

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera Licenciatura en Ingeniería Comercial

Tesina Título

**Implementación de planificación estratégica para empresa
Familiar del rubro autopartes**

Alumno: Facundo Martin Cassina cassinafacundo@gmail.com

Domicilio: Córdoba 1125 – Corral de Bustos

Teléfono: 03468-15645155

Tutor: Mg. Lic. Ana María Trottni

Tutor Metodológico: Psic. Prof. Laura Berizzo

Diciembre 2014

INDICE

	Página
<u>INTRODUCCION</u>	3
<u>CAPITULO I</u> “Proceso de Dirección Estratégica - Diagnostico”	
1.1 Dirección Estratégica en la Empresa Familiar.....	8
1.2 Entorno.....	10
1.3 Análisis F.O.D.A.....	19
1.4 Valores, Creencias, Cultura Empresarial.....	21
1.5 Análisis Competitivo.....	23
<u>CAPITULO II</u> “Proceso de Planificación Estratégica”	
2.1 Planeamiento.....	25
2.2 Nuevos Requisitos.....	25
<u>CAPITULO III</u> “Empresas Familiares”	
3.1 La empresa y la familia.....	32
3.2 Aspectos estructurales de la Pyme.....	33
<u>CAPITULO IV</u> “Análisis de Caso CRA”	37
<u>CONCLUSIONES</u>	55
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	56

INTRODUCCIÓN

Las teorías de la estrategia empresarial tienen sus antecedentes en la estrategia militar; de hecho, el término estrategia proviene del griego *strategia*, compuesta de *stratos*, que significa ejército y *ag*, que significa dirigir (Grant, 2002). Estrategia y planificación tienen estrecha relación, no solo en el terreno militar sino también en el empresarial y sus inicios en la academia pueden estudiarse desde la Escuela de Diseño Estratégica.

La estrategia empresarial toma impulso en los años cincuenta, cuando los temas importantes de este campo giraban en torno a la planificación financiera y el control presupuestario. En los años sesenta, ya se hablaba de planificación corporativa, con un énfasis en las estrategias de crecimiento, previsiones, modelos de planificación de inversiones. A partir de los setenta, Porter (1979) investiga las estrategias corporativas, el análisis sectorial y la ventaja competitiva. En estos años se publicaron cientos de artículos del tema configurando lo que se llamó luego la Escuela de Planificación Estratégica (Mintzberg et al. 1998). De hecho, Ansoff (1965) fue uno de los impulsores de esta escuela, al igual que Lorange y Vancil (1977) quienes se dedicaron a probar las bondades de la planificación estratégica en las organizaciones mediante sus estudios empíricos. A partir de los últimos veinte años, se empieza a hablar de estrategias de innovación y conocimiento en la nueva economía observándose un giro radical en el estudio de la estrategia, pues la revolución tecnológica dinamizó aún más la competencia empresarial, tal como lo predijo Porter.

Actualmente la Planificación Estratégica en las Empresas Familiares, es un tema que no fue investigado en toda su dimensión, se trabajó todo lo relacionado con la planificación de la sucesión de acuerdo al protocolo familiar, la proyección financiera, como temas puntuales, pero no con una visión estratégica.

El diccionario conceptualiza el término planificación como un plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un

objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria.

La Planificación Estratégica es un proceso en el que se establecen objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos, y acciones concretas, en dos niveles: formulación e implementación. Es un proceso de evaluación permanente de la naturaleza y filosofía corporativa, en el que se definen planes a corto y largo plazo, se identifican metas y se evalúan los recursos con los que se dispone para alcanzar dichos objetivos.

En un entorno de empresa familiar, sería el desarrollo de una estrategia de negocios que considera aspectos tanto de la compañía, de la familia así como del entorno, con una clara orientación hacia el crecimiento. Este desarrollo incluye las misiones de la empresa, la identificación del ambiente futuro de la misma y la definición de programas concretos que permitan alcanzar objetivos estratégicos. La aproximación conceptual no implica el crecimiento de la empresa automáticamente, pero si trata de identificar y prever la serie de pasos que permiten el desarrollo de ese proceso.

En el caso que nos ocupa se consideran las dos dimensiones: la empresa y la familia; haciendo foco en la permanencia del negocio, en la visión que se quiere del negocio, en el mantenimiento de la unión familiar y la participación de la familia en las actividades de la empresa.

Ciertamente, un beneficio de la planificación es equilibrar la alta interdependencia entre ambos sistemas, así como el rol de los valores y la comunicación. Además, lograr un compromiso familiar, definir técnicas que ayuden a la preservación del negocio, el desarrollo de un acuerdo entre la familia y la dirección, y el cumplimiento del objetivo de continuidad. Todas las empresas presentan dificultades en su continuidad en el largo plazo. Para ello, las empresas requieren siempre estar dispuestas al cambio que generalmente es motivado por las etapas de su ciclo vital o por el entorno. A las familiares, se le agregan los motivos que provienen de la incorporación del sistema familiar dentro del empresarial. Esto genera dilemas como la búsqueda de equilibrios entre las

exigencias y oportunidades de la empresa, con las necesidades y deseos de la familia:

- a. El ejercicio de control de la familia en las decisiones de la empresa.
- b. La posibilidad de que miembros de la familia participen en el desarrollo de una carrera en la empresa.
- c. El manejo y decisiones relativas al capital requerido en la empresa para su funcionamiento.
- d. Tratamiento de conflictos laborales y familiares producto de la estrecha relación entre ambos sistemas.
- e. Los planes y acciones motivados por los valores familiares. A nivel familiar, sobresalen las preocupaciones emocionales, necesidades familiares y gestión de los cambios; mientras que a nivel empresarial, prevalecen la actuación, exigencias y gestión del cambio. Esto produce una separación de intereses de los sistemas de empresa y familia. Para dar cumplimiento a esas metas cada sistema requiere la implementación de enfoques opuestos que les permitan sobrevivir y sacar provecho a los factores claves en cada uno

De lo expuesto, se aprecia claramente la necesidad de diseñar una planificación que permita pronosticar objetivamente el futuro tanto de la empresa como de la familia.

Lo cual, además se traducirá en ciertas ventajas relacionadas con: el mejoramiento de la actuación empresarial, la atención a las expectativas familiares y el mantenimiento de la confianza entre los individuos tanto de la empresa como de la familia. Y es que el éxito en este caso, no solo se mide por los resultados cuantitativos.

Elegimos para esta investigación analizar la planificación estratégica en una empresa familiar del rubro autopartes (venta de repuestos del automotor minorista y mayorista) en la zona de Corral de Bustos provincia de Córdoba. Trataremos de responder a los interrogantes para este tipo de empresa familiar y especificar qué planificación estratégica será la adecuada para competir en el mercado con éxito.

Los alcances y limitación de la investigación tendrán lugar en el área de la ciudad Corral de Bustos y sus alrededores entre los años 2005 y 2010.

Pretendemos elaborar una estrategia de soporte para que las empresas familiares del rubro logren implementar la planificación estratégica en su negocio como también para todas las Pymes que lo necesiten.

Investigamos como esta empresa familiar va a poder accionar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y el liderazgo.

Nuestro objetivo es el de aportar un diseño de planificación estratégica que permita a la empresa familiar del rubro autopartes de la zona de Corral de Bustos posicionarse mejor en el mercado de las ventas de repuestos del automotor, para ampliar su zona de venta.

- Estudiar la planificación estratégica como herramienta en las empresas familiares
- Analizar la posición competitiva de la empresa.
- Examinar el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales.
- Investigar niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario.

Como hipótesis tratamos de demostrar que la planificación estratégica es necesaria en una empresa familiar del rubro autopartes para ampliar y optimizar su zona de venta.

Como metodología para lograr los objetivos utilizamos la descriptiva ya que recogeremos información necesaria sobre el tema y la sistematizaremos para lograr evaluar las características de esta investigación; y la explicativa ya que vamos a mostrar la relación causal entre la utilización de herramientas de planificación estratégica y una mejor posición en el mercado.

Utilizamos la técnica cualitativa, porque nos permitirá estudiar las distintas teorías y herramientas conocidas sobre la planificación estratégica.

Los medios o herramientas que utilizamos son la observación a los empresarios y a las distintas variables que afectan a la misma; y las entrevistas

calificadas a los actores más significativos involucrados con la empresa familiar y su entorno.

CAPITULO I

Proceso de Dirección Estratégica - Diagnostico

1.1 Dirección Estratégica en la Empresa Familiar

La estrategia establece las formas como se han de alcanzar los objetivos estratégicos, o sea, aquellos que son buscados como prioritarios para agregar valor económico a la empresa. Si bien la estrategia está concebida, en buena medida, por la intuición del estratega, este de todos modos deberá partir de un diagnostico previo sobre la situación de la empresa en términos de su competitividad local y global.

Para ello, nos serviremos del concepto de análisis estratégico (Porter, 1985; Hax y Majluf, 1997; Hamel y Prahaland, 1995) para estimular el pensamiento creativo a partir de oportunidades que se detecten y conseguir ventajas competitivas que puedan sostener en el tiempo. (Ver grafico pagina 9)

1.2 Entorno

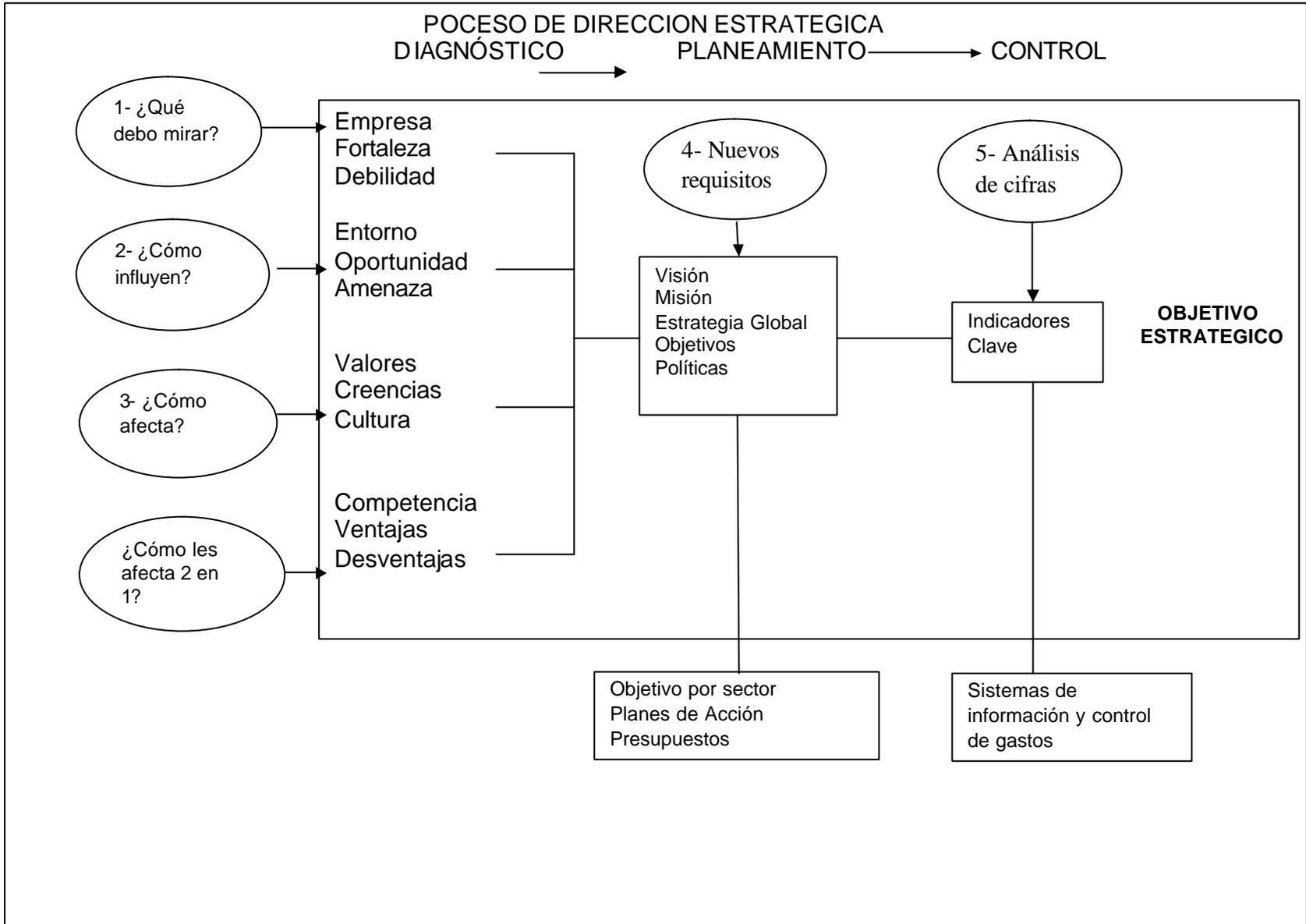
Podemos definir el entorno como el conjunto de hechos y factores externos a la empresa relevantes para ella, con los que interacciona y sobre los que puede influir pero no controlar, que se concretan en un conjunto de normas y relaciones establecidas que condicionan su actividad.

