad es no apropiables cuando el valor que permite generar es íntegramente capturable por nuestra organización y no por sus competidores.

Es importante enfatizar que, para ser fuente de éxito organizacional, una capacidad debe cumplir con todos los requisitos simultáneamente.

En general, es bastante difícil encontrar capacidades que pasen satisfactoriamente un test VRIINA, y más aún que lo hagan sostenidamente en el tiempo. Esto es coherente con la dificultad que tienen las empresas para obtener retornos extraordinarios durante largos periodos. A veces, incluso, es difícil entender el éxito de una organización a partir de sus capacidades; en estos casos, resulta más sencillo analizar el éxito a partir de cómo está organizado su sistema de actividades.

Las compañías están adoptando nuevas estrategias básicas para alinearse con los profundos cambios. Esto está llevando a cambios fundamentales en sus metas, en sus expectativas de desempeño y en su prioridades. También demandará rediseñar la organización de tal modo que quede alineada con la nueva estrategia.

---

<sup>15</sup> Barney, J.: "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of management Studies 17: 99-120, 1991

Por ejemplo una compañía multinacional de energía llegó a la conclusión de que su límite central de crecimiento estaba totalmente dentro de sus propios muros debido a su obsoleta manera de pensar. Ese límite estaba siendo fijado y reforzado por la manera como habían organizado muchos años antes su departamento de medio ambiente salud y seguridad.

Cuando la estrategia y el diseño están en línea con el actual entorno empresarial, el desempeño puede ser excepcional. Pero cuando cambia el entorno empresarial, la estrategia y la organización ya no encajan. Con frecuencia, se formula una nueva estrategia, pero el diseño de la organización no ha cambiado de modo que la compañía carece de las capacidades básicas para implementar la nueva estrategia.

Entonces, la cuestión esencial para los altos ejecutivos es qué nuevo diseño de organización se requiere y..

### *¿Cómo podemos cambiarlo para adaptarnos a esos cambios?.*

La estrategia consiste en accionar frente al mercado de tal manera que asegure la obtención y sustentabilidad de las ventajas competitivas.

Son estas ventajas la que nos permitirán los retornos y la permanencia en el mercado.

Teniendo en cuenta nuestros puntos fuertes y débiles es como podremos formular una buena estrategia y así poder crear capacidades que nos diferencien. Teniendo en cuenta nuestros stakeholders y la importancia de cumplir con sus expectativas a la hora de implementar y desarrollar una estrategia competitiva.

La estrategia no es estática, como no lo es nada de lo que hemos visto hasta ahora. Cuando queda obsoleta debe acompañar a ese dinamismo del entorno, la pregunta es ¿Cómo?. Y no tiene porqué saberlo de inmediato. Es de crucial importancia que no enmarque su meta en el contexto de lo que sabe hoy, para saber como alcanzará la visión empresarial.

Pero nada de todo esto puede ser posible si no existe trabajo en equipo, motivación, confianza, comunicación y cooperación entre sus miembros.

Ya que el recurso más importante de una organización son las personas que la componen, por lo cual, la forma como éstas se organicen, es una cuestión esencial para que las estrategias y esfuerzos que la organización emprenda, resulten efectivos.



## CAPÍTULO IV:

# ANÁLISIS INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN: PROCESO ADMINISTRATIVO

En el siguiente capítulo se muestra las características y las herramientas con las que cuenta una organización. Lo que deben tener en cuenta los jefes del proceso administrativo y sus fases para mejorar su gestión a la hora de ser más competitivos.

## PROCESO ADMINISTRATIVO

Como se menciona anteriormente, Henry Fayol define a la administración como un proceso de cinco etapas: planear, organizar, conducir, coordinar y controlar. Hoy en día, este proceso ha sido modificado.

Toda empresa debería realizar este **Proceso Administrativo**, siendo una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de **planificar, organizar, dirigir y controlar**.

Éstas son las funciones administrativas generales que todo buen jefe tendrá que desempeñar con habilidad, siempre orientado al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Se identifican dos etapas en el proceso administrativo, la **mecánica** y la **dinámica**<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> L. F. Urwick. "Teoría clásica de la Administración".

La *mecánica* está constituida por las fases de:

- Planeación
- Organización

La *dinámica* está constituida por las fases de:

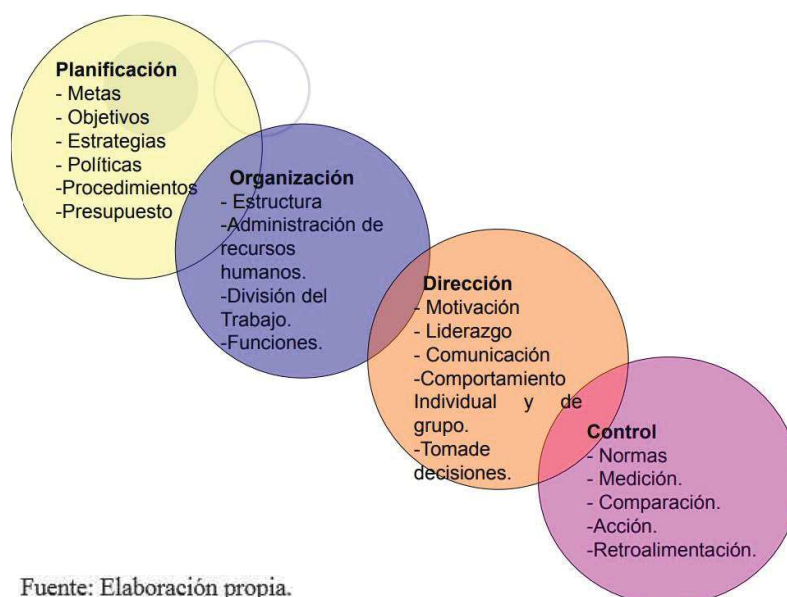
- Dirección
- Control

¿Qué nos preguntamos en cada fase del proceso administrativo?

Planeación	Organización	Dirección	Control
¿Qué es lo que se quiere hacer?	¿Cómo se va a hacer?	¿Que se hizo?	¿Cómo se ha hecho?
¿Qué se va a hacer?			

Fuente: Elaboración propia.

¿Qué elementos componen cada fase?



Fuente: Elaboración propia.

## 1. PLANEACIÓN

En general, la planeación supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos.

1. Fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización.
2. Identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas.
3. Decidir qué actividades son necesarias a fin de lograrlas.

El primer paso para planificar es seleccionar las metas de la organización. Definidas éstas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación (circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etc.). Los planes preparados por la alta dirección, que cargan con la responsabilidad de la organización entera, pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años.

### 1.2 ORGANIZACIÓN

Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos.

La organización se conceptúa como una “estructura” y como un “proceso”, y en la división cuatripartita del proceso la organización comprende determinar la estructura de funciones, niveles jerárquicos y obligaciones, así como la selección, introducción y articulación de los elementos reales.

Una de las herramientas fundamentales que se utilizan en ésta etapa son los *organigramas*.

Un organigrama<sup>17</sup> es una figura que representa de manera gráfica la estructura organizacional de una empresa, donde queda plasmado

---

<sup>17</sup> De elaboración propia.

esquemáticamente las áreas que componen la organización, autoridades, relación entre las áreas, modos de comunicación, etc.

Un organigrama nos aporta información de manera esquemática, rápida y sencilla sobre los distintos niveles de jerarquía que hay en una organización y la relación entre los mismos. Por medio de él se puede conocer los principales departamentos de la empresa, como están distribuidos, como se conectan y los niveles de jerarquía entre ambos. Con solo ver un organigrama se pueden asignar funciones a los trabajadores, optimizando la eficiencia de la empresa ya que con esta herramienta se puede entender cómo deberá manejarse el trabajador, con quién deberá comunicarse ante un problema y sobre quién tiene jerarquía.

Un organigrama es toda una metodología y se construye en base al Planeamiento Estratégico de la organización es decir, no se puede elaborar un organigrama si es que no se tiene un Planeamiento Estratégico y cada vez que se cambie este planteamiento, se modifica también el organigrama.

Se han visto organigramas que no se usan o que no son comunicados a toda la organización y sólo lo conocen los directores, esto genera que el personal no esté ubicado, no sepa quienes son sus jefes, no sepa a quién reporta, no sepa cual es su rol dentro de la organización, en que área está incluso; generando luchas de poder, caos en todo tipo de organizaciones, grandes y pequeñas. Otro de los problemas que ocurre es que este organigrama se elabora no de forma técnica sino de manera empírica y menos basada en el Planeamiento Estratégico.

### 1.2.1 Características de un Organigrama<sup>18</sup>:

- Debe de ser lo más sencillo y claro posible, no debe caer en muchos detalles; se recomienda no desarrollar muchos puestos.
- Debe contener solo el nombre de la Función o Puesto de trabajo; pero si queremos colocar el nombre del dueño del puesto debemos colocarlo dentro del cuadro pero con una letra de menor tamaño.
- Las casillas de funciones deben de ser rectángulos horizontales.
- Debe de tener la fecha cuando se elaboró.
- Debe de tener el autor quien la elaboro.

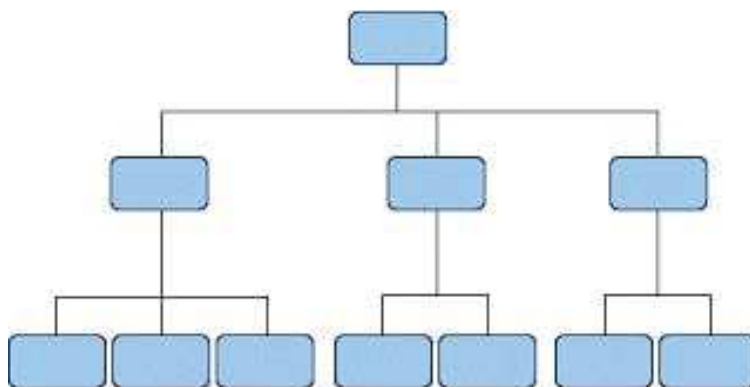
---

<sup>18</sup> Organización de empresas. Enrique B. Franklin.

- Debe de poseer una estructura organizacional.

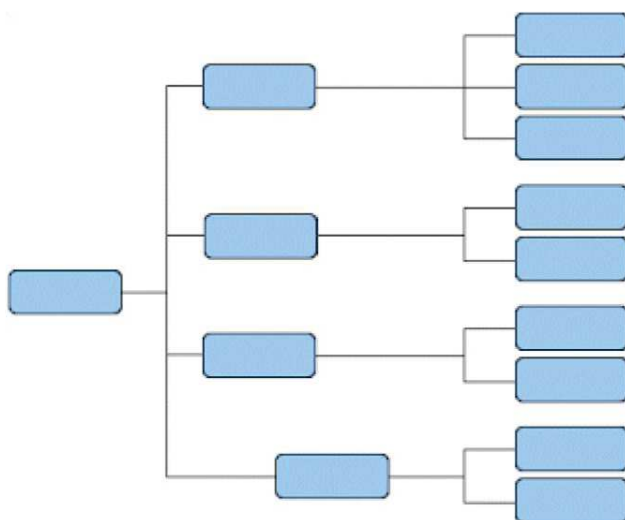
### 1.2.2 Tipos de Organigrama:

- **Vertical:** Muestra las jerarquías según una pirámide, de arriba a abajo. Este tipo de organigrama suele ser la mas utilizada, pues indican de forma objetiva las jerarquías del personal.



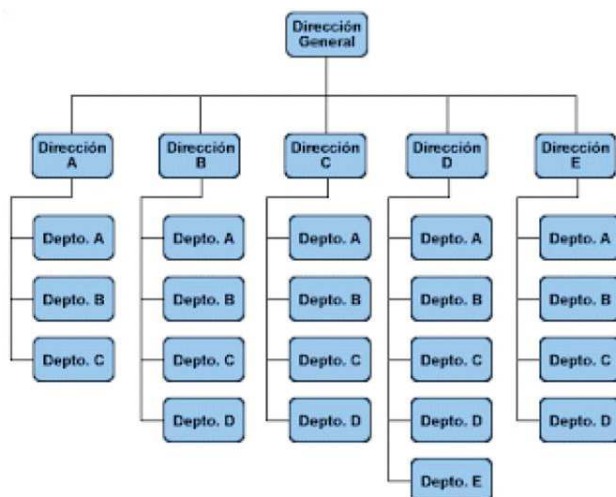
Fuente consultada: Organización de Empresas de Enrique B. Franklin

- **Horizontal:** Muestra las jerarquías de izquierda a derecha. Son poco usadas.