El papel del entorno en la vida de la empresa es tal, que incluso algunos autores le dan la categoría de ser uno más de sus elementos, junto con el elemento humano, el capital y la organización.

Dado el grado de interrelación que existe entre la empresa y el entorno, esta deberá tener una actitud de análisis permanente del entorno para identificar a tiempo las repercusiones que tiene en ella. Así, este análisis le permitirá:

a) Detectar a tiempo las oportunidades y amenazas que el entorno presenta para su supervivencia, lo que le permitirá que pueda aprovechar las primeras y facilitará que transforme las amenazas en oportunidades.

b) Identificar los cambios internos que tiene que poner en marcha para mejorar su relación con el entorno y facilitar su adaptación a él.



El primer aspecto que abordaremos es el de reconocer y clasificar los factores que en él se manifiestan. Así, podemos distinguir entre los factores que afectan de forma general o global a todas las empresas y los que afectan de forma específica a cada una. Estos dos grupos de factores conforman el entorno general y el entorno específico.

I) Entorno general. Engloba los factores que reflejan las grandes tendencias de la realidad exterior de la empresa. Son los factores más alejados de la empresa sobre los que su capacidad de influir es mínima.

Estos factores afectan, más o menos directamente, a todas las empresas.

II) Entorno específico. Los factores del sector en el que opera cada empresa y por lo tanto inciden directa e inmediatamente en ellas. Al tratarse de factores más cercanos, la empresa puede ejercer alguna influencia sobre ellos.

Los factores más importantes en los que se concreta la incidencia del entorno general sobre la empresa se suelen agrupar en:

- 1) Político-legales.
- 2) Sociales y demográficos.
- 3) Tecnológicos.
- 4) Económicos.

Factores político-legales.

Son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles (Estado, Comunidades Autónomas y Corporaciones Locales), que tendrán una repercusión económica. Se incluyen en ellos elementos como:

- a) El sistema institucional. Influirá decisivamente en la empresa el grado de poder y de proximidad a ella que tenga cada uno de los niveles del Estado.
- b) Las ideologías y partidos políticos relevantes. Dependiendo de la ideología del partido político que esté en el poder se establecerán unas directrices u otras respecto a aspectos relacionados con el aumento de empleo, tipos de contratos, subvenciones, impuestos, y esto repercutirá en la empresa.

- c) La estabilidad y riesgos políticos. Una empresa de un país caracterizado por una estabilidad política, tendrá una mayor estabilidad económica que aquella que esté en un país políticamente inestable
- d) El marco exterior. Se engloban en él aspectos como las tendencias de integración supranacional, emergencia de nuevos países desarrollados, acuerdos internacionales, relaciones Este-Oeste y Norte-Sur y guerras y conflictos en el mundo.
- e) La legislación que afecta a la empresa. Se refiere al conjunto de normas jurídicas que ordenan la actividad de la empresa. Dada la entidad del tema, se le dedica un apartado especial más adelante.

La actividad reguladora de la economía por parte del Estado y las Comunidades Autónomas se concreta en las normas jurídicas que dictan, la legislación, que son de obligado cumplimiento desde que son publicadas en los correspondientes Boletines Oficiales (BOE o BOA).

La actividad legisladora del Estado abarca todos los campos necesarios para regular la convivencia social. Los campos que más específicamente afectan a las empresas son el fiscal, el mercantil y el laboral, aunque ha de quedar claro que no son los únicos y que puede haber legislación en campos más generales que afectan también a la actividad empresarial, piénsese por ejemplo en la importancia de temas como el de la comunidad o separación de bienes en el matrimonio a la hora de exigir el pago de deudas al empresario, el de la contaminación o el de la responsabilidad civil o penal.

Factores sociales y demográficos.

Son los relativos a los aspectos y modelos culturales así como a las características demográficas de una sociedad. Destacaremos los siguientes:

- a) Valores y creencias básicas de la sociedad. Como las actitudes respecto al consumo, al ocio, al trabajo, a la conservación del medio ambiente, hacia la empresa, el clima de relaciones laborales influirá en las empresas ya que según el concepto que se tenga de estos aspectos, se potenciarán más o menos.

Debe destacarse la importancia que actualmente tienen el medio ambiente y los valores ecológicos implicando directamente a las empresas, las cuales tienden a

elaborar políticas de cambio (se recicla el papel, se evita la contaminación, los residuos, basuras). A mayor rapidez de adaptación mayores ventajas.

b) Las modas y los estilos de vida. La empresa se verá afectada por los cambios en los modos de vida de la sociedad y tendrá que adecuar su actividad a ellos. Por ejemplo, los modelos culturales en los que se da mucha importancia a la imagen pueden obligar a un cambio en el aspecto externo de la empresa, que se manifestará a través del diseño de sus instalaciones, en los logotipos, en la imagen de marca...

c) Las variables demográficas. El volumen de población y su composición por sexo y edad, la natalidad, la mortalidad, la nupcialidad, la tasa de actividad, las migraciones ocasionarán oportunidades de negocio o amenazas para la empresa.

Factores tecnológicos.

Son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir. Las empresas que se incorporen al cambio técnico verán incrementada su eficiencia y como consecuencia sus beneficios a largo plazo aumentarán. Entre los factores tecnológicos destacan los referentes a:

- a) Nuevos materiales, productos o procesos de producción.
- b) Mejoras en el transporte de las personas y mercancías.
- c) Avances en los medios informáticos y en las telecomunicaciones.
- d) Know-How sobre la tecnología y las técnicas de gestión que precisa la empresa.

Factores económicos.

Son los que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa, es decir, a la forma en que la sociedad decide usar los recursos.

De entre todos que afectan a la empresa, los más significativos son:

a) La política fiscal. Es la actuación del Estado sobre la economía mediante decisiones referentes al gasto público y a los impuestos.

- Decisiones sobre el gasto público. Una política expansiva aumentará los gastos públicos traduciéndose en un aumento de la demanda agregada, ya que el Estado

para prestar sus servicios demandará los servicios del sector privado, además, de una forma indirecta, hará que la renta de muchos particulares aumente, aumentando, por lo tanto, la capacidad de consumo de los mismos (por ejemplo pensionistas y parados). Si la política es restrictiva y el gasto disminuye ocurrirá el proceso contrario.

- Decisiones sobre los impuestos. Si se lleva a cabo una disminución de los impuestos se producirá un aumento de los beneficios de las empresas, y, por tanto, un aumento de la inversión, lo que puede provocar un incremento de la producción y del empleo y por lo tanto un aumento del consumo privado al aumentar la renta de los particulares. Si los impuestos aumentan sucederá lo contrario.

b) La política monetaria. Es el control que hace el Banco Central Europeo sobre la cantidad de dinero en circulación mediante el control del tipo de interés.

Si crecen los tipos de interés se encarecerán los préstamos y a las empresas les sea más caro obtener financiación para llevar a cabo sus planes de inversión, además se incentivará el ahorro al ser remunerado mejor y se reducirá el consumo, por lo que la demanda de productos de las empresas disminuirá y por lo tanto disminuirá el empleo. Si los tipos de interés bajan se producirá el efecto contrario.

c) La inflación. Es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios. Influirá en la economía y como consecuencia en las empresas. La inflación no repercute sobre todas las empresas por igual, sino que puede perjudicar a unas más que a otras en función de cómo consigan minimizar los siguientes efectos negativos:

- Provoca un aumento de los costes de los factores. Como consecuencia, las empresas de aquellos países que tengan una inflación elevada serán menos competitivas que las de los países sin inflación y respecto a las del país que tengan una estructura de costes no tan afectada por ella.

- Genera incertidumbre. A mayor grado de incertidumbre, las empresas tendrán dificultades en su planificación, desconocerán cuánto les costará producir determinados bienes y a cuánto podrán venderlos, así los planes a largo plazo se verán más afectados, reduciéndose la inversión.

d) El tipo de cambio. Es el precio de una moneda expresado en otra. Los tipos de cambio afectan a aquellas empresas que se relacionan con el exterior en la compra-venta de los productos. Si el euro se deprecia, los bienes que producen las empresas españolas son más baratos en el extranjero y los bienes extranjeros son más caros en el mercado nacional; como consecuencia las exportaciones se elevan y disminuyen las importaciones. Esto repercute en la economía de nuestro país y en las empresas que lo forman. Si el euro se aprecia ocurrirá el fenómeno contrario.

e) El ciclo económico. Consiste en las fluctuaciones económicas de la producción total, el PIB, acompañada de fluctuaciones de la mayoría de las variables económicas entre las que cabe destacar el nivel de desempleo y la tasa de inflación.

El entorno específico de la empresa está formado por aquel conjunto de factores que afectan a ésta de forma directa en función del sector en el que actúe.

La empresa debe observar atentamente la evolución de su sector para así conocer los cambios que se están produciendo en las fuerzas competitivas del mismo y en la presión competitiva existente, puesto que de la competencia en el sector van a depender los beneficios de la empresa y su rentabilidad.

M. Porter establece las siguientes cinco fuerzas competitivas que determinan el grado de rivalidad entre las empresas de un sector.

- 1) Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales.
- 2) Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- 3) Amenaza de productos sustitutivos.
- 4) Poder negociador de los proveedores.
- 5) Poder negociador de los clientes.

1.- Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales.

La rivalidad entre los competidores actuales lleva a las empresas a utilizar estrategias en precios, publicidad, nuevos productos, mejora en el servicio, etc. para mejorar su posición en el sector. Pero en la mayoría de los sectores económicos, las medidas que toma una empresa son fácilmente observables por las empresas competidoras y dan lugar a la puesta en marcha por parte de las empresas rivales de medidas contrarrestadoras.

Algunas formas de competir pueden ser perjudiciales para todo el sector, desde el punto de vista de la rentabilidad. Por ejemplo, si se bajan los precios de los productos, para que la rentabilidad sea la misma deberá compensarse con una reducción en los costes o con una inferior calidad del producto, etc. Además, la bajada de los precios es rápida y fácilmente igualable por los competidores y, una vez igualada, disminuyen los ingresos para todas las empresas, a menos que sea compensada con un aumento considerable en la demanda del producto. Por el contrario, otras formas de competir, como las campañas publicitarias, pueden ampliar la demanda o aumentar la diferenciación del producto en el sector económico para beneficio de todas las empresas.

El grado de rivalidad establecida entre las empresas depende de los siguientes factores:

- a) El número de competidores en el sector. Cuantas más empresas haya en el sector el grado de competencia será mayor.
- b) Las posibilidades de crecimiento del sector. La rivalidad entre competidores será mayor a medida que el sector vea disminuir su tasa de crecimiento, puesto que unas empresas sólo podrán crecer a costa de la cuota de mercado de las otras.
- c) La existencia de costes fijos elevados. Si existen costes fijos elevados las empresas tendrán que trabajar a plena capacidad para que su peso en los costes unitarios sea la menor posible; así pues, la oferta en el mercado aumentará, creciendo la competencia entre empresas.
- d) La diferenciación del producto. A menor diferenciación de productos mayor competencia puesto que los compradores cambiarán de vendedor sin notar diferencias en el producto.
- e) El exceso de capacidad productiva. Si existe un exceso de capacidad productiva en el sector la oferta será mayor que la demanda y la rivalidad será mayor entre las empresas.
- f) Existencia de intereses estratégicos de las empresas. La rivalidad será mayor cuanto más interés, por motivos estratégicos, tengan éstas en estar presentes en el sector.

g) La existencia de fuertes barreras de salida de un sector. La intensidad de la competencia será mayor en sectores en los que haya factores que impidan a las empresas abandonar el sector tales como la posesión por parte de las empresas de activos muy especializados de difícil venta o reutilización; barreras emocionales como la lealtad a los empleados, por identificación con el negocio, por temor por la propia carrera.

2.- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Si en un sector entran nuevas empresas la competencia aumentará y provocará una bajada en la rentabilidad ya que, por un lado, obligará a bajar los precios y, por otro, producirá un aumento en los costes, puesto que si las empresas desean mantener o aumentar su cuota de mercado deberán incurrir en gastos adicionales, como campañas publicitarias, reestructuración de su red de transportes.

La amenaza de entrada de nuevos competidores en un sector depende de:

- a) Barreras para la entrada. Tales como la necesidad de grandes inversiones para instalarse.
- b) La dificultad de acceso a canales de distribución, el know-how necesario, la diferenciación del producto, los requisitos exigidos por la Administración.
- c) Reacción esperada. La reacción que las nuevas empresas esperen que tengan las empresas ya instaladas, de cara hace más difícil su entrada o permanencia en el sector afectará también a la posibilidad de nuevos ingresos.

3.- Amenaza de productos sustitutivos.

La entrada de productos sustitutivos en el mercado hará que los precios bajen para hacer frente a la competencia efectuada y por lo tanto baje también la rentabilidad del sector.

Que los nuevos productos reemplacen a los ya existentes en el mercado dependerá de la relación existente entre las prestaciones y el precio de los nuevos productos y de los ya existentes. Para proteger sus productos, las empresas del sector deben intentar diferenciarlo de los otros modificando su imagen ante el público, mejorando la relación prestaciones/precio e intensificando su política comercial.

4.- Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores pueden aumentar su poder de negociación sobre las empresas de un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios, con lo que la rentabilidad del sector comprador disminuiría.

El poder de negociación dependerá de los siguientes factores:

- a) El grado de concentración del sector. Cuantos menos proveedores existan su capacidad de negociación será mayor.
- b) Que no existan productos sustitutivos para la venta en su sector. Es decir, que el cliente sólo pueda comprar ese producto y no otro.
- c) Que la empresa no sea un cliente importante .

Si el cliente no es significativo menos capacidad de negociación tendrá.

d) Que los proveedores vendan un producto que sea un input¹ importante para el negocio del comprador. Es decir, que la actividad del cliente dependa del producto ofrecido.

e) Que los productos estén diferenciados o requieren costes elevados por cambio. La diferenciación de productos siempre conlleva la fidelización del cliente. Por otro lado si cambiar de proveedor lleva aparejados costes importantes al cliente no le queda más remedio que seguir con el mismo.

f) Que represente para el cliente una amenaza real de integración vertical hacia delante. La posición de fuerza frente al cliente será tanto mayor cuanto más fácil sea que aquel pueda entrar a operar como competidor en el mismo sector del cliente con lo que ya no lo necesitaría como comprador.

Debemos recordar que no es sólo aplicable a empresas suministradoras sino también a la mano de obra, que es proveedora de trabajo y puede ejercer un gran poder negociador en muchos ramos, como es el caso de sectores con escasez de mano de obra o de mano de obra muy especializada o fuertemente sindicalizada.

5- Poder negociador de los clientes

Los compradores pueden forzar la competencia entre las empresas del sector exigiendo bajadas de precios, mejoras en la calidad o mayores servicios por parte de los vendedores. Su poder negociador depende de los siguientes factores:

¹ Terminó en inglés con el que se designa a todos aquellos productos y servicios que son introducidos en el proceso productivo y que transformados, dan lugar a los productos terminados.

- a) El grado de concentración y el volumen de sus compras en relación con las ventas totales del proveedor. Si hay pocos clientes y compran gran parte de la producción su poder será mayor.
- b) La importancia de los productos comprados en la estructura de costes del comprador. Cuanto más importantes sean, la presión que ejercerá el comprador al vendedor buscando mejores condiciones de venta será mayor.
- c) La importancia que el producto tenga para la calidad de los productos o servicios del comprador. Cuanta mayor importancia tenga, la sensibilidad a los precios será menor.
- d) La rentabilidad y margen del cliente. Cuanta menor rentabilidad obtenga en su actividad más presión hará para comprar en mejores condiciones.
- e) La diferenciación de los productos. A menor diferenciación mayor será la presión que podrá ejercer el cliente al vendedor ante la amenaza de acudir a otro vendedor.
- f) La existencia de bajos costes de cambio de proveedor. Cuanto más fácil sea cambiar de proveedor más posibilidades de éxito tendrán las exigencias del cliente.
- g) La posibilidad de integración vertical hacia atrás. Cuanto más real sea la amenaza de que el cliente pueda pasar a fabricar el producto que compra, su poder negociador será mayor.
- h) La información que el cliente tenga sobre el mercado. Cuanta más información tenga el cliente y más transparente consiga que el mercado sea para él, podrá conseguir mejores condiciones de compra.

1.3 ANALISIS F.O.D.A.

Acrónimo de *DEBILIDADES-AMENAZAS-FORTALEZAS* y *OPORTUNIDADES*, es una especie de “*CONOCETE a TI MISMO*” empresarial. Se realiza en todo tipo de proyectos empresariales: creación de nuevas empresas, lanzamiento de productos, planes de mejora. Hoy en día se emplea más que el otro tipo de análisis empresarial más común y que se trata en el siguiente apartado, el del “Núcleo competitivo” de M. Porter

Los puntos débiles o DEBILIDADES de una empresa son los aspectos internos que suponen una desventaja comparativa frente a empresas competidoras.

Los puntos fuertes, FORTALEZAS son aquellos aspectos positivos internos de la empresa que suponen una ventaja comparativa frente a empresas competidoras.

Las fortalezas y debilidades (análisis interno) resultan importantes puesto que pueden ayudarnos a entender la posición competitiva de nuestra empresa en un entorno de negocio concreto. Suelen ser aspectos relativos a las propias capacidades de los promotores, que condicionan de alguna forma el planteamiento del proyecto y juegan generalmente a presente. Deben compararse con el ambiente competitivo que rodea a nuestra empresa. Cada empresa ha de decidir cuáles son las variables (factores críticos de éxito -FCE-) apropiadas a utilizar según los mercados y segmentos en los que compete.

Ejemplos:

- Capacidades/Incapacidades en actividades clave (directiva, comercial, de gestión)
- Recursos financieros adecuados/inadecuados
- Habilidades y recursos tecnológicos superiores/peores
- Propiedad o no de la tecnología principal.
- Ventajas/desventajas en costes.
- Programas de I+D.
- Imagen en los consumidores buena o inexistente.
- Líder en el mercado o seguidor.
- Conocimiento/desconocimiento del negocio
- Existencia o no de una red de distribución
- Cartera de productos
- Instalaciones preexistentes, eficientes u obsoletas.

Las AMENAZAS, son situaciones del entorno que si no se afrontan, pueden situar a la empresa en peor situación competitiva.

Por ejemplo:

- Entrada de nuevos competidores con costes más bajos.
- Incremento en ventas de productos sustitutivos.

- Crecimiento lento del mercado.
- Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.
- Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.
- Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores.

Las OPORTUNIDADES son situaciones del entorno que aprovechándolas pueden permitir mejorar la situación competitiva de la empresa.

Por ejemplo:

- Posibilidad de entrar en nuevos mercados o segmentos.
- Posibilidad de atender a grupos adicionales de clientes.
- Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades.
- Crecimiento rápido del mercado.
- Diversificación de productos relacionados.
- Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos.
- Nuevas líneas de apoyo institucional.

Estas Oportunidades y Amenazas (análisis externo) son siempre aspectos relativos a la evolución del entorno, que condicionan de alguna forma la viabilidad del negocio y actúan en general como tendencia, es decir, juegan en cierto modo a futuro. Suelen ser, en general:

- Aspectos legislativos (regulaciones, necesidad de homologaciones).
- Aspectos socioculturales (hábitos de vida, modas).
- Aspectos demográficos (evolución de la pirámide de población, aspectos migratorios).
- Aspectos económicos (renta disponible).
- Aspectos políticos (liberalización del comercio, barreras arancelarias u otro tipo de proteccionismo nacional).
- Aspectos tecnológicos (avances técnicos).
- Posibles ventajas de situación, locales (especialización local o acceso a materias primas, proximidad al mercado u otra ventaja en costes).

1.4 Valores, Creencias, Cultura Empresarial

La cultura empresarial es lo que identifica la forma de ser de un empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de

gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

El sentido del Propósito es perdurable en el tiempo y tiene que plantear una aspiración que de sentido a la empresa y/u organización. Tanto en la realidad actual como, sobre todo, en la futura. Para orientar nuestras acciones hacia ese Propósito, necesitaremos fijar un hito que, siendo también el norte a largo plazo, nos emplace en términos más concretos de tiempo y forma. Es por esto que debemos formular la Misión

La Misión recoge de forma sintetizada los objetivos de orden superior. Traduce la abstracción de la filosofía incluida en El Propósito en un proyecto tangible y activador que hace avanzar a la organización y centra sus esfuerzos. Constituye al mismo tiempo la expresión sincera y sentida de los deseos íntimos que las personas buscan en su trabajo

Los valores constituyen el núcleo de toda cultura empresarial ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y unas líneas directrices a su labor diaria. Los valores en los que se participa definen el carácter fundamental de la organización y crean un sentido de identidad en ella.