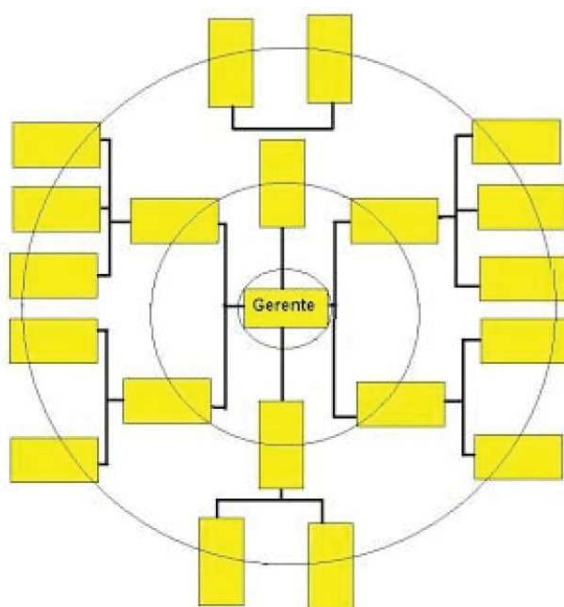
Fuente consultada: Organización de Empresas de Enrique B. Franklin

- **Mixto:** Es una combinación entre el horizontal y el vertical. Es usado en empresas de alta complejidad de funciones o puestos de trabajo.



Fuente consultada: Organización de Empresas de Enrique B. Franklin

- **Circular:** La autoridad máxima está en el centro, alrededor de él se forman círculos concéntricos donde se nombran a los jefes inmediatos. Este organigrama es muy interesantes porque de una u otra forma disminuyen la idea de jerarquía dentro de la empresa, aquí se pueden colocar mas puestos en un mismo nivel.



Fuente consultada: Organización de Empresas de Enrique B. Franklin

- **Escalar:** Se usan sangrías para señalar la autoridad, cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad de ese cargo. Son muy sencillos pero poco usados actualmente.



Fuente consultada: Organización de Empresas de Enrique B. Franklin

- **Tabular:** Es prácticamente escalar, solo que el tabular no lleva líneas que unen los mandos de autoridad.

Es importante tener en cuenta que ningún organigrama puede ser fijo o invariable. Es decir, un organigrama es una especie de fotografía de la estructura de una organización en un momento determinado.

Mediante una organización eficaz, los Jefes coordinan mejor los recursos humanos, materiales y de información. El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia y eficacia esos recursos.

## 1.3 DIRECCIÓN

Tercera etapa del proceso administrativo en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. Se conceptualiza como el acto de conducir, administrar u orientar el trabajo de los demás.

### 1.3.1 Fases o etapas de la dirección

- Delegación: es comunicar a otra persona parte de nuestra autoridad, compartiendo con ella nuestra responsabilidad para que ejerce la primera.
- Autoridad: facultad para tomar decisiones; ya sea formal o informal.
- Comunicación
- Supervisión

Una vez que la dirección ha elaborado los planes, creado una estructura y contratado al personal idóneo, alguien debe dirigir la organización.

La dirección supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización. Debe realizar la planeación, pero la organización; también es un elemento crucial de estas funciones.

Dirigir implica mandar, *influir* y *motivar* a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los jefes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

*“Algunos de los directores carecen de la habilidad para delegar su trabajo de forma efectiva, pero esto es algo vital para poder dirigir correctamente. No lleva a ningún sitio el hacer esto de forma frenética como se hace en algunas organizaciones, saliendo de un drama para entrar en otro”.*

Garry Peagam.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> <https://www.gestiopolis.com/delegacion-descentralizacion-centralizacion/>



### 1.3.1.1 Delegación

Las organizaciones tienen múltiples funciones y actividades, las cuales son necesarias para que ésta pueda garantizar la misión para la que fue creada, como es razonable *una persona no es capaz de asimilar ni poseer toda la autoridad* para abalanzarse el elevado cúmulo de actividades, por lo que es imprescindible la asignación de autoridad formal a otras personas para que las mismas desarrollen, realicen y cumplan actividades específicas, esto último es lo que conocemos por delegación. Expresada de otra forma **la delegación es la transferencia u otorgamiento de poder legítimo a una persona o varias de ellas**. Éste punto importante se mencionará más adelante en la aplicación del caso práctico.

Es fundamental *delegar*, ya que si un jefe no sabe delegar, o no delega adecuadamente, seguramente que sus resultados no serán los esperados e incluso pesará sobre él una carga excesiva de funciones y actividades.

La delegación de autoridad puede tener una profundidad distinta, por lo que ésta debe otorgarse a través de las variantes siguientes:

- ✓ Autoridad plena para realizar la labor como entienda el que recibe la autoridad la cual podemos llamar general.
- ✓ Autoridad para decidir y desarrollar actividades en situaciones específicas, la que se le llama, específica.
- ✓ Cuando la autoridad se otorga en una pequeña proporción, se le denomina limitada.

***A toda asignación de responsabilidad, debe corresponderle la adecuada delegación de autoridad***

### 1.3.1.2 Autoridad

Para comprender este principio debemos previamente analizar algunos conceptos; el de Autoridad; el de Responsabilidad, el de Delegación y el de Asignación.

Comencemos por aclarar que en Administración se distinguen varios tipos de *Autoridad*, puede clasificarse de la siguiente manera



○ Autoridad Directiva: Es el **DERECHO**, que poseen ciertos miembros de la Organización, e caso de la “**De Línea**” para disponer de los recursos puestos a su disposición por la empresa, con el fin de que éstos, alcancen los objetivos establecidos respetando las políticas fijadas y en caso de la “**Funcional**” para elaborar procedimientos o normas de cumplimiento obligatorio para toda la organización. En ambos casos, se adquieren por expresa delegación de la superioridad y no van unidas a la persona sino al cargo que ésta ocupa.

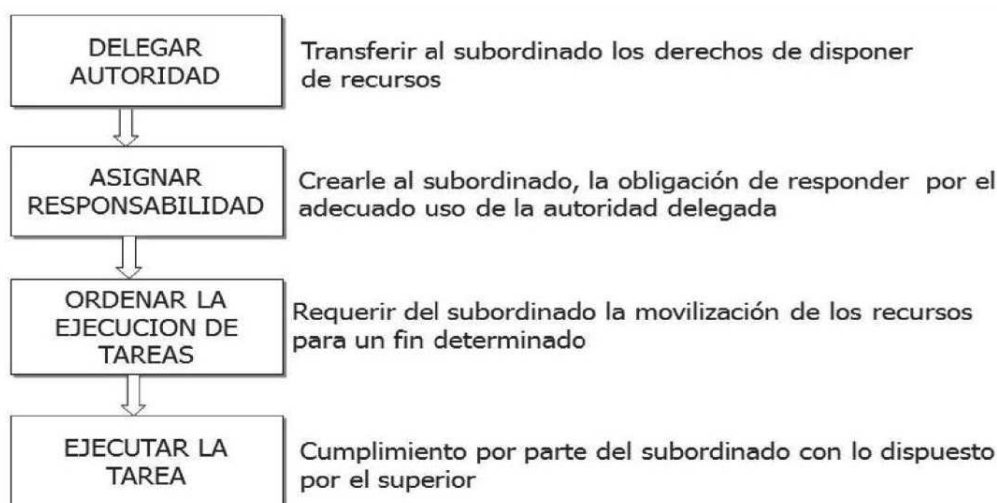
○ Autoridad Personal o Técnica: Es el **RECONOCIMIENTO** generalizado que posee una persona, por los conocimientos y/o habilidades que posee sobre determinados temas. No se logra por delegación, sino que cada persona la logra por sí misma, con su esfuerzo y dedicación y sí acompaña al individuo cualquiera sea su ubicación dentro de la organización.

Para definir la *Responsabilidad* podemos decir: se trata de la **OBLIGACIÓN** de responder por el cumplimiento de las actividades encomendadas *haciendo el mejor* uso de los recursos asignados. Es la **OBLIGACIÓN** de responder por el adecuado uso de la autoridad directiva delegada.

Respecto de la *Asignación*: Es la **CREACIÓN** de una nueva responsabilidad, de quien recibe por delegación cierta autoridad directiva, sea de línea o funcional.

Por su parte la **Delegación**: Es la **TRANSFERENCIA**, dónde, parte de la autoridad directiva que detenta un miembro de la organización a otra persona, para que *solamente esta última* pueda disponer de los recursos involucrados en la delegación.

Gráficamente:



Fuente: Elaboración propia.

## 1.4 CONTROL

Es la cuarta etapa con la que se cierra el ciclo del proceso administrativo y se encarga de la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea parcial o totalmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Consta de tres elementos primordiales:

1. Establecer las normas de desempeño.
2. Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos y compararlos con las normas de desempeño.
3. Tomar las medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

Todos los Jefes deben participar en la función de control, aún cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó.

Los Jefes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada.

Un sistema de control transmite mensajes a los Jefes de que las cosas no marchan de acuerdo con lo planeado y la necesidad de que se adopten medidas correctivas.

El control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma de que los Jefes sepan si las metas organizacionales se están cumpliendo o no, y por qué sí o por qué no.

Cuando se establecen metas y objetivos a cumplir, se deben controlar para saber si vamos en la dirección correcta de la visión, si no existen desvíos, etc. Caso contrario tomar las medidas necesarias a tiempo para corregirlas. Una de las herramientas con las que cuenta una compañía para controlar su ejecución es a través de los tableros de comando.

#### 1.4.1 Tableros de comando

Cada empresa es diferente, por lo cual cada una de ellas define sus propios objetivos y parámetros. Para poder monitorear esos parámetros existe esta **herramienta** denominada **tablero de comando** que es un conjunto de indicadores, los cuales deben evaluarse periódicamente para contar con un mayor conocimiento e información a la hora de la toma de decisiones. El tablero de comando fue diseñado por Kaplan y Norton para medir y monitorear los resultados de las operaciones y cumplimientos de la estrategia y objetivos de la compañía. Midiendo estos indicadores podemos evaluar el estado de las operaciones, sus resultados y modificar en el caso de que se alejen de los objetivos.

Debe ser de fácil análisis, visualización y comprensión; con alertas claras para ser comunicadas inmediatamente. Cada jefe debe ser informado del resultado y el posible desvío respecto a los objetivos.

Como se menciona anteriormente cada empresa es distinta y puede considerar sus propios indicadores según sus objetivos. Pero existen perspectivas genéricas como por ejemplo resultados financieros (ganancias, ventas, etc). Satisfacción del cliente, lealtad, retención de clientes, nuevos clientes; procesos internos como calidad, innovación, riesgo, seguridad, porcentaje de desperdicios, etc. Aprendizaje, crecimiento, satisfacción del empleado, clima laboral, rotación del personal, capacitaciones, etc.

Se debe tener en cuenta que cada uno de estos indicadores se relacionan entre sí de una forma sistémica. Es decir que, si existe un desvío o falla en alguna, generará problemas de los demás indicadores como un "efecto dominó".

Como modelo para informar debe responder a las siguientes preguntas: qué, cómo, cuándo y quién mide. Nuevamente, debe ser en un formato simple para evitar el rechazo y que permita ver los desvíos que se generan en la actividad diaria. Esto permitirá que estos sean corregidos lo antes posible, evitando retrasos en la gestión.

Las presentadas hasta aquí son herramientas de gran apoyo para el nivel ejecutivo a la hora de seguir un plan para cumplir los objetivos.

Toda empresa debería realizar este Proceso Administrativo, desarrollando funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar. Son herramientas que le permitirán obtener y crear una ventaja competitiva que le será de utilidad para el éxito organizacional.

Cuando se establecen metas y objetivos a cumplir, se deben controlar para saber si vamos en la dirección correcta de la visión, si no existen desvíos, etc. Caso contrario tomar las medidas necesarias a tiempo para corregirlas.

Ésto nos da el pie para el siguiente capítulo en donde se muestra qué sucede cuando estas herramientas no son tomadas en cuenta, no se les da la importancia que debe, o si se utilizan pero el negocio presenta dificultades o se encuentra estancado.

## CAPÍTULO V:

# NECESIDAD DE CAMBIO: CAPACIDADES DINÁMICAS

Cuando nada de lo presentado en el capítulo anterior se cumple, no le dan la importancia que requiere, o si se cumple pero se encuentra estancado el negocio debido a una crisis de crecimiento, es cuando la empresa tiene la necesidad de cambio. Ese cambio es impulsado por el dinamismo del entorno en el cual se encuentra.

El principal enemigo que presentará será la resistencia al cambio por parte de los miembros de la compañía; la incertidumbre y el miedo a lo desconocido.

Cualquier empresa, de la característica y tamaño que sea, debe adaptarse a su entorno y anticiparse a los cambios que se producen a su alrededor. De ello dependerá la supervivencia de la misma en el mercado.

Cuando hablamos de reestructuración empresarial nos estamos refiriendo a un cambio, ya sea operativo o financiero y el impacto de ese cambio dependerá de la capacidad de anticipación que posea la empresa. Dado que sino puede generarse una crisis de crecimiento.

Hablamos de *crisis de crecimiento* cuando las empresas crecen pero siguen manteniendo las mismas prácticas que su etapa anterior, lo que termina provocando una serie de problemas que estancan el negocio. Esto trae consigo como un efecto dominó otro tipo de crisis, tales como una gestión deficiente una inadecuada planificación estratégica reduciendo la capacidad de la organización a la hora de alcanzar los objetivos<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Crisis de crecimiento: cuando la expansion se convierte en restricción. Revista digital empresarial Materialbiz.

En la etapa de crecimiento de una empresa es muy común que los ejecutivos pierdan de vista a los clientes yendo de una reunión a otra. Esto es un gran error, deben pasar más tiempo con ellos para saber qué opinan sobre sus productos porque en definitiva son quienes hacen crecer a la compañía.

Según el consultor Marcos Laudi<sup>21</sup>, existe también lo que se conoce como *trampa del crecimiento*. Así se denomina a la problemática que se da cuando una empresa se enfrenta a la situación de que cuanto más crece peor está. Crecer implica más movimiento, operaciones e información para analizar. La clave es entender en cada etapa lo que está sucediendo e ir construyendo la empresa a medida que crece y los cambios que ello implica.

Es importante estar atentos a ciertos indicadores que nos ayuden a detectar los peligros y a tomar las medidas oportunas. Esos indicativos suelen ser señales tales como la pérdida de posicionamiento en el mercado, cambio en la tendencia de consumo de su producto, entrada de nuevos competidores, deterioro continuado en los resultados de la compañía, entre otros.

El crecimiento que se da en una organización por inercia y que involucra a hacer cada vez mejor lo que la organización ya sabe hacer suele denominarse crecimiento orgánico. Dado que las distancias en términos de productos o capacidades son mínimas, el crecimiento orgánico no resulta demasiado complejo. Es posible crecer orgánicamente hasta que la industria se sature.

La parte interesante del crecimiento se da cuando la organización debe apartarse de su tendencia natural al crecimiento orgánico, debe expandirse y diversificarse. Se trata de situaciones en las que el rumbo estratégico da un salto cualitativo que requiere cubrir cierta distancia.

La pregunta clave es: ¿En qué medida puede o deberá la organización diversificarse? La tendencia a "alejarse" de los productos-mercados actuales suele encararse a través de la búsqueda de entornos competitivos menos hostiles o menos saturados. El inconveniente de éste alejamiento se plantea en cuanto a las capacidades: cuanto más lejos de la organización apunte, menor será el impacto de las capacidades actuales sobre los drivers de generación de valor del nuevo negocio.

Antes de realizar e implementar cualquier modificación, debemos saber si estamos convencidos de la necesidad de cambio.

---

<sup>21</sup> Finanzas, crisis de crecimiento y otros problemas frecuentes de las pymes. Clarín 2012

De no ser así, estaremos despilfarrando recursos innecesariamente. También debemos saber si contamos con el apoyo de las autoridades de la organización y si existen los recursos necesarios para iniciar este proceso.

Caso contrario, debemos tener en claro hacia dónde se quiere ir y qué camino tomar para poder llegar hasta allí.

Los altos ejecutivos y su equipo no tienen por qué saber de inmediato como van a alcanzar su visión. Es de crucial importancia que no enmarque su meta en el contexto de lo que sabe hoy. Si lo hace, limitará el alcance de su aspiración. La tecnología y la competencia se van a mover rápidamente, lo que significará crear nuevas maneras de avanzar. No debe anclarse en el "cómo" demasiado pronto. Existe una tendencia en muchos ejecutivos a caer en esta trampa.

Podríamos ejemplificar dos maneras de diversificar productos o mercados: apalancando el esfuerzo en recursos o capacidades desarrollados internamente por la organización (crecimiento interno), o recurriendo los recursos o capacidades de otras organizaciones (crecimiento externo). Para esta última alternativa, existen dos casos típicos: la adquisición o fusión con otra empresa, o el establecimiento de algún tipo de alianza.

## Los cambios en la organización

Organizar es la actividad administrativa mediante la cual se ordenan de la mejor manera posible los recursos físicos y humanos de la empresa y se definen con precisión la secuencia (ordenamiento) de actividades de sus principales procesos administrativos y productivos.

La organización tiene como objetivo coordinar los recursos de la empresa para que sea permeable a los requerimientos de la realidad de mercado, y que a la vez utilice todo su potencial para adaptarse a dichos requerimientos. La misma será efectiva en la medida en que sea un medio que permita a la empresa ofrecer bienes y servicios que se adapten a las necesidades y prioridades de su mercado.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> "La organización y su significado": Guillermo Ezquiaga



Lo importante es que se tome conciencia de la importancia de esta etapa, ya que el éxito con que esta se lleve a cabo, condiciona decididamente el nivel de productividad que se logre.

Como se menciona en reiteradas oportunidades, una clara visión es necesaria en todo diseño organizativo, ningún caso suple la necesidad de una clara visión de la gerencia comercial. Una estrategia esclarecida permite bajar criterios en vez de órdenes.

Si bien consideramos que vendedores auto-centrados, con poder de decisión y buen conocimiento del campo, encontrarían el camino para lograr el presupuesto de forma más rápida y adecuada que los de una organización más rígida, adherida a los organigramas y procedimientos. Hay todo un camino a recorrer sobre la base de estas consideraciones.

Al momento de producir transformación en la empresa, la etapa de organización implica llevar adelante los ordenamientos que se enumeran, como se muestra en el cuadro que sigue; donde además se indican las principales actividades que se desarrollan para conseguirlos:

ORGANIZAR	ORDENAMIENTOS	ACTIVIDADES TÍPICAS
	Ordenamiento de los recursos humanos	1. Determinación de la estructura orgánica
		2. Definición de puestos
		3. Implementación del personal
	Ordenamiento de las actividades	1. Determinación de métodos de trabajo
2. Determinación de procedimientos administrativos		

Fuente: Elaboración propia.

## CAPACIDADES DINÁMICAS

El desafío de plantear **hoy** y desarrollar en el tiempo las capacidades que necesitaremos **mañana** está apoyado por un tipo especial de capacidades y son las **capacidades dinámicas**.

Estas son hábitos que ayudan a las organizaciones a reflexionar, definir y desarrollar nuevos hábitos. Es decir, capacidades que ayudan a las organizaciones a aprender y adaptarse a las exigencias competitivas de su entorno. Se trata del conjunto de procesos específicos e identificables dentro de la organización que permite construir, integrar y reconfigurar recursos que generan estrategias exitosas.

Estas capacidades dinámicas involucran el uso de prototipos, la realización de pruebas, la implementación parcial de ideas y la definición de diversos planes en paralelo. De esta manera, permiten obtener rápidamente información acerca de si un curso de acción es correcto o incorrecto, y otorgan flexibilidad a las organizaciones para que puedan cambiar el curso de ser necesario.

El desarrollo de capacidades dinámicas es un fenómeno idiosincrásico de cada organización. Es decir que cada organización seguirá un camino diferente para desarrollarla. A lo largo de este camino, generará distintos tipos de conocimientos que interpretará y reutilizará de forma particular. Cada paso estará condicionado por lo aprendido en el anterior. Este fenómeno, que se conoce como path-dependence, hace que una misma capacidad dinámica puede estar presente en las organizaciones con dos contenidos distintos. Y así como el proceso de generación de capacidades dinámicas es particular a cada organización, también lo es su aplicación.

Lo que determina la diferenciación organizacional no es la existencia de tal o cual capacidad dinámica, sino las reconfiguraciones de recursos que de ellas surjan, las cuales naturalmente difieren de organización en organización. Dicho de otro modo, lo que vale es cómo se aplican y qué emerge de las capacidades dinámicas y no su mera posesión.

## Limitantes cognitivas al desarrollo de capacidades

Desarrollar hoy las capacidades VRIINA del futuro es tal vez la actividad más importante de una organización. Este desarrollo no sólo está sujeto a lo mencionado en capítulos anteriores, sino que a su vez está amenazado por al menos tres tipos de limitantes cognitivas o miopías<sup>23</sup>:

1. Miopía Espacial
2. Miopía Temporal y
3. Exceso de Confianza

Miopía espacial se refiere a la tendencia de las organizaciones a dirigir la innovación en torno a sus productos y capacidades actuales. Sentimos mayor comodidad cuando hacemos lo que conocemos y perfeccionamos lo que funciona que si abandonamos la zona de confort. (Crecimiento orgánico).

La Miopía temporal es la tendencia de las organizaciones a ponderar inadecuadamente el presente y el futuro. Tiene una concentración excesiva en el presente en detrimento del futuro, aunque existe algunos casos donde ocurre exactamente lo contrario.

El exceso de confianza se refiere al impacto que nuestras acciones exitosas tienen sobre nuestra percepción de la eficacia de la organización. El éxito refuerza nuestra autoconfianza pero muchas veces se convierte en un elemento negativo para el diálogo y el análisis de otras alternativas.

Hasta ahora hemos analizado las capacidades en forma independiente. Entender la organización como una cadena de actividades homogéneas nos ha ayudado a ordenar la realidad. Sin embargo, este enfoque metodológico tiene un costo: separa artificialmente elementos que en realidad están unidos y, por consiguiente, nos impide distinguir qué es lo que provee unidad a la organización en general; es decir, aquello en lo cual se basa su identidad. Por lo tanto, luego de dividir y ordenar hay que reagrupar y unir. Es necesario ver una mirada al todo para encontrar capacidades que surgen de la acción compartida.

Dicho ésto nos permite mencionar el penamiento de Rusell Acknoff<sup>24</sup>, donde según él, los atributos y funciones esenciales de un sistema resultan de la interacción de sus partes y no de las acciones de sus partes tomadas

---

<sup>23</sup> Levinthal, D., y March, J. j.: "The Myopia of Learning", *Estrategic Management Journal*, 14, 1993.

<sup>24</sup> Extraído de *Revista Apertura*, año 1995.

separadamente. Cuando se divide un sistema pierde sus atributos esenciales y lo mismo ocurre con cada una de sus partes. Si desarmamos un auto, aunque tengamos todas las partes juntas en un lugar, no tendremos un auto, porque un auto es la interacción de sus partes y no la sumatoria de ellas. De esto surge que cuando mejoramos la performance de las partes consideradas en forma individual, no necesariamente mejoramos la performance del total. De hecho, podemos destruir el total mejorando la performance de las partes en forma separada.

Por lo tanto, el principio fundamental es que el management debería orientarse a la interacción de todas las partes, y no a las acciones de las partes tomadas separadamente.

Acknoff plantea que mediante el planeamiento interactivo, se determinará un futuro deseable para poder retroceder al presente y desarrollar los planes de acción más eficaces.

El planeamiento interactivo utiliza como herramienta la prospectiva, conjunto de técnicas que permiten adentrarse en el futuro basándose en la experiencia del pasado. Este método no es de pronóstico, se basa en suposiciones y contingencias para percibir la realidad de forma sistémica, como un todo interconectado.

Para definir brevemente al *pensamiento sistémico*<sup>25</sup> decimos que es un sistema compuesto por varios subsistemas a la vez, que deben funcionar todos debido a su conexión entre ellos.

Trasladado esto a una compañía sería de la misma manera. Una organización formada por distintos departamentos, grupos, personal, etc en busca de un mismo objetivo empresarial.

Debe funcionar como un TODO, debido a que si alguno falla o se desvía del objetivo principal, generará como un efecto dominó fallas, o en su mejor caso, retrasos en las demás tareas. Es decir que por ejemplo si el clima laboral de un empleado es malo o no cuenta con las comodidades y herramientas que necesita para realizar su trabajo, bajará inevitablemente su rendimiento afectando a la cadena que se conecta con su labor; llegando así a afectar el producto final, las ventas y a la empresa.