Las Políticas Generales concretan las líneas globales de actuación de la Empresa en diversos ámbitos, normalmente relacionados con los Sistemas de Gestión.

Estas Políticas persiguen alcanzar los Objetivos Básicos asumiendo los contenidos formulados en la "Misión" a través de la aplicación de las líneas directrices de la gestión estratégica y constituyen nuestra respuesta al reto competitivo del futuro.

Estas creencias básicas con sus compromisos y talentos conforman la cultura empresarial, e impulsadas y conducidas desde el liderazgo definen la identidad perseguida y operan como factores de adaptación y transformación del entorno exterior y el desarrollo de los mecanismos internos para enfocar la gestión de forma propia y diferencial de otras empresas.

La cultura empresarial se expresa, en el sentido de pertenencia, en la capacidad flexible de consensuar metas comunes, en la gestión integral de la empresa con sus objetivos estratégicos y criterios de evaluación de la medida de los resultados.

El lenguaje y las categorías conceptuales propios de cada cultura empresarial u organizacional, son esenciales para fijar o consensuar los límites de la identidad como grupo y establecer las reglas de juego en las relaciones con las personas que pertenecen al mismo.

Las organizaciones plasman en sus misiones el conjunto de creencias sólidas que sirven de premisas a todas sus políticas y acciones. Uno de los factores mas importantes del éxito empresarial es la invariable adhesión de todo el cuerpo social a dichas creencias. Estas presunciones son impulsadas desde el liderazgo y tienen como funciones definir la identidad perseguida, la adaptación del grupo al entorno externo y la integración de sus procesos internos para su adecuación y supervivencia.

Si una organización quiere estar a la altura de los desafíos que le plantea un mundo en proceso de cambio, debe hallarse preparada para cambiar en si misma todo lo que sea preciso a lo largo de su historia empresarial.

Esta filosofía de empresa o impulso fundamental tiene mucho más peso que los recursos técnicos o económicos, ya que estos, aun siendo esenciales para el éxito, son menos trascendentales que la firmeza con que las personas que integran la organización creen en sus preceptos básicos y los cumplen.

Los equipos directivos y mandos en sus respectivos niveles tienen la responsabilidad de introducir, comunicar y movilizar a su colectivos en el la vivencia efectiva de los mismos, y a los demás miembros de la empresa la responsabilidad de aplicar los contenidos de los mismos en su quehacer diario.

El Propósito, la Misión, los Valores y las Políticas deben ser revisados en su conjunto periódicamente para ratificar el contenido de las mismas y/o adaptarlas a los desafíos que le plantea un mundo en proceso de cambio continuo. Si se quiere estar a la altura de los desafíos que se plantean en un mundo donde las ideas y los conocimientos se innovan con la celeridad del momento actual, debemos

hallarnos preparados para cambiar en si mismo todo lo que sea preciso y transmitir esta necesidad del cambio al resto de la organización.

1.5 Análisis Competitivo

- Identificar a la Competencia
 - Competidores Directos
 - Sustitutos
- Análisis de los Competidores
 - Misión, objetivos y estrategias actuales y pasadas
 - Estructura de la organización y cultura
 - Estructura de costos e inversiones
 - Tamaño, crecimiento y rentabilidad
 - Fortalezas y debilidades

PERFIL DE RESPUESTA DEL COMPETIDOR

Saber si esta satisfecho el competidor con su posición actual.

Estar preparado para acciones o cambios de estrategia que probablemente realizara.

Identificar que impulsa y provoca al competidor en el mercado.

METAS FUTURAS

En todos los niveles de la administración y en varias dimensiones

Estar atento a que puede estar haciendo y que puede hacer la competencia.

ESTRATEGIA ACTUAL

Como compite actualmente la empresa.

SUPOSICIONES

Las que el competidor tiene acerca de asimismo y de la industria

CAPACIDADES

Tanto fuerzas como debilidades.

CAPITULO II

Proceso de Planificación Estratégica

2.1 Planeamiento

La planificación estratégica es una secuencia de procedimientos analíticos y de evaluación con el fin de formular una estrategia deliberada y los medios para aplicarla.

Es el proceso de establecer objetivos y elegir los mejores medios para lograr estos objetivos antes de tomar acción.

Planeamiento es tomar decisiones en forma anticipada. Es el proceso de decidir antes que la acción sea requerida. En contraste, el PE se define como *“El proceso por el cual los miembros que guían una organización visionan y preveen su futuro, y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograr ese futuro”*.

La visión del futuro estado de la organización proporciona dirección y energía. Dirección en la cual la organización debería moverse, y energía para comenzar el movimiento.

El proceso de visionar es muy diferente del planeamiento a largo plazo. Planeamiento a largo plazo es usualmente la extrapolación de las tendencias actuales del negocio.

Visionar y prever es más que el intento de anticipar el futuro y prepararse acordemente. Esto involucra la creencia de que aspectos del futuro pueden ser influenciados y cambiados por lo que nosotros hacemos ahora.

El modelo de planificación estratégica ayuda a la organización ha entender que este proceso hace más que planear para el futuro. Ayuda a la organización a crear nuestro futuro.

2.2 NUEVOS REQUISITOS:

VISION

La definición más simple de Visión es plantear un futuro posible, que según John P. Kotter² (“Dirigir a través de la visión y la estrategia”) debe contener algún comentario explícito o implícito de los motivos por los cuales se desea dicho futuro, 6 características que debe tener una visión efectiva:

- 1- Visualizable, que las personas puedan tener una imagen mental de cómo será el futuro.
- 2- Deseable, genera motivación e interés en las personas que van a participar de ella.
- 3- Alcanzable, abarca objetivos realistas y aplicables.
- 4- Enfocada, suficientemente clara y explícita como para servir de guía a los líderes en la toma de decisiones.
- 5- Flexible, suficientemente general como para permitir la existencia de alternativas y uso del criterio e iniciativa de los líderes.
- 6- Comunicable, que sea fácil de transmitir y explicar a las personas a quienes afecta, tanto usuarios, clientes, proveedores o empleados.

Cuando una visión cuenta con estas características, es posible coordinar esfuerzos, motivar a los equipos de trabajo para alcanzarla y proporcionar claridad a las personas acerca de para qué hacen sus actividades, involucrando y generando compromiso hacia su consecución.

El término Visión, significa tener claro el futuro hacia el que se desea llegar, utilizando las herramientas de análisis y planeación estratégicas para facilitar este proceso.

MISION

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

A diferencia de la visión, la declaración de la misión contesta la pregunta “¿cuál es nuestra razón de ser?”, mientras que la visión contesta la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

² Es considerado uno de los autores más importantes e influyentes del pensamiento gerencial.

La razón de establecer la misión de una empresa es que ésta sirva como punto de referencia que permita que todos los miembros de la empresa actúen en función de ésta, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la luz de ésta; logrando así, coherencia y organización.

La misión le da identidad y personalidad a una empresa, mostrando a agentes externos tales como clientes o proveedores, el ámbito en el cuál se desarrolla, y permitiendo distinguirla de otras empresas similares.

Por otro lado, el establecer la misión de una empresa, permite que ésta sirva como fuerza motivadora, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados y comprometidos con ella; por lo que es necesario que se comunique y siempre se haga recordar entre todos los trabajadores.

Una buena misión de empresa, debe tener las siguientes características:

- debe ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa.
- no debe ser muy limitada que llegue a limitar el accionar de los miembros de la empresa, pero tampoco debe ser muy amplia que llegue a provocar confusiones sobre lo que hace la empresa.
- debe distinguir a la empresa de otras similares.

Para formular la misión de una empresa, podemos tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Clientes: ¿quiénes son nuestros clientes?
- Productos: ¿cuáles son nuestros principales productos o servicios?
- Mercado: ¿cuáles son nuestros mercados?
- Tecnología: ¿cuál es nuestra tecnología?
- Interés por el crecimiento: ¿nos interesamos por alcanzar objetivos económicos?
- Filosofía: ¿cuáles son nuestras creencias, valores o principios?
- Capacidades: ¿cuál es nuestra diferenciación o nuestra ventaja competitiva?
- Interés por la imagen pública: ¿nos preocupamos por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?
- Interés por los empleados: ¿nos interesamos por nuestros trabajadores?

ESTRATEGIA GLOBAL

A medida que se intensifica la globalización del panorama competitivo, una perspectiva estratégica global llegará a ser más importante tanto para compañías de gran tamaño como para las de mediano tamaño de la misma forma.

La sapiencia convencional dice que grandes corporaciones tienen una mejor oportunidad de competir exitosamente en la arena global. Evidencia reciente, sin embargo, indica que compañías de mediano tamaño a menudo tienen una ventaja distintiva.

Esta ventaja radica en precisamente esas características que una vez se pensaron que eran perjudiciales para el éxito: Tamaño – más pequeño puede significar más activo, no menos capaz, presión para tener éxito – para compañías más pequeñas las ventas internacionales son algo indispensables, no un lujo; y una cultura empresarial que acomoda más fácilmente una visión global e implementación creativa.

Beneficios de la estrategia global:

- 1- Con una estrategia global se pueden lograr una o mas de cuatro categorías de beneficios, a saber:
- 2- Reducción de costos
- 3- Calidad mejorada de productos y programas
- 4- Mas preferencia de los clientes
- 5- Mayor eficacia competitiva

OBJETIVOS

Cualquier empresa necesita objetivos claros con el fin de hacer crecer el negocio y alcanzar su potencial más alto. Si usted está buscando establecer objetivos empresariales, inspirar a sus empleados y hacer su negocio más exitoso, entonces usted necesitará de la plena cooperación de todos los empleados involucrados. Con la ayuda de todos en su empresa, puede configurar y, posteriormente, alcanzar los objetivos empresariales que hacen que su negocio pueda ser más exitoso y sus empleados se encuentren más satisfechos y productivos.

La gestión de los objetivos empresariales es una de las formas principales con las que cada empresario emprendedor puede formar una misión y visión correspondiente de su negocio. La importancia de esto radica en el hecho del seguimiento de los objetivos con el fin de implementar todas las estrategias antes mencionadas y así poder hacer florecer su negocio.

Los objetivos empresariales inspiran la formulación estratégica dando lugar a los objetivos estratégicos, que son guía del comportamiento operacional y táctico de la compañía.

Modelo de objetivos estratégicos de una empresa (ejemplo):

- 1- Maximizar el valor de los accionistas: maximizar el valor de la empresa
- 2- Crecimiento Sostenido: crecimiento de servicios y clientes estratégicos.
- 3- Incrementar la rentabilidad: reducción Costes Estructura
- 4- Fidelización de Clientes: incrementar la vinculación de los clientes actuales
- 5- Mejora del nivel de satisfacción de clientes actuales
- 6- Optimización plazos entrega
- 7- Mejora en la calidad de procesos
- 8- Optimización cadena aprovisionamiento
- 9- Incentivación y motivación RRHH
- 10- Renovación BackOffice IT

Los objetivos estratégicos del *Balanced Scorecard*³ se deben desplegar en toda la organización.