Esto nos permitirá formular alternativas creativas, desordenes y abordarlos a través del diseño. Son necesarias la creatividad, imaginación e innovación para poder plantear objetivos diferentes, objetivos que serán abordados como hasta ahora no lo han sido en la organización.

---

<sup>25</sup> Apunte de cátedra, Dirección II (UNSAM)

Es necesario saber hacia dónde vamos, hacia dónde queremos llegar, con qué recursos contamos y si tenemos el apoyo de los demás miembros. Debemos reconfigurar los recursos, esos mismos que generan las estrategias exitosas.

Siempre existirá una resistencia al cambio, y en ese caso debe existir un líder que motive, la implementación parcial de los cambios y planes en paralelo.

El entorno es dinámico, debemos escuchar y observar los indicadores e indicios. Adaptarnos a cambiar, ya sea la estrategia, la organización interna, los recursos, la tecnología, o hasta fusiones externas.

Es natural que el cambio se produzca continuamente, tanto si uno lo espera como si no. El cambio sólo lo sorprende a uno si no lo espera ni cuenta con él. Observar a tiempo los pequeños cambios nos ayuda a adaptarnos a los grandes cambios venideros.

Debemos reflexionar, definir y desarrollar nuevos hábitos. Aprender a adaptarnos a las exigencias competitivas del entorno (capacidades dinámicas). Reconfigurar los recursos de manera tal que podamos diferenciarnos de la competencia. Siempre teniendo en cuenta la acción conjunta de las partes como un TODO.

Para ello será necesario desarrollar alternativas creativas, usando la imaginación e innovación para poder plantear objetivos diferentes a corde a las nuevas necesidades y exigencias.

Aunque se ha observado una atención creciente sobre la innovación como medio para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles y como componente fundamental de la empresarialidad; debemos tener en cuenta que toda innovación propone cambio, pero no todo cambio es innovación.

## CAPÍTULO VI:

# ANÁLISIS DE CAMPO

En el siguiente capítulo se observará la teoría vista hasta aquí aplicada a una pyme consultada con dificultad de crecimiento.

Se realiza la investigación, análisis y diagnóstico de la misma. Para finalizar el capítulo se aportan las recomendaciones necesarias que la empresa debería aplicar.

Se toma como ejemplo una empresa que tiene una oportunidad de crecimiento dada por el entorno, pero el dinamismo del mismo le impide aprovecharla.

La investigación recaba datos internos de la organización (diferentes áreas de la empresa además de entrevistas con los dueños) y datos externos a ella (grupos de interés externos en especial, factores fundamentales para atender dicha ventaja).

Una vez recopilada la información proveniente de estos sectores, intentaremos demostrar que la falta de adaptación al cambio sumergida en un entorno dinámico, de ésta empresa le genera una disminución de participación en el mercado.

Como sustento práctico a nuestra investigación, se realizó una prueba de campo, analizando, diagnosticando desvíos y brindando sugerencias a una pyme del partido de Gral. San Martín.

Dicha información fue recolectada a través de visitas a la empresa, entrevistas con los dueños y empleados, la observación empírica, etc.

Utilizando la teoría vista hasta aquí, y comparándola con los resultados obtenidos, sacamos un análisis propio y conclusiones.

El proceso mediante el cual procederemos a organizar las actividades actuales de la empresa será aplicar la metodología del planeamiento interactivo, herramienta desarrollada por Russell Ackoff<sup>26</sup>.

En principio buscaremos determinar los métodos de trabajo y los procedimientos administrativos que se adapten en la mayor medida posible a la situación actual de la empresa. Buscamos modificar la manera en que se maneja la empresa actualmente, sin que esta modificación implique un cambio abrupto que, como resultado, provoque su rechazo y que no sea implementado justamente por dicha razón.

En principio se analizará la situación actual bajo la perspectiva del planeamiento interactivo para luego formular el desorden que de lugar a un reacomodamiento de las actividades.

Trataremos de cambiar el modelo paternalista por uno más sistémico de organización circular, donde la jerarquía debe ser respetada; pero, por otro lado, y esto es fundamental, cada área puede determinar sus actividades mientras no afecte a otra.

Este tipo de cambio implica la **necesidad de un líder**. Un líder que pueda llevar a cabo esta transformación dentro de la organización. Es más probable que este tipo de líder surja de las jerarquías inferiores de la empresa, donde hay más inclinación a la innovación y el cambio, que produzca una ruptura del status quo imperante. De este líder depende que se logre **el cambio a una organización circular**. En pocas palabras, necesitamos un **líder transformador**. El desafío reside en que, si este líder no es el dueño fundador, lograr que este sepa dar un paso al costado y dejar que otro guíe a la organización en este proceso de transformación.

## Reseña histórica de la empresa:

---

<sup>26</sup> Material de cátedra extraída de entrevista a R. Ackoff en Revista Apertura (1995)

La empresa se encuentra radicada en Villa Zagala, partido de San Martín en un parque industrial pequeño. El fundador es Gustavo De Freitas, quién se inició en el rubro en el 2003 por sugerencia de un conocido, que se desempeñaba en la actividad pero sólo en área de diseño. Empezó en su casa, haciendo algunos trabajos para empresas de rubro, primero incorporó al padre, luego al hermano. Los pedidos siguieron llegando, y fueron creciendo las relaciones y buenas referencias dentro del rubro, tuvieron que tomar personal, en dos años incorporaron 20 personas. Luego en el año 2008 creó la empresa Compañía Sudamericana de Exhibidores SA, mantiene su nombre de fantasía como Grupo Advance. Por desborde de una empresa de la competencia, inicio relaciones comerciales directas con sus clientes, y empezó a participar de POPAI Argentina, (cámara que agrupa a las empresas del rubro en Argentina) a través de contactos, buenas referencias, y buena calidad en sus productos, es una empresa que ha crecido mucho más de lo que pudo planificar. Hoy posee dos plantas, una propia de 800 metros, que es utilizada como depósito y dónde se realizan algunos trabajos con madera, y otra planta alquilada de 2000 metros.

Nos convoca analizar esta empresa debido a que la misma, con un producto pujante, un mercado creciente en un entorno político-económico de sustitución de importaciones, dentro del Plan 2020<sup>27</sup>, favorables para la actividad, al momento en el que fue desarrollada la investigación (año 2015). El dueño ha decidido no presentar más licitaciones en grandes empresas, ya que, en caso de ganarlas, no posee la capacidad productiva (fundamentalmente la mano de obra necesaria) para poder cumplir con los pedidos en tiempo y forma. El crecimiento de la empresa ha sido desordenado, pasó de tener 12 empleados a 100, y saltó de una facturación de 5 millones al año a casi una de 60 millones.

La empresa analizada para el desarrollo de la investigación es una compañía dedicada al desarrollo de productos de material POP.

Antes de continuar, ¿A qué nos referimos cuando hablamos de material POP?

El material POP (Point of Purchase) es una técnica del Marketing que recurre a la publicidad puesta en los puntos de venta para atraer consumidores.

Cautivando y llamando la atención del cliente contribuyendo a reforzar las ventas por impulso.

---

<sup>27</sup> Fuente: <http://www.industria.gob.ar/>



No solo debe ser atractivo, llamativo visualmente y destacar el producto, sino que también debe coincidir con los valores que la marca o producto de la empresa desean transmitir.

El material POP puede ser muy variado, y depende de la edad de la empresa, el presupuesto, el perfil del cliente al que se encuentra dirigido, el tipo de producto, el ciclo de vida de la marca, etc. Por lo que permite explotar la creatividad sin límites. Pueden ir desde exhibidores, llaveros, relojes, calendarios, encendedores, bolígrafos, hasta agendas, remeras y tazas. Es decir que es todo aquel artículo promocional de merchandising que un cliente puede “retener” (ya sea física o “mentalmente”) y que sirve para que la publicidad se vuelva permanente, invitando así al un público a adquirir los productos, aumentando la imagen de tales y la cantidad de ventas.

Para recaudar información se realizaron varias visitas a la empresa y se pudo conversar con el fundador sobre el horizonte de sus negocios, situación económica, patrimonial, de recursos humanos y proyectos.

Al ingresar se observó que posee un control de ingreso con huella digital, luego él menciona, que incorporó ese mecanismo dado el alto grado de inasistencias y rotación que posee y ese sistema le ha permitido hasta ahora tener un control más específico sobre los empleados. Recorriendo la planta vemos un lay out aceptable, donde cada producto tiene un recorrido lógico y sistémico, observamos que al final del proceso, cada exhibidor requiere de mano de obra intensiva en el pegado de calcos y su posterior embalaje; evidenciamos que el embalaje se realiza en forma manual, y esto requiere entre 10 a 15 operarios, cuya mano de obra no requiere calificación. Luego del embalaje el proceso termina en el deposito cercano, dónde quedan almacenados hasta su entrega. Para realizar las entregas contrata a terceros, según nos dice el empresario: trabaja con un flete de confianza desde que inició la actividad. Existe una cierta desprolijidad en el cuidado de los materiales, toda la planta es supervisada por un solo capataz que sigue las instrucciones del padre del líder fundador, pero a su vez el empresario “confiesa” que es él mismo quien dirige la planta.

Ingresamos a las oficinas y observamos que en la recepción hay 4 empleadas, de la parte administrativa, es decir, quienes llevan la contabilidad, facturación, órdenes de pedido; tareas que requieren de concentración pero se encuentran en una especie de pasillo y están alejadas de la Jefa de Administración. La percepción del empresario es que la Jefa de Administración es la persona de mayor confianza (incluso que su propia familia). Finalmente

hay otras oficinas, donde está el papá del empresario, el hermano que se dedica a la comercialización, la oficina de diseño, una sala de reuniones y la oficina del líder fundador (en adelante Presidente de la empresa). La comercialización la realiza el presidente y su hermano, el presidente realiza los negocios más importantes (por sus contactos con las empresas) y el hermano se dedica a diversificar la cartera buscando en el mercado a clientes pequeños.

Las situaciones en las que dos o más personas deciden suele generar conflictos no solo entre los familiares sino también en el resto de la organización poniendo en peligro la vida misma de la empresa.

El conocimiento y afecto que se tienen los familiares al haber crecido juntos en el mismo hogar, participando de los mismos valores y objetivos, pueden llegar a constituir un poderoso equipo de trabajo dispuestos a importantes sacrificios por el logro de sus propósitos. Los hermanos que mejor trabajan juntos son los que tienen un sueño o visión compartidos.

Los conflictos pueden verse impulsados por choques de personalidades y por transitar por diferentes ciclos de vida de las personas.

Cuando los conflictos no se resuelven, se intensifican, produciendo un progresivo deterioro en las relaciones personales y en el compromiso y entusiasmo por seguir trabajando juntos en el proyecto familiar.

En función de lo relevado en las visitas y en las entrevistas con los socios, concluimos que estamos frente a una “**crisis de crecimiento**”.

Es por ello que en el presente trabajo haremos un recorrido sobre la historia de la empresa, sus debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas, analizaremos el marco externo, la relación de fuerzas entre proveedores y clientes, su política actual de recursos humanos, procesos administrativos y de producción.

### Misión de la empresa<sup>28</sup>

*“Diseño y prestación de servicios más convenientes para la construcción de estanterías, exhibidores, estructuras y todo tipo de material P.O.P a fin de satisfacer las diversificadas necesidades de los clientes con la mayor eficiencia.”*

### Visión de la empresa

*“Grupo Advance es una empresa experta en In-Store Marketing, en el diseño y fabricación de exhibidores, material P.O.P y estructuras. Potenciamos las estrategias de comunicación y venta de nuestros clientes. Trabajamos para lograr el impacto imprescindible para atraer la atención de los compradores dentro y fuera de retail. Esto nos convierte en uno de los proveedores más importantes de P.O.P. del país, con reconocimiento nacional e internacional.”*

---

<sup>28</sup> Misión y visión aportadas en la página de la empresa. [www.grupoadvance.com.ar](http://www.grupoadvance.com.ar)

## Contexto de la empresa

Posee más de 100 empleados. Este crecimiento fue tan desmesurado que produce con horas extras, pero aun así no pueden tomar algunos trabajos por falta de espacio y de mano de obra. Dentro de los empleados hay sólo unos 20 que posee una antigüedad mayor a 3 años, de los cuales 3 ó 4 son de “confianza” del empresario.

Sus principales clientes y concentración de cartera comercial según facturación: Cervecería y Maltería Quilmes 20%, L’ Oreal Argentina 20%, DirecTV 20%, el resto de la cartera se encuentra atomizado entre: Kratf Foods Argentina SA, Molinos Río de la Plata SA, 3M Argentina SA, Coca Cola FEMSA, Aguas Danone de Argentina SA, Royal Caning Argentina SA, YPF. Están incorporando a Menoyo SA y a Querubín SA, con contratos estratégicos de imagen con exclusividad para los próximos 3 años.

Del análisis de sus proveedores surge la siguiente concentración: Ayan y Cía. SA 20%, TecnoLAM SRL 20%, Jav Sol 10%, Tecnicolor 5% y el resto muy diversificado.

Competidores, en el mercado son pocas las empresas que se dedican a esta actividad, entre los más importantes se encuentran: Muchnik Desgin SRL, Grupos Básicos SA, Cyon SA, Encapa SA, que junto con Grupo Advance, abastecen el 80% del mercado. Entre estas empresas y varios CEOs de empresas de primera línea, existe una alianza estratégica que han consolidado a través de la cámara que los agrupa, POPAI Argentina,

*“Es una asociación profesional sin fines de lucro dedicada al desarrollo de las actividades de merchandising y comunicación en el punto de venta en el país, con el objeto de beneficiar al consumidor, generando los mayores resultados para los anunciantes, los distribuidores y minoristas, y las agencias, empresas de servicios y fabricantes especializados. En resumen, POPAI propone elevar los estándares del POP para todos los involucrados”<sup>29</sup>*

Consultado con el empresario sobre la posición económica financiera, nos informa que los balances muestran la realidad del negocio.

---

<sup>29</sup> [http://www.popai.com.ar/acerca\\_popai.php?contenido=1](http://www.popai.com.ar/acerca_popai.php?contenido=1)

Se observa que la facturación crece años tras año, al igual que la rentabilidad, y el Patrimonio Neto. Acompañando al crecimiento, se encuentra acorde el nivel de activo / pasivo, no posee altos niveles de endeudamiento y los créditos dentro del pasivo son préstamos bancarios a tasa fija para inversión, ya que ha realizado incorporación de maquinarias e instalaciones. Se destaca que la empresa opera con capital de trabajo positivo.

Posee calificación crediticia ociosa en dos bancos, por lo tanto el financiamiento no se presenta como una traba, para encarar la reestructuración.

Dado que los datos más relevantes del balance no presentan inconvenientes ni problemas económicos – financieros, no nos detenemos en este apartado. Incorporamos los datos más significativos de los últimos balances.

<b>BALANCES<sup>30</sup></b>	<b>Compañía Sudamericana de Exhibidores SA</b>			
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>En miles de \$</b>				
<b>Activo</b>	<b>\$ 3.348</b>	<b>\$ 6.971</b>	<b>\$ 12.324</b>	<b>\$ 16.735</b>
Corriente	\$ 2.877	\$ 5.595	\$ 9.770	\$ 13.215
No corriente	\$ 471	\$ 1.376	\$ 2.554	\$ 3.520
<b>Pasivo</b>	<b>\$ 2.586</b>	<b>\$ 4.459</b>	<b>\$ 7.074</b>	<b>\$ 9.230</b>
Corriente	\$ 2.462	\$ 3.502	\$ 5.852	\$ 7.450
No corriente	\$ 124	\$ 957	\$ 1.222	\$ 1.780
Patrimonio Neto	\$ 762	\$ 2.512	\$ 5.250	\$ 7.505
<b>Ventas</b>	<b>\$ 8.989</b>	<b>\$ 16.792</b>	<b>\$ 27.120</b>	<b>\$ 58.620</b>
Utilidad	\$ 963	\$ 2.066	\$ 3.140	\$ 4.120

La empresa no cuenta con sistemas ni circuitos de información. Si cuenta con la contabilidad tradicional que se basa exclusivamente en datos históricos, la nueva contabilidad de gestión incorpora predicciones, presupuestos y proyecciones basados en datos históricos. Se nota que tampoco cuenta con gestión del conocimiento: se basan exclusivamente en los factores de

<sup>30</sup> Hill y Jones. Administración Estratégica, un enfoque integrado. (1996). Datos extraídos de los balances certificados presentados por la empresa

producción tradicionales, no hay gestión del “know how” disponible en la organización.

No cuenta con un agente externo como parte del directorio, lo que para una empresa familiar es la mejor forma para desarrollar una cultura emprendedora e innovadora.

La falta de unidad de esta familia en la empresa se convertirá en un obstáculo para el crecimiento.

Existe una clara asignación de tareas y responsabilidades definidas, pero el fundador supervisa cada cosa en persona y si cree que debe cambiar algo sobre la marcha, lo hace, ocasionando habitualmente un solapamiento de funciones y actividades debido a su estilo de liderazgo claramente concentrado. Entre los hermanos no son capaces de complementarse en sus diferentes competencias, personalidades, estilos y visiones. También se observa que hay un reconocimiento explícito sobre quien ejerce el liderazgo. En esta empresa familiar no existe una fluida y sincera comunicación en sistema de negocios. Estos avances sobre la tarea de otros genera intromisiones provocando roces que repercuten luego en la familia, en la comunicación entre sus miembros, lo que repercutirá inevitablemente en el desarrollo de la empresa.

Las estrategias y factores claves de éxito se encuentran claros en la mente del fundador, pero existen dificultades para poder externalizarlas.

La empresa cuenta con un reglamento que obliga y compromete a sus miembros a velar por el funcionamiento de la compañía, puntualizando facultades, atribuciones, responsabilidades y modo de relacionarse entre ellos. Ninguno de la empresa le da la importancia que se requiere a tal ordenamiento. Debido a que evidentemente no ejercieron suficiente influencia como para ser considerados de vital importancia a la hora de percibir, pensar y sentir los problemas y la realidad de un modo correcto (Lee Bolman y Terrence Deal).

Las cualidades, la formación y las actitudes adecuadas para dirigir una empresa suelen diferir según la etapa del ciclo de vida que atraviere esta. En este caso nos encontramos ante una etapa del "*administrador*", es decir, cuando la empresa ha crecido y requiere una estructura funcional, y su fundador necesita delegar, pero el fundador no posee la confianza que se necesita en su familiares para poder delegar tareas.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Santiago Dodero, El Secreto de las empresas familiares exitosas, 2008.

Delegar implica asumir que alguien puede equivocarse y no hay que olvidar que hacerlo sin una planificación es la principal causa de fracaso. es necesario definir los parámetros e indicadores que determinan si la tarea se está realizando bien o no.

### Organigrama de la empresa

Al momento de visitar la empresa, detectamos que posee una estructura informal, con una fuertes concentración de poder y de toma de decisiones en el dueño fundador. Quien se ocupa de la parte comercial, operativa, proveedores, supervisa la planta, etc.

En función de lo relevado hemos diseñado este organigrama con características de tipo vertical (ver capítulo IV), que expresa el flujo de mando, poder y comunicación interna, debido a que no poseen un organigrama propio.



Fuente: De elaboración propia.

## Cartera de productos<sup>32</sup>

- Estanterías de POP
- Exhidores de POP
- Estructuras



<sup>32</sup> [www.grupoadvance.com.ar](http://www.grupoadvance.com.ar)



## Ponderación Análisis FODA de la empresa

### Factores Internos

	<i>PESO</i>	<i>CALIFICACIÓN</i>	<i>PESO PONDERADO</i>
<b>Fortalezas</b>			
Productos exclusivos de primera calidad	0,13	4	0,52
Cuenta con profesionales expertos en material POP	0,11	4	0,44
Es sujeto de crédito ( económico - patrimonial)	0,08	4	0,32
Posicionamiento en el mercado con clientes de primera línea	0,06	3	0,18
Marca tendencias / Innovación en diseños	0,06	3	0,18
Alianzas extrategicas con otras empresas	0,05	3	0,15
Premios internacionales por sus diseños	0,03	3	0,09
<b>Debilidades</b>			
Manejo "patriarcal" por parte del dueño fundador	0,13	2	0,26
Alta rotación del personal / No hay responsable de personal	0,11	2	0,22
Lentitud en la adaptación operativa y administrativa	0,08	2	0,16
Demoras en la entrega / Problemas de logística	0,07	1	0,07
La planta en dos lugares distintos	0,04	1	0,04
Carecen de planeamiento de control operativo	0,05	1	0,05
<b>TOTALES</b>	<b>100,00%</b>		<b>2,68</b>
<b>CLASIFIQUE ENTRE 1 Y 4</b>	<b>4</b>	<b>Fortaleza mayor</b>	
	<b>3</b>	<b>Fortaleza menor</b>	
	<b>2</b>	<b>Debilidad mayor</b>	
	<b>1</b>	<b>Debilidad menor</b>	

Fuente: De elaboración propia.

## Factores Externos

	<i>PESO</i>	<i>CALIFICACIÓN</i>	<i>PESO PONDERADO</i>
<b>Oportunidades</b>			
Proceso de sustitución de importaciones	0,15	4	0,6
Mercado con necesidades insatisfechas	0,11	4	0,44
El mercado demanda cada vez más material P.O.P	0,09	4	0,36
Créditos de Inversión Productiva a largo plazo	0,06	3	0,18
Pocos competidores	0,06	3	0,18
Programa "Más jóvenes por mas y mejor trabajo"	0,05	3	0,15
<b>Amenazas</b>			
Apertura de importaciones.	0,15	2	0,3
Posibilidad de ingreso de nuevos competidores	0,13	2	0,26
Copia de nuevos diseños por los competidores	0,08	2	0,16
Crecimiento de las ventas por Internet	0,07	1	0,07
Competidores que puedan adelantarse a las tendencias	0,05	1	0,05
<b>TOTALES</b>	<b>100,00%</b>		<b>2,75</b>
<b>CLASIFIQUE ENTRE 1 Y 4</b>	<b>4</b>	<b>Oportunidad mayor</b>	
	<b>3</b>	<b>Oportunidad menor</b>	
	<b>2</b>	<b>Amenaza mayor</b>	
	<b>1</b>	<b>Amenaza menor</b>	

Fuente: De elaboración propia.

### De la Matriz se desprenden cuatro escenarios:

- a) Fortaleza + Oportunidades = Estrategia Ofensiva.  
Nos ofrece una situación ideal. Nos obliga a proponer estrategias expansivas, aprovechando al máximo la situación, inversores, ampliaciones desarrollo, esta es la dirección correcta.

b)  $\text{Fortaleza} + \text{Amenazas} = \text{Estrategia Defensiva}$ . Nos obliga a encaminarnos a defender nuestra posición sólida y esperar el desarrollo positivo de los acontecimientos. Mantenerse, prevenir, optimizar, flexibilizar, este es el camino para hacer frente una garantía para las amenazas.

c)  $\text{Debilidades} + \text{Oportunidades} = \text{Estrategia de Reorientación}$  en esta situación no estamos en condiciones de aprovechar las oportunidades las estrategias deben estar encaminadas a cambiar las cosas. Cambiar, reorientar, reordenar, re direccionar, esta es la línea para cambiar las cosas y sacar partido de las nuevas posibilidades.

d)  $\text{Debilidades} + \text{Amenazas} = \text{Estrategia de Supervivencia}$ . Es el peor escenario dónde poder actuar. Reducir, ajustar, minimizar y preparar una posible salida con el mínimo de costo son la mejor salida.

FODA		Factores Internos			
		Fortalezas		Debilidades	
		4	3	2	1
Factores externos	Oportunidades	4	3	2	1
					
	3				
	Amenazas	2			
	1				

Fuente: De elaboración propia.

## Conclusiones del análisis ponderado

La empresa se encuentra en un escenario ideal, dadas las oportunidades que ofrece el entorno y las propias fortalezas que posee (Recordar que el trabajo de investigación y su análisis fue realizado en el año 2015). Si bien las debilidades que posee la empresa no peligran, en la actualidad, su normal funcionamiento, si no se encara un cambio de rumbo desde el dueño a mediano plazo puede peligrar su posicionamiento, al no poder tomar nuevos trabajos demandados por sus clientes actuales, puede perder en principio algunos contratos, luego los clientes. Es de mucha importancia la consolidación de los clientes actuales. Nuestro objetivo es proponer una reestructuración que permita minimizar las debilidades detectadas y mitigar así el posible impacto de las amenazas del propio entorno.