La estrategia, para que pueda ser interiorizada, no la implementa solo el equipo de dirección, sino que debe contar con la colaboración del mayor número de personas de la organización.

POLITICAS

Las políticas empresariales son un recurso muy útil, ya que permiten comunicar de forma explícita, los principios básicos de la compañía para la toma de decisiones. Este proceso debe ser coherente con los objetivos globales de la

³ Cuadro de Mando Integral

empresa, es decir, las decisiones que se tomen deben ir orientadas a la consecución de las metas propuestas, de lo contrario, se habrá perdido todo el esfuerzo.

Es importante que las políticas empresariales afecten a toda la organización, ya que de ese modo se creará una cadena de trabajo orientado a cumplir las políticas y a trabajar por el objetivo común de la compañía. Esto les permite a los directivos medios elaborar planes concretos de acción orientados al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Un ejemplo claro de una política empresarial, puede referirse al tema de calidad. Si un objetivo empresarial es ofrecer un producto de excelente calidad, debe establecerse una política de calidad clara y de fácil comprensión por todos los empleados para que al final, el cliente reciba el producto con la calidad que se desea.

Como cada empresa es diferente, respecto a los productos o servicios que ofrece, la política empresarial debe adaptarse a cada una, pero de todas formas es importante que se tengan en cuenta los siguientes aspectos para desarrollar una política empresarial coherente y funcional:

- Formularse un objetivo ambicioso: piense en grande y póngase metas de calidad y producción más altas que las de su competencia.
- Establecer la forma de lograrlo, con el fin de ganar credibilidad: todo el desarrollo de su servicio o producto debe tener un respaldo, un por qué, un para qué y un cómo.
- Los recursos necesarios para tal fin: intente antes de iniciar un negocio, tener recursos suficientes (financieros, humanos y experiencia)
- Los clientes internos y sus necesidades: antes de satisfacer a sus clientes, estructure muy bien el interior de su empresa. Esto hará que el servicio se preste mejor o el producto sea excelente.

En síntesis, las políticas empresariales son decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la Sociedad en aspectos específicos. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento no negociables y de obligatorio cumplimiento, cuyo propósito es reducir la

incertidumbre y canalizar todos los esfuerzos hacia la realización del objeto social de la sociedad.

CAPITULO III

Empresas Familiares

3.1 La Empresa y la Familia

La familia y la empresa son dos sistemas cuyos componentes están en continua interacción, encontrando su punto de confluencia en la empresa.

El sistema familiar es el contexto humano que conforma el grupo primario del hombre, donde recibe las primeras pautas de socialización. Su presencia allí tiene un origen natural, la estadía es generalmente prolongada con un alto grado de compromiso hacia el sistema y sus componentes.

Es primordial lo emocional. Los integrantes se vinculan con lazos afectivos dominados principalmente por la mente no consciente (necesidad de dominio entre hermanos, hegemonía del padre, amparo de los padres hacia los hijos). Tiende a minimizar el cambio dentro de su estructura, da prioridad a la lealtad, los valores y la protección convirtiéndose en un núcleo introvertido.

El sistema empresarial constituye el grupo secundario del hombre, donde pone en práctica las normas sociales que le inculcó la familia. Su acercamiento se debe a pautas determinadas y nunca lo une un compromiso total.

Se basa fundamentalmente en conductas conscientes, prefijadas y esperando una remuneración a cambio. Es un medio extrovertido, que mira al mercado, dando extrema importancia a los resultados y los rendimientos. Promueve el cambio para asegurar la supervivencia.

En la empresa familiar estos dos sistemas se superponen. Y esa interdependencia provoca que las diferencias generen conflictos y tensiones que difícilmente pueden evitarse.

3.2 Aspectos estructurales de la Pyme familiar

En las empresas de pequeño o mediano tamaño, la conducción es de tipo "directa". Todos sus miembros se reconocen, y entablan una relación personalizada.

En materia de Recursos Humanos no encontramos un desarrollo importante. Sólo en los últimos años se le ha dado trascendencia a la capacitación y la experiencia, pero en la mayoría de los casos predominan los puestos ocupados por miembros de la familia del dueño o de sus amistades.

En las pequeñas empresas las relaciones son de tipo informal. Las órdenes se dan en forma oral y la división de trabajo es mínima, una sola persona cumple una serie de funciones no siempre de igual naturaleza e importancia.

La mediana empresa presenta un mayor grado de formalidad y división del trabajo por especialización, al contar con mayor número de personas trabajando.

Este empresario quiere a su empresa por haberla creado y visto crecer. Es quien decide sobre ella sin necesidad de consultar o rendir cuentas y está siempre dispuesto a correr riesgos, confiando plenamente en su experiencia e intuición.

Los pocos niveles que conforman su estructura (dos o tres) y el conocimiento mutuo por parte de los empleados y la conducción permiten una comunicación rápida y fluida.

Las empresas jóvenes tienden a ser flexibles, dinámicas e innovadoras y las que han alcanzado un cierto grado de madurez pierden impulso, y se vuelven pesadas siendo el acostumbramiento y las políticas tradicionales el mayor obstáculo para el cambio y la adaptación.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Ventajas de las Pymes familiares:

- Compromiso.

Para el dueño, por haberla creado y ayudado en su crecimiento, la empresa significa su vida, y la dedicación y el compromiso los extiende a los demás miembros de la familia que han aportado algo a su desarrollo. El "sentido de pertenencia" es el permanente clima que se respira en su seno, y si bien es un concepto abstracto imposible de cuantificar, es una fuerte ventaja competitiva.

- Conocimiento.

Las empresas familiares poseen a menudo un *know-how* particular, al que sus competidores no han podido acceder por guardarse en secreto dentro de la

familia y traspasarse de generación en generación. Los miembros de la familia, especialmente los hijos del fundador, desde niños conocen las estrategias y la manera de trabajar.

- Flexibilidad.

La familia que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, está dispuesta a sacrificar su salario se de ello depende la liquidez, o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados. Por otro lado, la informalidad de su sociedad, y la cercanía de unos y otros miembros, permite tomar decisiones rápidas y adaptarse a los cambios o tendencias del entorno.

- Planeamiento a largo plazo.

Los miembros de una entidad familiar son más eficientes a la hora de planificar el futuro para minimizar riesgos y maniobrar eficientemente en caso de acontecimientos imprevistos. A pesar de esa ventaja, esta actividad lamentablemente no siempre se pone en práctica, y en caso de hacerlo, los planes se encuentran desorganizados, dificultando el control de los eventos.

- Confiabilidad y orgullo.

El haber creado una empresa que se mantiene en el mercado y donde la familia se ha desarrollado, es motivo de orgullo para el empresario familiar y sus descendientes, y más aún, si sumamos que la mayor parte de estas empresas lleva como marca o razón social el apellido de la familia fundadora.

- Cultura estable.

La mayor parte de los trabajadores de la empresa familiar llevan varios años en ella, han interiorizado su filosofía y modo de operar. Esto unifica la cultura y los valores de la sociedad familiar evitando serios conflictos, pero también puede llevar a una extrema rigidez que cierre las puertas a posibles y necesarios cambios en su gestión.

Desventajas de las Pymes familiares:

Esta clase particular de empresa enfrenta los mismos problemas que el resto de las organizaciones, pero si consideramos las relaciones emocionales que las caracterizan, entendemos por qué las hacen más vulnerables.

- Rigidez.

Respetar los modelos de gestión tradicional obliga a los miembros de la empresa a realizar siempre lo mismo y de la misma manera. Prósperas empresas familiares con un enorme potencial de crecimiento, desaparecieron a causa de un sistema rígido que cegó a sus directivos frente a las transformaciones del mercado.

- Desafíos comerciales.

Tres tipos de desafíos comerciales afectan a las empresas familiares:

a) La obsolescencia puede aparecer en cualquier momento y sin dar señales.

b) Otro desafío importante es el manejo de las transiciones, cuando una nueva generación, por ejemplo el hijo (o los hijos) del fundador, toma las riendas del negocio; bajo la presión de continuar con el modo de operar de su padre, intenta introducir los cambios que considera necesarios.

c) El incremento del capital es otro tema crítico dentro de la actividad comercial. La organización familiar es renuente a endeudarse.

La razón del medio a solicitar préstamos o emitir acciones para incrementar el capital, radica fundamentalmente en el temor a perder el control de la gestión, y la libertad e independencia que motivaron la creación de la empresa.

- Sucesión.

El cambio de liderazgo en cualquier organización produce conflictos, pero en las entidades de tipo familiar deben solucionarse simultáneamente los problemas de la transición en la empresa, y los de índole emocional en la familia.

- Conflictos emocionales.

En un primer análisis, los factores psicológicos y emocionales limitan su campo de acción. En la empresa, predominan los aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados; en la familia prevalece la protección y la lealtad. La empresa familiar fusiona estos conceptos y provoca que situaciones nacidas en la familia incidan directamente sobre los negocios.

- Liderazgo y legitimidad.

Estudios realizados en Argentina concluyen que la mitad de las empresas no pasan la primera sucesión y sólo el 10 % llega a la tercera. El traspaso de

generación, a veces se realiza sin el nombramiento de un líder, como un barco con muchos marineros y ningún capitán.

Esto previene de la dificultad que tiene el líder inicial de formar a sus seguidores. Por ello es importante entender la necesidad de que cada generación resuelva sus propios conflictos y también facultar y legitimar a sus descendientes, incluyendo la preparación hacia la futura sucesión.

CAPITULO IV

Análisis de Caso – CRA

CRA fue fundada por su dueño en el año 1980.

La empresa está ubicada en la ciudad de Corral de Bustos Provincia de Córdoba y su local está situado estratégicamente en la zona centro de esta ciudad.