## Marco PESTEL de la empresa

Analizando el entorno de la empresa se pudo obtener la siguiente información:

### **Político:**

Las medidas tomadas por el actual gobierno para proteger y desarrollar la industria nacional y frenar la importación de productos, fue aprovechado por Grupo Advance que hizo que creciera de forma constante hasta el punto que se hace necesaria una reestructuración que no merme el desarrollo conseguido y poder responder a las demandas de un mercado que sigue expandiéndose. El cambio de gobierno que se avecina pone tensión sobre las expectativas del rumbo que tomara la industria en general con el nuevo gobierno. Es decir, si seguirá la expansión de los últimos años o se verá una contracción del mercado.

### **Económico:**

El contexto económico mundial es turbulento. Países de la Unión Europea atravesando crisis muy fuertes, casos como el de EEUU en plena recuperación, los precios de las commodities en el mercado internacional que no paran de bajar de un máximo histórico. Esto hace que países emergentes como Brasil, principal socio de nuestro país, tenga una baja en su actividad comercial en algunos rubros en particular. Se suma la devaluación de países como China y Brasil que no favorecen a la industria local, ponen tensión en la economía ya

que las subsidiarias de las empresas de dichos países presionan para una devaluación que favorezca su comercio vía tipo de cambio. En el ámbito nacional, la economía doméstica viene mostrando una buena performance. Las políticas públicas activas orientadas a estimular el consumo arrojan resultados positivos, mejorando el coeficiente de Gini y sosteniendo el empleo de la mano de obra local. El proceso de sustitución de importaciones impulsado por el actual gobierno dan lugar al crecimiento de ciertos sectores de la industria dando lugar a una expansión de los sectores favorecidos por este tipo de política económica. Como es el caso de la empresa bajo análisis, Grupo Advance.

### **Sociocultural:**

Nuestra sociedad demanda cada vez más productos de consumo masivo. Las políticas de subsidios de la administración actual hacen crecer la demanda de productos de este tipo de la canasta básica. Y las empresas que cubren dicho rubro invierten cada vez más en su imagen y comercialización para diferenciarse de sus competidores y acaparar una mayor porción de este mercado en crecimiento, objetivo que logran con material POP. Se suma a este fenómeno, el que los consumidores poseen cada vez menos tiempo para tomar sus decisiones de compra, por ello es cada vez más relevante el marketing in store con material POP que se destaque, clave a la hora que el consumidor se posiciona frente a la góndola y decide que producto comprar. También se da un fenómeno de revalorización de los productos de origen nacional, haciendo que empresas nacionales que se encontraban relegadas en las decisiones de compra tengan que volver a posicionarse. Forzosamente lo deben hacer a través de vistoso y llamativo marketing in store y promoción.

### **Tecnológico:**

La creación de un Ministerio de Ciencia y Tecnología favoreció el desarrollo de nuevas tecnologías en nuestro país. Junto con el Ministerio de Industria, a través de su “Plan 2020” (Insudria), destina un importante porcentaje del PBI al financiamiento de investigación y desarrollo de la tecnología existente. También brinda financiamiento a través de préstamos no reembolsables.

### **Ecológico:**

Las compañías toman conciencia de la importancia de reducir el impacto ambiental que tienen sus actividades productivas. La importancia de incorporar

políticas y materiales sustentables a sus procesos de producción, abarcando a todas las etapas de la fabricación y consumo. Estudiando la posibilidad de reciclado de la mayor porción de sus productos e insumos, para que la huella ecológica se minimice lo más posible.

### **Legal:**

La entrada en vigencia del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación es demasiado reciente para poder avisar el impacto de los cambios que introduce en materia comercial. Se espera también la introducción de legislación en materia ambiental. Actualmente se desconoce el rumbo que puedan tomar estas iniciativas. Y se serán de orden nacional o internacional y el impacto que tendrán sobre la actividad en la industria, las modificaciones que serán necesarias para cumplir con dicha normativa.

Para resumir, se pudo visualizar en el organigrama creado por nuestras propias fuentes, las actividades diarias de la empresa, todas siguen pasando por las manos del dueño. Prácticamente todas las decisiones son tomadas en última instancia por él, esto se traduce en la concentración del poder y de la toma de decisiones en sus manos exclusivamente.

Con respecto a lo operativo, la situación es muy similar: este se ocupa de lo comercial, financiero, operativo, proveedores, supervisa la planta, etc.. A modo de ejemplo, los principales y más importantes clientes siguen siendo atendidos por el dueño en persona. El resto de los clientes que no son tan relevantes como los más importantes son manejados por el hermano del fundador.

El flujo de información es mínimo, el mismo se concentra en manos del dueño. No hay una comunicación fluida, y ninguno de sus empleados tiene en claro cuáles son los objetivos concretos, la misión ni visión de la empresa.

No existe visión sistémica de la organización, característica muy común en empresas en las cuales todavía hay un modelo paternalista, donde el dueño se considera el único capaz de dirigir la empresa en su totalidad.

Es fundamental que encare un proceso de cambio si quiere seguir permaneciendo de manera competitiva en el mercado.

## RECOMENDACIONES

En cuanto a lo relevado concluimos que nos encontramos frente a una empresa con crisis de crecimiento, consecuencia del *crecimiento típico de una pyme*.

Con suma frecuencia las empresas alcanzan su madurez, luego de haber atravesado distintos estadios de evolución. Esto no es una regla fija, ya que a veces las empresas “nacen” grandes o medianas y muy bien estructuradas y firmemente consolidadas.

Sin embargo, una gran cantidad de empresas de nuestro medio, hoy consideradas medianas o grandes, han llegado a esa situación a través de un proceso de crecimiento hasta llegar al grado de evolución que hoy presentan.

Por lo general estas empresas han iniciado sus actividades como emprendimientos individuales o de muy pocas personas, 2 a 3, muchas veces familiares que dominaban el know how de un producto, por lo general escaso y apetecido por el público consumidor.

En otros casos estas empresas nacieron como proveedores de alguna empresa más grande.

A medida que el negocio fue creciendo, el empresario debió ampliar sus instalaciones y la cantidad de gente para hacer frente al incremento de la demanda.

Es así que cuando su plantel se aproxima a 20 personas su pequeña empresa enfrenta su primera crisis.

Hasta el momento, el disponía día a día que tareas realizarían cada uno de sus dependencias, vocablo este que denota claramente la situación de esa etapa, donde todo y todos “dependen” de su dueño.

Cada empleado resulta ser efectivamente un verdadero “dependiente” del empresario en todo sentido. Solo se le pide que “haga” lo que se le manda, lo cual puede diferir cotidianamente e incluso momento a momento.

El empresario se convierte así en el factotum de la empresa. Es el único que tiene a cargo la planificación, organización, dirección y control de las operaciones.

Al aumentar el plantel y aproximarse a las 20 personas, la situación se hace insostenible, los tiempos “no dan” y los errores y demoras entorpecen la gestión de la empresa, comenzando a deteriorarse la atención de los clientes. Una sensación de desorden e incapacidad invade a todos y en el ambiente se percibe que la situación “no da para más”.

Concentraremos nuestro análisis en un nuevo ordenamiento general de la organización. Este nuevo ordenamiento es imperativo ya que la empresa cuenta con los elementos necesarios para poder seguir expandiéndose sin perder oportunidades de negocio. Si bien Grupo Advance, afortunadamente, no sufre de la “miopía de las PYMES<sup>33</sup>” en cuanto las PYMES se creen más chicas y débiles de lo que en realidad son, con la organización actual tampoco se está aprovechando su potencial como podría. Dicho de otro modo, sufre de una miopía que le sucede a todas las PYMES de primera generación: el manejo “patriarcal” del fundador de la empresa. ***La centralización casi total de las decisiones e información relevantes en el fundador, que todo lo puede.*** Esto hace que la delegación no exista o sea casi nula. Al querer manejar todo, el fundador, hace que no exista una adecuada repartición de las tareas en los departamentos correspondientes, hecho que se refleja en la no existencia de un organigrama.

La solución para esta primera crisis está en la *división de tareas*. Consiste en asignar a determinados miembros de la organización tareas específicas dado que el volumen de las operaciones ha crecido lo suficiente como para que muchas actividades requieran una atención diaria y permanente. Así el empresario se libera de tener que asignar diariamente las tareas que deben realizar sus empleados, observándose una mejora en calidad de desempeño por dos vías: una por la especialización que favorece el dominio de habilidades específicas y otra por la motivación que provoca en muchos empleados sentirse destacados por la asignación de responsabilidades concretas.

En ésta división de tareas el empresario deberá respetar tanto como le sea posible el principio de “homogeneidad de tareas” para aprovechar al máximo los beneficios de la especialización... con esta incipiente organización, el

---

<sup>33</sup> Miopía información aportada por la cátedra Dirección II.



empresario obtiene más tiempo para conducir su organización ya que se libera de tener que asignar tareas permanente. Además la especialización lograda permite efectuar controles más aislados, ya que los errores irán disminuyendo y en todo caso sus responsables quedan rápidamente identificados y por consiguiente también lo serán las causas que dieron origen a las disconformidades detectadas.

En este caso la empresa ya superó ésta primera crisis, en forma desordenada, siguiendo la “intuición” del dueño fundador. La empresa retomó el camino de su crecimiento, aumentando su actividad e incorporando más tecnología y más gente a su plantel. En forma acelerada se le aproxima su segunda crisis, cuyas manifestaciones no son muy distintas a las de la de la primera, es decir, pérdida de ritmo de crecimiento y saturación del empresario por el cúmulo de tareas que realiza. Hasta ese momento había delegado tareas pero todos siguen dependiendo de él en forma directa.

Pasando los 50 empleados, el empresario se convierte nuevamente en un verdadero cuello de botella, motivo por el cual, deja de ocuparse del negocio, para atender el desarrollo de las tarea diarias, porque si bien en la primer crisis asigno tareas, la comercialización, la planificación, la organización, el personal y el control dependen de él.

En este caso, debemos también considerar que, previo a la búsqueda y selección de personal, el dueño deberá resignar parte de su omnipotente poder de negocio unipersonal aprendiendo a delegar parte de las funciones que ocupan su tarea, en la medida que éstas tareas no pongan en riesgo la sustentabilidad del negocio.

Una posible solución para esta segunda crisis, sería:

### ***Departamentalizacion y delegacion de autoridad.***

Esta solución es verdaderamente traumática para el empresario, ya que por primera vez deberá permitir que otros manden, admitiendo que de todas las cosas no se harán tal y cual a él le gustaría.

La departamentalización y la delegación requieren ciertas habilidades que, generalmente, el empresario no posee y es una de las causas por las cuales esta crisis se prolonga y muchas veces se agrava. Suele producirse en este punto de marchas y contramarchas en la gestión de la estructuras organizacional que comienza a nacer.

Los criterios de departamentalización que se propone es por objetivos y se adaptan al tipo de industria, las personas y los recursos disponibles (económico – financieros).

A su vez se propone, la selección de personas que actualmente trabajen en la empresa y que tengan conocimiento técnico propio del área que van a conducir, si no que deberán tener habilidades o por lo menos potencialidades de planear, organizar, dirigir y controlar, para que sean quienes encabecen cada área de la departamentalización. Formación de mandos medios y plan de carrera.

El dueño fundador deberá comprender la naturaleza de la delegación y respetar el principio organizacional que rige.

Suele ocurrir que en una primera etapa, tanto la departamentalización como el desempeño del empresario (reticente a la delegación) y el de los nuevos jefes (frecuentemente inexpertos en la conducción) generan conflictos, desaliento y ganas de volver hacia atrás.

Si se logra sortear estos contrapiés, la departamentalización y delegación continuaran profundizando sus transformaciones, los desajustes irán desapareciendo y nuevamente el dueño, empezará a recuperar su tiempo para ocuparse más profundamente del negocio, fundamentalmente en el área comercial, así la empresa retomará la senda del crecimiento.

Gran parte de la planificación y casi todo el control seguirá reteniéndolo en sus manos, lo que sumado al incremento del nivel de actividades correrá el riesgo de volver a transformarse en un cuello de botella de la gestión empresarial y tendrá que estar atento para no perder eficacia en la orientación que debe dar a su negocio.

Entonces es en esta segunda crisis que se propone:

### *Departamentalización y estructurar un sistema de control interno.*

Esto implica, asignar jefes a cada unidad no sólo la autoridad para dirigir si no también la de planificar, organizar y controlar las operaciones de su sector, decisión que el empresario deberá tomar en esta etapa.

En particular con respecto al control, el empresario aun confía demasiado en su participación directa en esta actividad, ello le insume tiempo con los efectos negativos observados.

Se impone la estructura de un sistema eficiente de control interno.