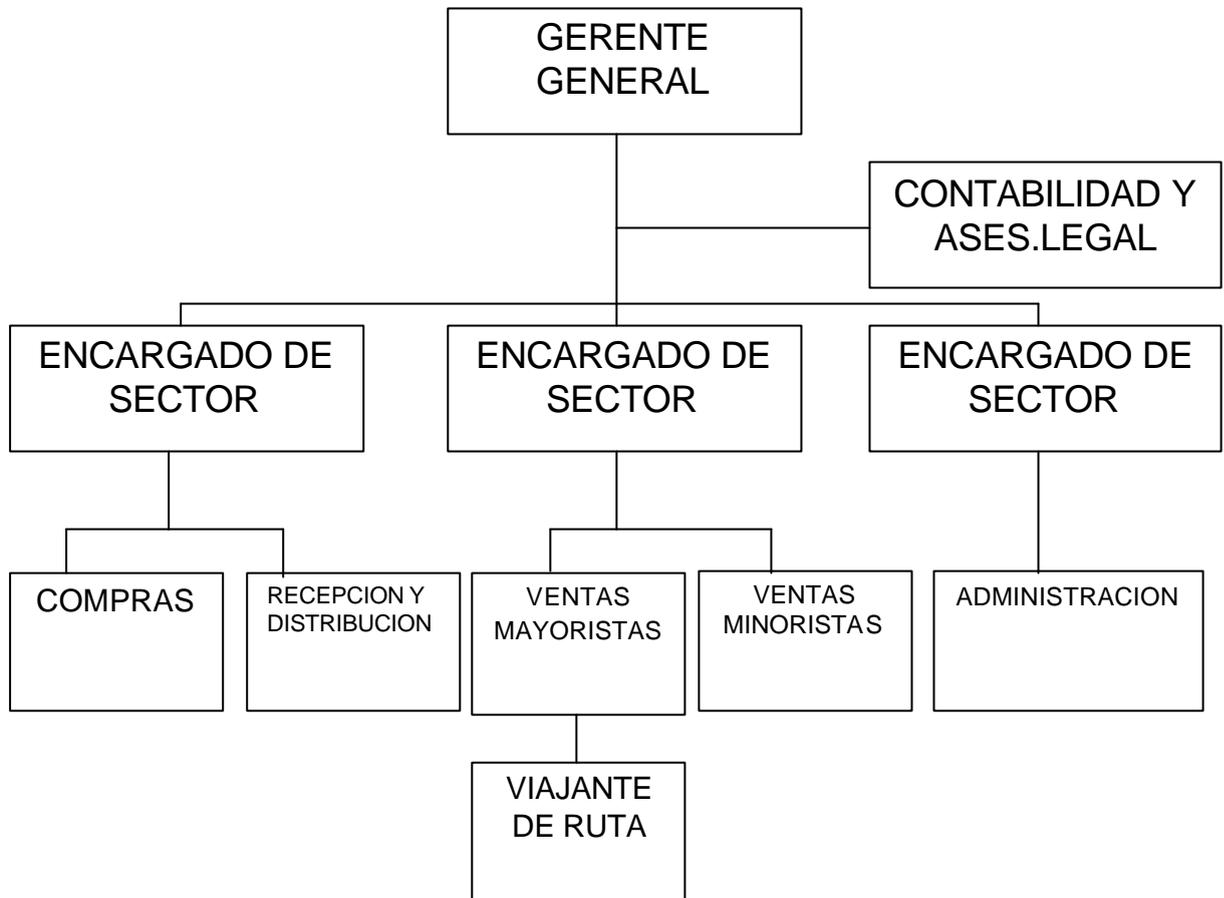
Es una empresa familiar inserta en el rubro de la comercialización de repuestos del automotor

Cuenta con ventas minoristas, de mostrador y con ventas mayoristas hacia otras empresas, tiene 10 personas en su local que realizan tareas administrativas y operativas respectivamente.

CRA se basa en la responsabilidad, calidad en el servicio de atención personalizada y en el compromiso hacia los clientes.



ORGANIGRAMA



MISION

Es una empresa con 30 años de experiencia, con un equipo altamente calificado para ayudar a nuestros clientes a solucionar sus necesidades de autopartes, con atención profesional, personalizada y asistencia técnica, altos estándares de calidad y servicio, y una entrega oportuna. Ofrecemos productos de altísima calidad, garantizados y con la mejor relación precio-valor.

VISION

Ser punto de referencia de los clientes en materia de autopartes. Anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes y brindarles una gran variedad de repuestos, para que ganen tiempo y no tengan los vehículos estacionados.

ESTRUCTURA

La empresa CRA cuenta con una Estructura Simple en su empresa ya que este tipo de estructura es propia de organizaciones nacientes y de pequeño tamaño que, dentro de un medio sencillo y dinámico, pueden perdurar gracias a la actitud emprendedora de algunos individuos por su sentido de misión y relación paternalista con sus empleados.

La empresa tiene una estructura simple por las siguientes características:

- Centralización de las decisiones en la Dirección y en el seno de una jerarquía con escasos niveles.
- Pocas unidades, agrupadas en base a la función a realizar.
- Tareas muy poco especializadas.
- Formalización escasa.
- Coordinación llevada a cabo por la supervisión directa.

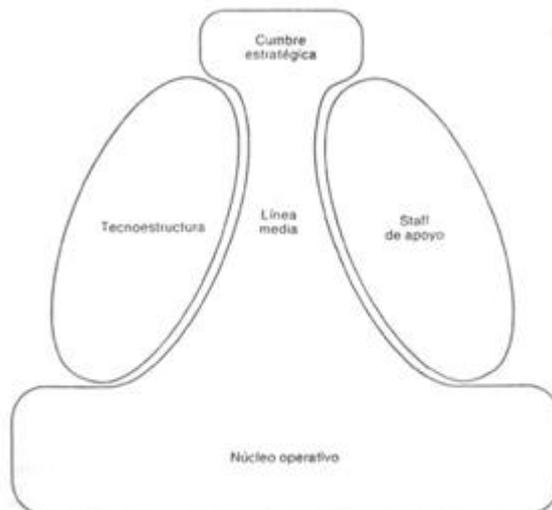


Figura 1-2. Las cinco partes básicas de la organización.

Los objetivos de la empresa para el año 2014 son:

- Mantener el liderazgo del sector en la zona .
- Lograr mayor integración con los distribuidores y clientes minoristas

- Ser siempre la primera opción del cliente y tener el mejor precio y servicio.
- Caracterizarse por una excelente atención al público.

Las Metas propuestas para alcanzar estos objetivos son las de:

- Mantener el crecimiento del 20% anual dado en los últimos años.
- Lanzar promociones que estimulen a elegir CRA como primera opción.
- Mejorar las instalaciones de la empresa.
- Perfeccionar la base de datos de los clientes registrando el 100% de ellos y mantenerla actualizada
- Desarrollar un medio de comunicación virtual para mejorar la calidad de información a los clientes tanto minoristas como mayoristas.

Análisis del sector en Argentina

El desarrollo de la industria en nuestro país ha estado históricamente vinculado a variables tales como la situación interna del mercado automotor, la política de inversiones de la industria, el impacto del lanzamiento de nuevos modelos de autos producidos en terminales ubicadas en la Argentina así como en otros países miembros del MERCOSUR.

La política comercial llevada adelante por el gobierno –básicamente en lo que hace a la apertura externa- y fomento de inversión extranjera, y la actividad - en términos globales- de la industria automotriz, también son factores con una incidencia relevante sobre la producción nacional de autopartes.

Como consecuencia de la puesta en marcha y consecuente funcionamiento de la normativa del MERCOSUR, se pudo constatar que la industria ensambladora o terminal experimentó un incremento más visible en la Argentina que en Brasil, mientras que la industria de autopartes tuvo el resultado inverso, con un muy marcado crecimiento en Brasil. Esta última consecuencia ha estado directamente ligada al desequilibrio en la radicación de inversiones, que favorecieron más a Brasil.

Tanto la industria automotriz como la autopartista, surgen en nuestro país a principios de los años treinta. Desde entonces y hasta mediados de los cincuenta, el sector se abocó al armado de partes y carrocerías, que en su mayoría provenían del exterior, así como a la fabricación de repuestos y de partes.

Hacia principios de la década de los noventa, la industria autopartista nacional estaba compuesta por aproximadamente 400 empresas, radicadas principalmente en el Gran Buenos Aires (50%), Córdoba (21%), Santa Fe (12%) y Capital Federal (10%).

En las últimas décadas se ha podido verificar un proceso de cambio en el patrón de producción de la industria automotriz (que involucra tanto a la industria terminal o ensambladoras como a la producción de autopartes), que ha alterado las funciones y responsabilidades dentro de la cadena de valor, con una decidida tendencia hacia la concentración en la industria terminal de las actividades de diseño de los vehículos y gerenciamiento de la estrategia de comercialización y finanzas, a la vez que se ha buscado transferir hacia la industria autopartista las actividades de carácter fabril.

En términos globales, la industria automotriz se encontraba en un proceso de cambio de matriz de organización; dejando de lado el método tradicional “fordista”⁴, e incorporando el método “toyotista”⁵ de organización. Es decir que se abandona el sistema de producción en masa por uno de especialización y entrega “just in time”⁶, con una relación estrecha y fluida con los proveedores.

Contemporáneamente, surgía en la región el MERCOSUR, institución que abrió nuevas oportunidades y creó desafíos entre los productores de autopartes del país. En dicho marco, la industria nacional encaró un proceso orientado a mejorar aspectos de organización, técnicos y administrativos, en pos de incrementar sus niveles de productividad y competitividad frente a un escenario diferente.

El sector autopartista fue beneficiario de un importante flujo de inversiones durante la década de los 90, lo que permitió innovar tanto en maquinaria como en tecnología. Además, se fue consolidando una dinámica relación entre las empresas autopartistas y las terminales, adecuándose de esta manera al nuevo modelo de producción antes aludido. Otro aspecto positivo que define al sector actualmente, es que posee una mano de obra competitiva y

4 Apareció en el siglo XX promoviendo la especialización, la transformación del esquema industrial y la reducción de costos.

5 Se destaca por su idea de trabajo flexible, aumento de la productividad a través de la gestión y organización y el trabajo combinado.

6 El método justo a tiempo.

especializada (aunque relativamente escasa). Finalmente, puede destacarse la buena calidad de los productos fabricados, que son de calidad internacional y pueden insertarse dentro del modelo de “global sourcing”⁷.

Análisis FODA

La evaluación de las debilidades y fortalezas de los recursos de la empresa, así también como el estudio de las oportunidades y amenazas de su entorno, lo que se conoce como análisis FODA, brinda una perspectiva para saber si la posición de los negocios de una empresa es firme o endeble. Este análisis implica que los esfuerzos en el diseño de las estrategias deben estar orientados a producir un buen ajuste entre los recursos internos y las variables externas que puedan afectarlos.

FORTALEZAS

Una fortaleza podemos definirla como algo en lo cual una empresa es competente, es decir, que le permite obtener una competitividad mejorada.

Los factores que consideramos que son fortalezas en la empresa son:

- 1- Experiencia y Trayectoria en el rubro. La compañía cuenta con más de 30 años en el rubro autopartista, el cual genera un reconocimiento a nivel zonal por parte de los clientes y un posicionamiento muy fuerte en el sector.
- 2- Ubicación estratégica. Se encuentra ubicada en el centro de Corral de Bustos frente al Casino de la ciudad. Por otra parte Corral de Bustos es una ciudad a la que muchos pueblos de la redonda visitan lo que hace que CRA sea muy reconocida y nombrada.
- 3- Servicio al cliente. Cuenta con personal calificado y conocedor del mercado automotor lo que hace que los clientes se sientan seguros a la hora de comprar y de recibir recomendaciones para su vehículo.
- 4- Posición económica y financiera estable, teniendo en cuenta que la experiencia de haber atravesado diversos problemas económicos, principalmente en la década del 90 y fuertemente en el año 2001, han brindado experiencia en el manejo financiero de los capitales propios.

⁷ Es una práctica habitual de abastecimiento para el mercado global de bienes y servicios. Tiene como objetivo aprovechar la máxima eficiencia en la entrega de un producto o un servicio. Estas eficiencias son bajo coste de mano de obra cualificada, bajo coste de materias primas y otros factores económicos como los recortes de impuestos y bajos aranceles comerciales.

5- Cartera de clientes.

DEBILIDADES

Mencionando las debilidades, debemos decir que, una debilidad implica la carencia de algo en la empresa, algún bajo desempeño o una condición que coloca a la empresa en una posición de desventaja. Si estos factores son superados pueden ser considerados una fortaleza para la empresa.

Teniendo en cuenta lo mencionado, nombramos las siguientes debilidades detectadas en la organización:

- 1- Marketing ineficiente.
- 2- Falta de un gerente comercial.

OPORTUNIDADES

La oportunidad de mercado es un factor relevante en la estrategia de una compañía. No se puede adaptar de manera apropiada una estrategia a la situación de la empresa sin antes identificar cada oportunidad, medirla y estimar su utilidad, la cual se trasfiere en rentabilidad para la empresa.

- 1- Record de ventas en automóviles en los últimos años. En este caso a pesar de que en este año el mercado automotor tuvo una significativa reducción de ventas, las personas al no cambiar su auto mantienen el suyo el cual necesita mucho mas mantenimiento que un 0 km por este motivo las oportunidades son mucho más interesantes.
- 2- Gran cantidad de vehículos en circulación.
- 3- La mantención del vehículo y utilitario es algo necesario para su utilización.
- 4- Apertura de una sucursal en pueblo o ciudad de la zona donde no este explotado el rubro de la venta de autopartes.

AMENAZAS

Hay ciertos factores en el ambiente externo que plantean una amenaza para la rentabilidad y bienestar competitivo de una compañía.

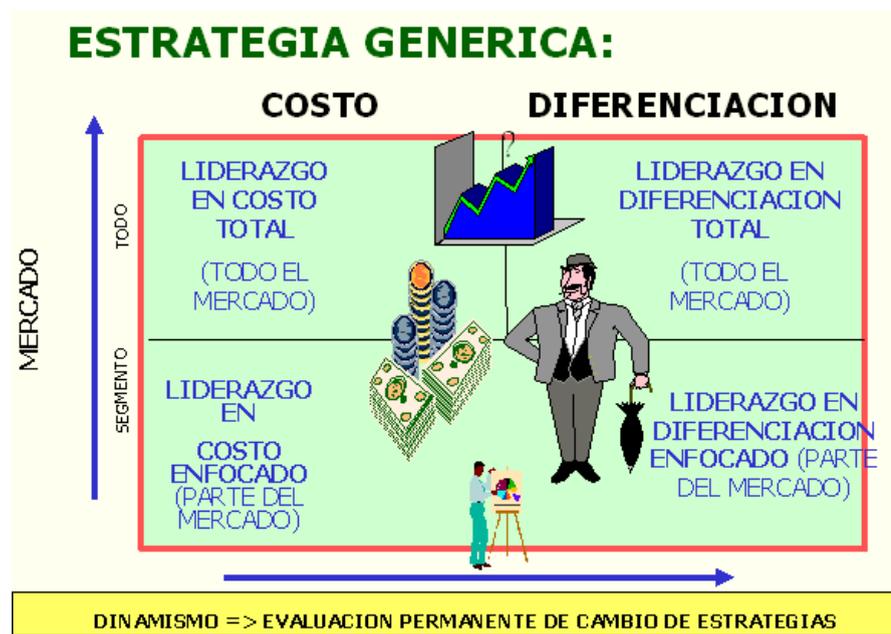
- 1- La inflación ascendente que existe en el país y que afecta la fijación de precios, la planificación de los costos y la conducta de los consumidores.
- 2- Especulación de precios por parte de empresarios de las principales fabricas de autopartes.

3- Gran competencia en el rubro.

Estrategias Comerciales

Las empresas se tornan “imaginativas” al momento de esbozar sus estrategias de negocios, que se diseñan a medida, según la organización, el contexto y sus experiencias.

Mencionando las estratégicas genéricas que una empresa desea implementar, existen tres clásicos modelos a seguir. Ellos son estrategia en costos, en



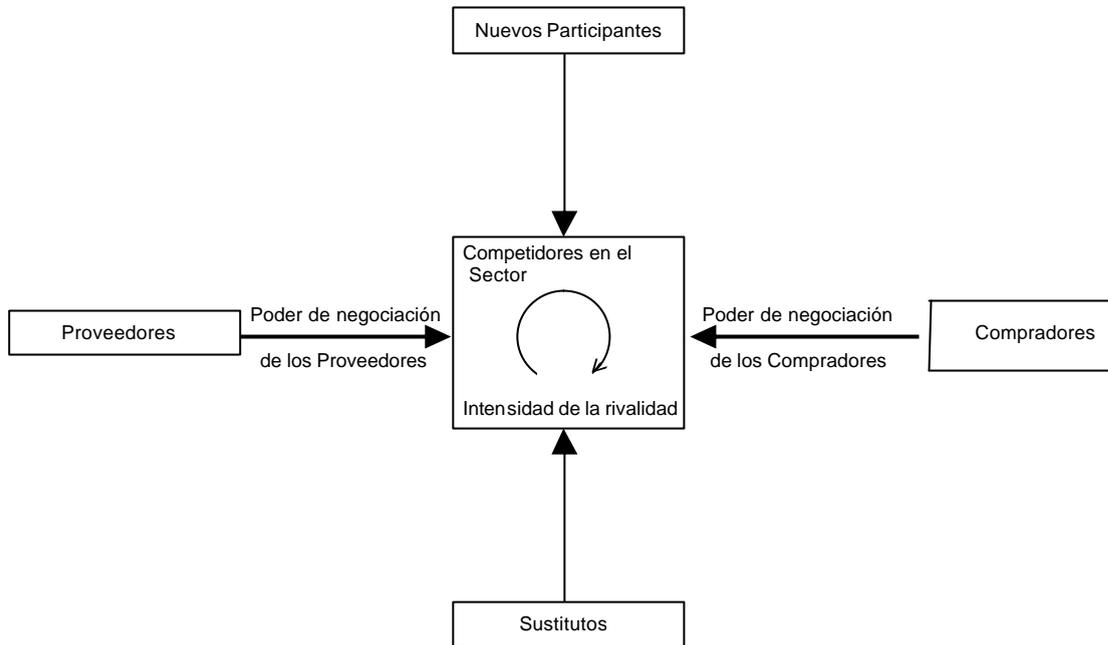
diferenciación y enfoque aplicado tanto a reducir costos como a diferenciarse.

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_gen%C3%A9ricas_de_Porter

En el caso de la estrategia en diferenciación, la misma es una estrategia de enfoque, CRA se encuentra en la diferenciación enfocada por su constante interés en diferenciarse de la competencia con sus renovadas instalaciones, su constante variación de ofertas para sus clientes y su perfeccionamiento en la calidad en atención, asesorando de la manera mas convenientes a su amplia y diversa clientela. Decimos que es una estrategia de enfoque ya que no se aplica al mercado en su totalidad, sino que a un segmento del mismo.

Análisis Competitivo CRA

Desarrollamos en este ítem las cinco fuerzas competitivas que afectan al mercado en el cual se desempeña Cassina Repuestos Automotor.



Fuente: Elaboración Propia

Competidores en el sector: El principal competidor de la firma son las concesionarias oficiales de autos, ya que ellas al tener servicio técnico oficial son la que proveen directamente el producto al cliente. Las más cercanas en la zona son Peugeot y Renault.

Nuevos Participantes: Si bien es un rubro en el que es muy difícil ingresar por la cantidad y variedad de productos con la que hay que contar en stock por la inmensa variación de modelos de vehículos y por la rápida necesidad del cliente, es un rubro en el que no hay barreras de entradas significantes

Poder de negociación de los compradores: Existe un gran poder de negociación en grandes clientes sobre todo la parte mayorista que representan grandes ventas a la empresa. Estos son tanto de la ciudad como en la zona y no solo se ejerce en el precio del producto, sino también en la entrega a tiempo de mercadería, atención personalizada y la constante oferta. Es importante mantener

una buena relación con ellos ya que pueden pasar a ser competidores distribuyendo o trabajando con otra empresa.

Poder de Negociación de Proveedores: Al igual que con los clientes hay que tener un minucioso y cuidadoso trato con los proveedores ya que por más que tengamos productos exclusivos a la venta pueden ser ofrecidos a la competencia si no lo atendemos bien.

Productos sustitutos: Se consideran productos sustitutos a los productos conseguidos en desarmaderos y los llamados "ilegales".

Planeamiento Estratégico

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

En el caso de CRA este es el análisis que sugerimos.

Objetivos

Como objetivos se propondrá maximizar las ventas durante los próximos 5 años de forma gradual entre el 25% y el 35% para seguir manteniendo el liderazgo en ventas de autopartes en la zona y poder competir en zonas puntuales con distribuidores nacionales. Se les ofrecerá a los clientes un bonus y/o descuento extra por compras en cantidades mensuales para incentivarlos como también los destacados descuentos por pago en termino. Los vendedores de la empresa tendrán una zona asignada de venta en la cual se les fijara un mínimo de ventas mensuales para poder llegar al objetivos, estos deberán ser altos ya que el personal nunca debe estancar una vez logrado el mismo, no obstante se les dará

un porcentaje de la venta mayorista para mantener su incentivo siempre. Se incluirá y mantendrá una excelente postventa.

Políticas y Conductas Internas

Capacitación para todos los colaboradores de la empresa para que estos sean los de mayor nivel y calidad en el mercado para la satisfacción del cliente. Se necesita para nuestra política de ampliación y expansión aumentar la liquidez, para hacer frente a todas nuestras operaciones más urgentes.

Gestión estratégica de Gerenciamiento

De acuerdo a los objetivos planteados y a los cursos de acción a seguir, detallamos a continuación los lineamientos políticos que acompañaran a la estrategia seleccionada:

- Política de servicios: Servicio pre y post-venta brindado por nuestros vendedores capacitados.
- Política comercial: Descuento pago contado o adelantado.
- Política financiera: Financiamiento propio y de proveedores. Pago a término.
- Política de Recursos Humanos: Capacitación permanente a los responsables de la gerencia y a la fuerza de venta, trabajo en equipo e incentivos sobre ventas. Mantenimiento de personal, mínima rotación.
- Otras políticas: Fortalecimiento constante de la comunicación interna.

Control y Evaluación Estratégica

Rol Empresario y sus direcciones

Roles Interpersonales:

El directivo como cabeza visible: al ser el número 1 de la empresa es la cara visible de la misma y debe saber que representa a esta en todo tipo de actos. Deberá prestar toda la atención necesaria para mantenerse por encima de la competencia

El directivo líder: como líder debe incorporar el liderazgo situacional para cada situación diferente que se presente en la empresa así de esta manera tratar de motivar y crear un equipo eficiente de trabajo

El directivo como enlace: debe fomentar el trabajo el equipo y la comunicación formal entre sus colaboradores.

Roles Informativos:

El directivo como monitor: debe controlar los resultados de la empresa y sus colaboradores.

El directivo como difusor: encargado de hacer llegar a todos en la empresa las políticas, objetivos, misión, visión, entre otras para que todos vayan en pos de estas.

El directivo como portavoz: Debe ser el encargado de la comunicación en la empresa.