Esto permitirá que los distintos niveles de conducción, efectúen controles detallados, eleven a la superioridad información resumida y elaborada, traducida en *índices*, gráficos y datos relacionados que permitan visualizar la performance de las principales áreas de la organización y den certeza al dueño fundador sobre la eficiencia de cada departamento.

A esta altura de su desarrollo, la PYME requerirá el concurso de profesionales, si es necesario y no los tiene, para que puedan encarar estos temas ya que se trata de diseñar y proponer:

- Control interno administrativo
- Control interno operativo
- Control interno presupuestario<sup>34</sup>

Estos controles deben arrojar, información sencilla, que permita alertar cuando la empresa se encuentra frente a un desvío (planificado vs realizado).

Dadas las características de la empresa y del empresario vamos a remarcar como cambio fundamental el desarrollo de la **DELEGACIÓN como concepto primordial para que la DEPARTAMENTALIZACIÓN sea exitosa**

Este proceso se realiza permanentemente en todas las organizaciones aunque sus integrantes desconozcan el principio de delegación, sin embargo la

---

<sup>34</sup> Apuntes de cátedra Administración de las Pymes 2014

experiencia demuestra que la observancia de este principio, permite que las tareas se cumplan con mayor eficiencia, ya que los subordinados han de contar con la autoridad necesaria para usar de todos los recursos que necesitan, y podrán así hacerse plenamente responsables por el cumplimiento y la eficiencia de las tareas que les son asignadas.<sup>35</sup>

La delegación no exime al dueño fundador de ésta empresa, que efectuó la delegación, de su responsabilidad ante la tarea.

Un elemento esencial en la delegación, es la *voluntad* del que delega la autoridad de brindar a sus subordinados la posibilidad de desarrollar y aplicar su criterio e ideas, así como la voluntad en la aceptación por parte del que recibe la delegación.

Para finalizar con la etapa de diagnóstico, se debe mencionar, que los cambios propuestos deben ser liderados por el dueño, quien debe estar convencido de que el resultado, de la departamentalización, delegación y control, será lo mejor para el crecimiento de la empresa, es por ello que debemos analizar el carácter<sup>36</sup> de la empresa, incluyendo al del dueño fundador.

Los resultados de esta caracterización son importantes porque ayudan a predecir cómo reaccionará la empresa ante diferentes situaciones, incluyendo un cambio de dueño y dirección.

Un análisis del carácter de la compañía debe definir lo que ella *es, no lo que hace*.

Determinar tipo de dirección que se ajuste a las necesidades de la empresa y a las posibilidades de adaptación del dueño, a este nuevo paradigma.

### **Proceso de la delegación de autoridad**

El proceso de delegación de autoridad debe realizarse de forma adecuada, que permita una distribución equitativa, que no sea estresante para las personas

---

<sup>35</sup> Apuntes de la Materia Administración de las PYMES 2014 - UNSAM

<sup>36</sup> Material de la cátedra, Lic. Jorge Rubinsztein “La sucesión de las empresas familiares”

a las que se delega y que posibilite un control correcto por parte dueño de la empresa, así como la asimilación de otras tareas por éste.

Para avanzar nos hacemos algunas preguntas que como guía para el proceso de delegación de autoridad<sup>37</sup> :

a) ¿Cuál es el objetivo, cuáles son las tareas que necesitan ser desempeñadas, cuáles son los indicadores de un buen desempeño del trabajo, cuáles son las posibles dificultades?

b) ¿Quién es capaz de desempeñar la tarea, quién se beneficiará más del desempeño de la tarea, quién más debería estar implicado en el proceso?

c) ¿Cómo se debería llevar a cabo la tarea, cómo me debería mantener informado del proceso?

d) ¿Con qué recursos físicos, financieros y humanos, debería llevar a cabo la tarea?

e) ¿Cuándo comienza la tarea, cuándo tiene que ser completada, cuál es su amplitud y su límite a lo largo del proceso, y cuándo necesito involucrarme plenamente?

### **Elementos esenciales para garantizar una delegación eficaz.**

Existen un grupo de aspectos ya sean de orden práctico o de concepciones que correctamente aplicadas permiten garantizar una delegación eficaz, como primer aspecto y de índole especial es la voluntad del jefe de efectuar la delegación y permitir al subordinado que actúe con la libertad, autoridad y entera disposición para realizar las actividades delegadas, brindar al subordinado la información necesaria a través de una comunicación simétrica, garantizar una motivación y una comprensión adecuadas por parte de los subordinados para asumir la responsabilidad.

Es necesario garantizar una retroalimentación adecuada que permita el control del proceso y las correcciones necesarias.

### **Ventajas de la delegación de autoridad**

---

<sup>37</sup> Hatvany, I. (1996). Como poner presión en el trabajo

- *El dueño* tendrá posibilidades de abarcar un grupo mayor de tareas y de *profundizar el trabajo* de otras en la medida que realice una delegación más amplia entre sus subordinados.
- Las actividades podrán realizarse con mayor rapidez.
- Posibilita un resultado más eficaz y con mayor calidad al estar las decisiones más cerca de quien realizará el trabajo.
- Podrá garantizar un control con mayor amplitud.
- Posibilita incrementar la capacitación y desarrollo, así como las habilidades y experiencia de las personas a las que se le hace la delegación.
- Aumenta la motivación y la confianza de los subordinados en el trabajo.
- Permite dividir el trabajo de manera racional entre los subordinados.

### **Límites.**

- Criterio de los jefes con relación a que los subordinados no sabrán realizar el trabajo con la eficacia y eficiencia adecuadas.
- Que le tomaría más tiempo explicar a los subordinados lo que debe realizarse, y que sería más rápido realizarlo ellos mismos.
- Incapacidad del jefe para efectuar una delegación correcta.
- Falta de confianza en los subordinados.
- Temor por parte del jefe de no poder controlar todo el trabajo.

Siguiendo estas recomendaciones, y sabiendo adaptarse a distintas situaciones aprovechando las oportunidades; la empresa podrá rediseñar para el futuro. Logrando con ésto, no solo sobrevivir, sino seguir siendo competitiva. Perfeccionando de ésta manera su método de gestión, pero sólo si mantiene la dedicación y autodisciplina que requiere tal proceso.

El objetivo de este trabajo de investigación, es aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y así dejar demostrado que los cambios son necesarios para la supervivencia de las empresas en el mercado. Creemos que resolver las problemáticas relevadas, será la única manera que tiene Grupo Advance para continuar creciendo sin perder mercado u oportunidades.

Puede seguir como lo hace hasta hoy en día, pero consideramos que no es la forma correcta y que mejorando algunos puntos estratégicos pueden seguir creciendo a ritmo que lo venía haciendo, pudiendo así, sortear esta crisis de crecimiento.

En otras palabras se debe romper con los bloqueos perceptivos de pensamientos lineales para afrontar el cambio necesario, y así seguir siendo competitivos en el mundo empresarial.

Se recomendó de manera tal que a través de dichos cambios se pueda pasar de un pensamiento lineal a uno circular. Para ellos es necesario un líder transformador.

## CAPÍTULO VII:

### CONCLUSIONES FINALES

Una organización que desconoce quién es, qué es, hacia dónde va, que medios utilizará para conseguir sus objetivos, e ignora el entorno en el cuál se encuentra sumergida, marcha a la deriva y con pocas posibilidades de éxito. Sin un horizonte ni rumbo fijo, sin una estrategia competitiva, es prácticamente innegable que no permanecerá en el mercado por mucho tiempo.

Conocer la identidad de una organización es primordial a la hora de plantear la estrategia ya que, de no estar ambas alineadas, su implementación rara vez será exitosa.

La estrategia debería plantearse para llevar a la organización a cumplir de forma más perfecta con su misión.

Una buena estrategia competitiva emprende acciones ofensivas y defensivas con el fin de lograr una posición defendible frente al mercado y su entorno. Para formular una estrategia es preciso ante todo adecuar las fuerzas y debilidades de la empresa, en particular su capacidad especial, a las oportunidades y a los posibles riesgos. El costo de una reacción estratégica suele incrementarse cuando la necesidad de cambio se hace evidente. No siempre se perciben fácilmente los cambios que están ocurriendo en el momento actual y mucho menos cuáles podrían ocurrir en el futuro.

A la hora de formular una estrategia, no sólo es necesario tener el diagnóstico del estado actual de las capacidades, sino también prever aquellas que necesitaremos para competir con la incertidumbre del futuro.

Lo que marca la diferencia en las etapas de incertidumbre es la falta de disciplina.

Debemos saber si nuestro equipo es capaz de ejecutar la nueva estrategia diseñada ante tiempos de incertidumbre.

Cuando el camino se vuelve peligroso e incierto, todo el mundo reduce la velocidad, y a eso se lo conoce como desaceleración económica.



Esta misma provoca una recesión psicológica donde aparece el miedo. La crisis de confianza genera miedo, el miedo y la ansiedad llevan a la descentración, y la descentración pone en peligro la ejecución de las estrategias.

Gran parte del miedo se debe a la ausencia de una dirección clara y a objetivos nada motivadores. Si se les confía una misión y una estrategia en la que puedan creer, las personas transformarán esa energía ansiosa en resultados.

*Ganar en terreno llano es una cosa; ganar en las montañas es otra muy distinta.*

Bob Whitman.

La confianza marca la diferencia. Es lo que más puede motivar a un ser humano. El costo de la desconfianza es elevadísimo. Si la gente deja de confiar en una empresa, se niega a hacer negocios con ella, los ingresos se congelan y en casos extremos, acaba cerrando. Las empresas en las que más se confía son las que ostentan la ventaja competitiva en el mercado. Construir confianza requiere grandes dosis de fuerte personalidad y de competencia.

Todos los cambios importantes provocan miedo, ya se trate de las nuevas estrategias, de la fragmentación de la industria o de tecnologías innovadoras.

Entonces, ¿Cómo gestionamos el miedo? Olivier Blanchard, economista jefe del Fondo Monetario Internacional, aconseja manejarse con total claridad

*"Lo primero que hay que hacer es reducir la incertidumbre (...) sobre todo, adoptar políticas claras y actuar con decisión"<sup>38</sup>.*

Si se cuenta con una misión clara y precisa, las personas pueden transformar la ansiedad en acción y en productividad. En momentos de crisis, *"La comunicación es más importante que nunca, y ha de ser aún más transparente"<sup>39</sup>.*

No se debe asumir que todo el mundo sabrá cómo está afectando la crisis a la organización. Lo único que escuchan son noticias sobre cierres de empresas y despidos, así que necesitan saber exactamente cuál es su situación.

---

<sup>38</sup> Olivier Blanchard, "Nearly Nothing to fear but fear itself", en The Economist, 20 de enero de 2009

<sup>39</sup> Jennifer Robinson, "What if What if recession endures?", en Gallup Management Journal, 2 de abril de 2009.

Explíqueles en qué punto se encuentran, muéstrole los números y dígame cuáles serán las consecuencias. Sea claro acerca de la realidad y no caiga en la trampa de parecer más optimista de lo que debería. Los líderes pueden mitigar gran parte del miedo si comunican claramente cuál es la situación. Si ya cuenta con una estrategia explíquela con claridad, si aún no dispone de una dígame y pida ayuda.

Describa qué papel desempeñará cada uno y facilite que todos puedan exponer sus emociones, sus preocupaciones, y sobre todo, sus ideas<sup>40</sup>.

Debemos dar libertad a los empleados el lugar de controlarlos. Debemos pasar de los supervisores que intimidaban a convertirlos en líderes, siendo así un recurso más para las personas. La clave reside en sustituir la gestión basada en el miedo por un liderazgo que de libertad a las personas para hacer su contribución personal. Irónicamente, cuanto más rígido es el control, más miedo se genera y menos probabilidades hay de alcanzar la misión.

¿Por qué reducir el miedo debería ser una de las prioridades principales en momentos de crisis? Porque resulta imprescindible para asegurar resultados en tiempos de incertidumbre.

Tampoco debemos dejar de lado que las economías emergentes presentan entornos en muchos aspectos bastante más complejos que los de las economías desarrolladas. En los países emergentes el entorno institucional es la fuente principal de incertidumbre. Eso no quiere decir que anula las otras fuentes de incertidumbre, sino que se suma a ellas, haciendo que la tarea directiva en estos ambientes se convierta en una experiencia compleja.

Cuando el Estado no asegura estabilidad en las instituciones, ésta se convierten en una variable de decisión y operación para las empresas. Por supuesto que esta circunstancia variará según el tamaño de la organización.

El modo en que el marco institucional afecta una pyme es distinto del modo en que afecta a una empresa líder. En general, las pymes pueden operar con el Estado a través de las asociaciones gremiales. En esto no se diferencian mucho de las empresas de igual tamaño que actúan en el mundo desarrollado. Aunque lo que sí cambia es la magnitud de la intervención Estatal y el tipo de relaciones que se dan entre las pymes y el Estado.

---

<sup>40</sup> John baldoni, "How to talk to your Employees about the recession", en HarvardBusiness.org Voices, 29 de abril de 2009.

Si en un plan estratégico no existen iniciativas directamente dirigidas a lidiar con el entorno institucional, es muy posible que ese plan esté dejando un flanco vulnerable que podrá traerle a la empresa peligrosas consecuencias.

Las compañías están adoptando nuevas estrategias básicas para alinearse con los profundos cambios. Esto está llevando a cambios fundamentales en sus metas, en sus expectativas de desempeño y en su prioridades.

Cuando la estrategia y el diseño están en línea con el actual entorno empresarial, el desempeño puede ser excepcional. Pero cuando cambia el entorno empresarial, la estrategia y la organización ya no encajan.

Cada empresa es diferente, por lo cual cada una de ellas define sus propios objetivos y parámetros. Por lo cual es importante que se realicen los controles de los mismos, para saber si se cumplen en torno a lo planeado. Si no es así, tomar las medidas necesarias a tiempo para corregir los desvíos.

Mediante una organización eficaz, los Jefes coordinan mejor los recursos humanos, materiales y de información. El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia y eficacia esos recursos.

Cualquier empresa, de la característica y tamaño que sea, debe adaptarse a su entorno y anticiparse a los cambios que se producen a su alrededor. De ello dependerá la supervivencia de la misma en el mercado.

Es importante estar atentos, escuchar y observar ciertos indicadores e indicios que nos ayuden a detectar los peligros y a tomar las medidas oportunas.

Las empresas deben aprender a trabajar con capacidades dinámicas, que son las capacidades que ayudan a las organizaciones a aprender y adaptarse a las exigencias competitivas de su entorno. Permiten obtener rápidamente información acerca de si un curso de acción es correcto o incorrecto, y otorgan flexibilidad a las organizaciones para que puedan cambiar el curso de ser necesario.

Es natural que el cambio se produzca continuamente, tanto si uno lo espera como si no. El cambio sólo lo sorprende a uno si no lo espera ni cuenta con él.

En otras palabras se debe romper con los bloqueos perceptivos de pensamientos lineales para afrontar el cambio necesario, y así seguir siendo competitivos en el mundo empresarial.

En tiempos de crisis y de incertidumbre en países con inestabilidad económica como lo es el nuestro, es normal que se genere miedo y crisis de confianza que ponen en peligro la ejecución de las estrategias. En ese caso es imprescindible simplificar los objetivos y tener auto disciplina y control regular de los mismos.

Tratar de tener un buen sistema de ejecución de la estrategia es la clave. Centrándose en lo específicamente importante, asegurarse de que todos conozcan las tareas específicas y necesarias para lograr los objetivos, registrar y controlar los resultados que llevan a cumplir con esos objetivos premiando a quienes lo logran.

Comunicarse con los miembros de la compañía y ser honestos con ellos, sin recaer en el autoritarismo rígido, es de gran importancia. Escuche a quienes están en el trabajo diario, escuchar sus ideas, opiniones, quejas, reclamos y preocupaciones; harán que se sientan más motivados porque se sienten escuchados y valorados dando su contribución personal. Debemos dar libertad a los empleados el lugar de controlarlos. Debemos pasar de los supervisores que intimidaban a convertirlos en líderes motivadores. Irónicamente, cuanto más rígido es el control, más miedo se genera y menos probabilidades hay de alcanzar la misión.

Las empresas ya no solo venden sus productos o servicios, sino que deben responder y anticiparse a las necesidades cambiantes, y cada vez más exigentes, de sus consumidores. Generando así valor a largo plazo.

Todos los conceptos visto hasta aquí constituyen herramientas de utilidad para comprender la estrategia de la organización, ayudando a establecer su dirección en el largo plazo, implementar los cambios necesarios y fundamentalmente refuerzan la noción sistémica desde la que se debe abordar el tema. Demuestran la importancia de contemplar los distintos aspectos que ella involucra para lograr que sea efectiva.

En un mundo competitivo es preciso poner en acción ideas creativas a través de la ejecución de la estrategia. La estrategia no es estática y se debe adaptar a las exigencias del entorno. Es por ello que afirmamos que aquella empresa que no toma en cuenta estos cambios le generarán un impedimento para el crecimiento competitivo y la propia supervivencia misma en el mercado.

*"Think Different es un homenaje a los locos, a los inadaptados, a los rebeldes, a los alborotadores, a las fichas redondas en los huecos cuadrados. No debemos tenerle miedo al cambio, porque las personas lo bastante locas como para pensar que pueden cambiar el mundo son las que lo cambian."*  
Steve Jobs<sup>41</sup>.

*"Estos tiempos de caos no son una aberración, sino la nueva cara de la normalidad. La crisis económica no es más que una oscilación dentro de la era de las turbulencias en la que vivimos. Un mundo que acaba con aquellos que no están preparados, pero que premia a los que sí lo están, a aquellas empresas que tienen la habilidad para anticiparse con rapidez y responder de forma eficaz a las potenciales amenazas que puedan surgir."*  
Kotler Philip<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> Steve Jobs, Eslogan publicitario Apple Computer, Los Angeles, Estados Unidos, 1997.

<sup>42</sup> Kotler, P., (2009), La Ciencia del caos, Gestion 2000.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alles, Martha Alicia, (2007), Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias, Buenos Aires – Argentina, Granica.
- Angel Karl Oré Muñoz, (2014), Identificar y priorizar stakeholders: clave para una buena gestión del proyecto y la empresa. Programa de Talentos, Sedipro Untels, Dirección de proyectos de la Universidad Tecnológica de Lima, Perú.
- Angwin, Duncan, Cummings, Stephen, y Smith, Chris, (2007), The Strategy Pathfinder. Core Concepts and Micro-cases, UK, Copyrighted Material.
- Apunte de cátedra Dirección II, (2016), Miopía de las organizaciones, San Martín, EEN UNSAM.
- Apuntes de cátedra, (2014) Administración de las pymes, San Martín, EEN UNSAM.
- Apuntes de cátedra, (2014) Seminario sobre casos de Gestión empresarial I, San Martín, EEN UNSAM.
- Apuntes de cátedra, Lic. Jorge Rubinsztein, (2016) La sucesión de las empresas de familia, San Martín, EEN UNSAM.
- Ausero, Andrés Martín, (2011), Sabiduría Estratégica, Barcelona – España, Plataforma; Edición: 1
- Baldoni, J., (29 de abril de 2009), How to talk to your Employees about the recession, HarvardBusiness.org Voices.
- Barney, J., (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of management Studies.
- Basquet, Bruno, El retail que se viene: Si no tiene barreras el consumidor, no puede tener barreras el PDV.
- Biasca, R., Resultados, (2000) La Acción: de las ideas a los hechos concretos, Buenos Aires - Argentina, Granica.
- Blanchard, Olivier, (20 de enero de 2009), Nearly Nothing to fear but fear itself, en The Economist.
- Capdevila, Javier, (2011) Óbito y resurrección del análisis DAFO, Avanzada científica.
- Cardozo, (2007), Teorías de la Administración. Pequeña y mediana empresa. Intuición y método, Buenos Aires, Argentina.
- Chiavenato, Idalberto, (2004), Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, p.10.
- Clarín, Finanzas, (2012), Crisis de crecimiento y otros problemas frecuentes de las pymes.

- Consultora Accenture y World Economic Forum, Predicciones, 2018.
- Consultora de tendencias J. Walter Thompson Intelligence, Future 100: Tendencias y cambios a tener en cuenta en 2018, Innovation Group.
- Consultora Llorete y Cuenca, (2018) Consumer Engagement.
- Consultora Nielsen, (2017), Balance del canal de supermercados.
- Dodero, S., (2008), El secreto de las empresas familiares exitosas, El Ateneo, Buenos Aires.
- Drucker, Peter Ferdinand. The Practice of Management. Harper and Row, Nueva York, 1954. La edición en castellano fue publicada con el título La Gerencia.
- Enrique B. Franklin, (2009), Organización de empresas, McGraw Hill, Mexico.
- Fayol, H., (1981) Una administración industrial y general, Buenos Aires, El Ateneo.
- Guillermo Ezquiaga, (2003), La organización y su significado, Gestipolis.com. Argentina.
- Hatvany, I., (1996), Cómo poner presión en el trabajo, Folio.
- Hill; Jones, (1996), Administración estratégica, un enfoque integrado, McGraw Hill, Bogotá.
- Hsing Yun, (Agosto 2011), El Enfoque Budista de la Administración de Empresas, I.B.P.S Argentina, 1era. Edición.
- Jonson, G. y Scholes, K., (2001), Dirección Estratégica, Madrid, Prentice, quinta edición.
- Kotler, P., (2009), La Ciencia del caos, Gestion 2000, Madrid.
- Lazzati, S., (1997) Anatomía de la organización, Buenos Aires, Macchi.
- Levinthal, D., y March, J. (1993): The Myopia of Learning, Strategic Management Journal.
- Porter, M., (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press Price, Nueva York.
- Porter, M., (2010) Estrategia competitiva, Grupo editorial Patria, 37ª. Edición, México.
- R., Vassolo; L., Silvestri, (2011), Dirección estratégica en países emergentes. 1era. Ed., Buenos Aires, Granica.
- Revista Apertura, (1995), Entrevista a Rusell Ackoff.
- Revista digital empresarial Materialbiz, (2008), Crisis de crecimiento: cuando la expansión se convierte en restricción, Buenos Aires.
- Robert, S. Kaplan, David, Norton, (20 de abril de 2009), Strategy Execution Needs a System, HarvardBusiness.org Voices.



- Robinson, J., (2 de abril de 2009), What if recession endures?, Gallup Management Journal.
- S. Johnson, (2001), ¿Quién se ha llevado mi queso? Cómo adaptarnos a un mundo de constante cambio. 22<sup>a</sup> ed. Barcelona, Empresa XXI.
- Sallenave, J., (1997), Gerencia y Planeación Estratégica, Bogotá, Norma.
- Samitier, J. A., de Samitier, M. C. D., (abril- septiembre, 1987), Las empresas y la Innovación, en Administración de empresas, vol. 18-A, pp. 251- 264.
- Senge, P., M., (1990, rev. 2006), La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de las Organizaciones que Aprenden, Deckle Edge.
- Sengue, P., (2007), La danza del cambio, Gestion 2000, Barcelona.
- Sengue, P., (2009), La Revolución Necesaria, Grupo editorial Norma, Bogotá.
- Shulman Joel M. & Stallkamp, (2011), Crecer desde dentro, Financial Times Press.
- Stein Martinez, Guido, (1 de noviembre de 2007), Cambiar o no cambiar: ésa es la gestión, Gestión 2000.
- Stephen R. Covey, (2003), Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Paidos Plural, Buenos Aires.
- Stephen, R., Covey; Bob Whitman, (2011), Asegurar resultados en tiempos de incertidumbre, Paidós, 1era. Ed., Buenos Aires.
- Urwick, L. F., (1960), Teoria Clásica de la Administración, Herrero.
- W., Isaacson, Steve Jobs, (2015), Lecciones de Liderazgo, 4ta edición, Buenos Aires, Debate.
- William B. Wherther Jr.; Keith Davis, (2008), Administración de Personal y Recursos Humanos, McGraw Hill, sexta edición, Mexico.
- William S. Kane, (2008), La verdad sobre la gestión del cambio, Financial Times Press.
- Woodburn, Diana; McDonald, Malcolm (2013), El Management de las cuentas clave. 1<sup>a</sup> ed., Buenos Aires, Granica.
- <https://es.slideshare.net/angeloremu/identificar-y-priorizar-stakeholderssedipro-untels>
- [www.gestiopolis.com/delegacion-descentralizacion-centralizacion/](http://www.gestiopolis.com/delegacion-descentralizacion-centralizacion/)
- [www.industria.gob.ar](http://www.industria.gob.ar)
- [www.mecon.gob.ar](http://www.mecon.gob.ar) Ministerio de Economía.
- [www.POPAI.com.ar](http://www.POPAI.com.ar)
- [www.trabajo.gob.ar/jovenes](http://www.trabajo.gob.ar/jovenes)