Roles Decisionales:

El directivo como empresario: debe cumplir todos los requisitos como un empresario exitoso.

El directivo como componedor de anomalías: solucionar todos los problemas que la empresa día a día les plantee.

El directivo como asignador de recursos: Los directivos de la empresa deben asignar de la manera más eficiente y efectiva los recursos que la empresa posee.

El directivo como negociador: Deben negociar pagos, con proveedores, y todo aquello que este directamente relacionado con el funcionamiento de la empresa.

Seguimiento de Ingresos y Egresos

En este caso se analizaran los ingresos y egresos a los que incurrirá la empresa como también los costos de actividades, seguido por el cash flow⁸.
Ejemplo.

COSTOS DE INVERSION Y FUNCIONAMIENTO

⁸ En finanzas y en economía se entiende por flujo de caja. Los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

ANOS	Momento 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión Fija						
Costos de Estudios y Proyectos						
Costos de Capacitación		31200	35400	40200	46200	53400
Costos de Contratación Empleados	162710					
Costos de Puesta en Marcha						
Costos de Equipamiento						
Costos de las Obras Civiles						
Costos Operativos						
COSTOS ADMINISTRATIVOS						
Alquiler (*2)		20034	24041	28849	34619	41543
Gastos Centrales (*1)		2102	2522	3027	3632	4359
Sueldo Servicio Técnico (*1)		12000	14400	17280	20736	24883
Sueldo encargado (*1)		68838	82606	99127	118952	142742
SUSS (*1)		11730	14077	16892	20270	24324
Asoc. Comercio(*1)		757	909	1091	1309	1570
Faecys (*1)		189	227	272	327	392
Inacap(*1)		330	396	475	570	684
Aporte Personal Doméstico (*1)		1140	1368	1642	1970	2364
TGI (*1)		647	776	931	1117	1341
AGUAS (*1)		456	547	657	788	946
API(*1)		355	426	511	613	736
Luz(*1)		6520	7824	9388	11266	13519
Sistema Operativo Nativo (*1)		7200	8640	10368	12442	14930
Telefonia (*2)		6163	7396	8875	10650	12780
Contador (*1)		12360	14832	17798	21358	25630
Seguro vida empleados (*1)		1987	2384	2861	3434	4120
Seguro Local (*1)		2388	2866	3439	4126	4952
Gastos de Mantenimiento(*2)		1164	1397	1676	2011	2414
Gastos de librería(*2)		1104	1325	1590	1908	2289
Gastos Bancarios(*2)		426	511	613	736	883
Gastos Varios(*2)		15950	19140	22968	27562	33075
SUB-TOTAL administrativos		173030	207636	249163	298995	358794
COSTOS COMERCIALES						
Publicidad (*3)		14400	17280	20736	24883	29860
Diseño de marca y Web (*3)		6000				
Posnet (*3)						
Telefonia (*2)		6163	7396	8875	10650	12780
Gastos de Transporte(*1)		0	0	0	0	0

Gastos de Mantenimiento(*2)		1164	1397	1676	2011	2414
Gastos de librería(*2)		1104	1325	1590	1908	2289
Gastos Bancarios (*2)		426	511	613	736	883
Gastos Varios(*2)		15950	19140	22968	27562	33075
Alquiler(*2)		20034	24041	28849	34619	41543
Alarma ADT (*3)		982	1179	1414	1697	2037
SUBTOTAL comerciales		66224	79469	95362	114435	137322
TOTAL COSTOS FIJOS		239253	287104	344525	413430	496116
* Costos de Financiamiento:						
-Intereses						
-Otros Gastos						
DREI (0,65% s/ Ventas)		3280	3936	4723	5668	6801
Ingresos Brutos (3,5% s/ Ventas)		17661	21193	25432	30518	36622

CASH FLOW PROYECTADO – CALCULO COSTO-BENEFICIO

AÑOS	Moment o 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Mayoristas		93600	112320	134784	161741	194089
Ventas Minoristas		36000	43200	51840	62208	74650
Ventas Web		47500	57000	68400	820800	984960
		0	0	0		
TOTAL INGRESOS (1)		60460	72552	87062	104474	125369
		0	0	4	9	9
Costos de variable de venta		19000	22800	27360	328320	393984
		0	0	0		
Costos de Administración		17303	20763	24916	298995	358794
		0	6	3		
Costos de Comercialización		66224	79469	95362	114435	137322
Tasas, contribuciones e impuestos		20941	25129	30155	36186	43423
Amortización Capital Fijo						
Intereses del Crédito						
TOTAL COSTOS (2)		45019	54023	64828	777936	933523
		4	3	0		
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS (Ganancias) (3) = (1) – (2)		15440	18528	22234	266813	320175
		6	7	4		
Impuesto a las Ganancias (4)		54042	64850	77820	93385	112061

RESULTADOS DESPUES DE		10036	12043	14452		
IMPUESTOS (5) = (3) – (4)		4	6	4	173428	208114
Amortización Capital Fijo (6)						
Intereses del FRAP (7)						
FLUJO ANTES DE IMVERSION		10036	12043	14452		
(8) = (5) + (6) + (7)		4	6	4	173428	208114
Inversión Activo Fijo						
Inversión Capital de Trabajo	162710	31200	35400	40200	46200	53400
TOTAL INVERSIONES (9)	162710	31200	35400	40200	46200	53400
FLUJO ECONOMICO NETO						
(10) = (8) – (9)	-			10432		
	162710	69164	85036	4	127228	154714

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

Los flujos de liquidez se pueden clasificar en:

- Flujos de caja operacionales: efectivo recibido o expendido como resultado de las actividades económicas de base de la compañía.
- Flujos de caja de inversión: efectivo recibido o expendido considerando los gastos en inversión de capital que beneficiarán el negocio a futuro. (Ej: la compra de maquinaria nueva, inversiones o adquisiciones.)
- Flujos de caja de financiamiento: efectivo recibido o expendido como resultado de actividades financieras, tales como recepción o pago de préstamos, emisiones o recompra de acciones y/o pago de dividendos.

Con estos resultados la dirección podrá proyectar resultados muy importantes para el futuro de la empresa.

Hoja de Ruta de atención al Cliente

En este caso se le recomienda a la empresa contar con una hoja de ruta para la atención de los clientes así de esta manera no tener problemas con la entrega y/o logística. Como también recomendaciones para los colaboradores de cómo se realiza una buena atención.

1. Eliminar la carrera de obstáculos

Para evitar que, a los saltos por el organigrama en busca de su contacto, el cliente caiga en el Triángulo de las Bermudas de la insatisfacción, nada mejor que diseñar una hoja de ruta sencilla, que le permita interactuar fluidamente y ordenar sus expectativas.

2. No soltar al cliente

El primero que habla con el cliente debe convertirse en su “dueño”. No hay señal más rápida de falta de respeto que asegurarle a quien está del otro lado de la línea que “su llamado va a ser transferido a otra persona que pueda ayudarlo mejor”.

3. Ofrecer alternativas

No sirve atar al cliente a la opción ficticia de que “puede salir cuando quiera”. Aunque en ese caso, la lista de contactos va a ser mucho más extensa, es preferible que decida libremente si quiere recibir e-mails, ofertas, mensajes de la empresa, o no.

4. Quebrar los silos en el sitio web

Con frecuencia, los sitios corporativos reflejan la galería de estilos de los responsables de las distintas áreas de la empresa. Error. Lo correcto es consolidar el mensaje y la información que se busca obtener de los clientes, y diseñar en conjunto una experiencia de marca, intencional y no casualmente, única.

5. Consolidar los números telefónicos

Nada más desalentador que un laberinto de números telefónicos. Lo ideal es que todos los que tienen contacto con los clientes se reúnan y depuren la lista. Lisa y llanamente, trabajo en equipo.

6. Resolver los 10 problemas más comunes

Empecinadas en entrenar el músculo del feedback del cliente, las empresas repiten con religiosa frecuencia la pregunta “¿Cómo podemos mejorar?”. Los clientes señalan los problemas. No hace falta volver a relevarlos, sino resolverlos.

7. Ayudar a la primera línea a escuchar

Entrenados para alcanzar objetivos de venta, quienes están en contacto con los clientes suelen inclinar enfermizamente la balanza a favor de la empresa. Si no actúan como robots, y conversan con ellos, pueden hacerlos más rentables.

8. Cumplir con lo que se promete

El producto prometido nunca llega; el instalador no lleva los repuestos necesarios; la garantía excepcional depende de un proceso interminable, incierto y complejo. La falta de memoria corporativa enoja al cliente, que pelea, se cansa, y le cuenta el incidente a cuanta persona conoce.

9. Si se comete un error, hay que corregirlo

Nada hay más frustrante que una empresa que, después de cometer un error, lo ignora o niega haberlo cometido.

10. Creer en los clientes

Poco respeto queda, cuando además de hacer pasar al cliente por la infeliz experiencia de encontrar fallas en un producto o servicio, la empresa no le cree y se apegaba a la fría letra de la ley o la garantía. Suspender el juicio cínico, eliminar “peros” y condiciones, puede hacer maravillas.

Se debe contar con un sistema informático en el que se carguen las necesidades, propuestas, etapas y objetivos de los cliente sobre nuestro software

y empresa, de esta manera llevar un control adecuado para la gestión y no tener más problemas de logística como de insatisfacción en la atención al público.

Conclusiones

Concluyendo nuestro trabajo de implementación de estrategia, citando el caso de la empresa Cassina Repuestos del Automotor, podemos afirmar que nuestra hipótesis se ha corroborado mediante el análisis minucioso de la firma, la que consistió en que aplicando un sistema de información e implementación de planificación estratégica se optimiza el rendimiento y funcionamiento de la empresa en todos los niveles.

A partir de esta afirmación, desde nuestro punto de vista comercial, diseñamos un plan estratégico acorde a la organización mencionando desde su visión, misión, objetivos y estrategias hasta el seguimiento de esta para el futuro de la compañía.

Propusimos agregarle valor al producto trabajando desde la organización de la empresa, es decir generando un valor agregado a través de la implantación de estrategia comercial, interna con su respectivo seguimiento, la cual es controlada con distintos indicadores.

Todo lo expuesto deja en claro que manejar estratégicamente la empresa es hacer que la estrategia oriente todas las decisiones de la organización hacia sus fines y que en función de ellas se adecuen todos los procesos administrativos e incluso la estructura de la empresa reflejada en su organigrama.

BIBLIOGRAFIA

Libros

DEI, Daniel. *La Tesis, Cómo orientarse en su elaboración*. Prometeo Libros. Buenos Aires. 2006

SABINO, Carlos A. *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Lumen Hvmanitas. Buenos Aires. 1998

SCAVONE, Graciela. *Cómo se escribe una tesis*. La ley. Buenos Aires. 2004

DODERO, Santiago. *El secreto de las empresas familiares exitosas*. El Ateneo. Buenos Aires. 2002

Sitios Web

INFOMIPYME, red de caja de herramientas de Pymes.

http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html

DE GERENCIA, gerencia y negocios en Hispanoamérica

http://www.degerencia.com/articulo/las_empresas_familiares_y_la_planificacion_estrategica

ANALISIS DEL SECTOR AUTOPARTISTA

http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/informe_sectorial_autopartista.pdf