



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Ingeniería Comercial

Trabajo final de carrera título:

La importancia de la Planificación Estratégica en PyMES para lograr sustentabilidad en el Sector productor de cartón microcorrugado (E.C)

Alumno: Gino Torresi ginotorresi33@gmail.com

Tutor de contenido: Dr. Prof. Rubén Pavetto

Tutor metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottini

Diciembre 2015

Índice

	<i>Página</i>
<i>Agradecimientos</i> _____	4
<i>Resumen ejecutivo</i> _____	5
<i>Capítulo I</i>	
<i>La escasa Planificación en las Pymes</i> _____	7
Objetivos específicos _____	8
<i>Elementos de medición a aplicar</i> _____	9
<i>Marco conceptual</i> _____	10
Diagnóstico _____	10
Diagnóstico Organizacional _____	11
<i>Estrategia</i> _____	13
Planeación Estratégica _____	16
Misión, Visión, Valores Corporativos y Objetivos _____	16
<i>Capítulo II</i>	
<i>Pymes</i> _____	19
Clasificación de pymes en Argentina _____	19
<i>La Pyme y el Capital Humano</i> _____	21
<i>Grupos Estratégicos</i> _____	22
<i>Cadena de valor</i> _____	23
Creación de valor a través de políticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) _____	25
<i>Capítulo III</i>	
<i>Trabajo de campo: Análisis y Síntesis</i> _____	26
Justificación de la necesidad de elaboración y ejecución de un diagnóstico _____	26
Ejes temáticos abordados _____	27

<i>Conclusión</i>	30
<i>Aportes</i>	31
<i>Anexo</i>	38
<i>Matrices</i>	38
<i>Bibliografía</i>	40

Agradecimientos

A mi madre Marisa, por su cariño y dedicación durante toda mi vida.

A mis abuelos maternos, por sus valores transmitidos que me formaron.

A mi familia en general que con su apoyo hicieron posible que yo tuviera la posibilidad de convertirme un profesional universitario.

A mi amigo Iván de toda la vida que me acompaña desde los 3 años incondicionalmente.

A mis profesores tutores Ana María Trottini y Rubén Pavetto por su esfuerzo y dedicación.

Resumen ejecutivo

Mediante este trabajo, desarrollamos “*La importancia de la Planificación Estratégica en PyMES para lograr sustentabilidad en el Sector productor de cartón microcorrugado.*”

Considerando que muchas empresas carecen de una planificación estratégica, nos pareció importante y relevante realizar el trabajo sobre una empresa referente en la región y el sector. Es necesario remarcar, que hoy día las empresas están condicionadas por un entorno dinámico y cambiante, al que tienen que enfrentar. Esto lleva a las Pymes, a tener la necesidad de definir un plan de acciones de acuerdo a los objetivos que persiga.

A fin de conocer si la pyme en estudio cuenta con una planeación estratégica, elaboramos un cuestionario con el que fueron entrevistados los titulares de la organización. Durante este cuestionario, fueron identificados aspectos importantes no tenidos en cuenta por la empresa, como por ejemplo:

- Misión y Visión
- Estrategia definida
- Plan comercial desarrollado
- Optimización de la cadena de valor
- Uso de tecnologías de la comunicación (página web, correo electrónico)
- Sistemas de información
- Lay Out de planta
- Manual de procedimientos
- Modelo de negocio

Nuestro propósito, fue poder tener claridad sobre la situación actual de la Pyme con el objetivo de realizar recomendaciones, que de ser llevadas a cabo podrían revertir los resultados y lograrían los objetivos planteados por los empresarios.

Con los resultados de nuestra investigación, elaboramos algunas propuestas de cambio y tácticas para su implementación, además, hicimos sugerencias en la puesta en marcha de desarrollos futuros, como por ejemplo, el desarrollo de una página web o un manual de procedimientos, cuyos beneficios serían de optimizar los resultados de la empresa y demostrar la importancia de la planificación estratégica en pymes para lograr sustentabilidad en el sector productor de cartón microcorrugado.

Capítulo I

La escasa Planificación en las Pymes

La problemática planteada y que desarrollaremos en este presente trabajo, emergió de observar numerosas pymes con las cuales tengo vínculos comerciales y de negocios, donde los empresarios manifiestan el problema de la falta de planificación estratégica, tarea que voy a tratar de dilucidar en el desarrollo del presente trabajo. En general, la improvisación de las pymes las conduce a resolver sus actividades y contratiempos sobre la marcha, no planificando debidamente en el corto y mediano plazo.

La planificación estratégica en las organizaciones, tomó significativa relevancia debido a la velocidad con que se suceden los cambios en el entorno que las rodea, sobre todo en momentos de tanta turbulencia y con las condiciones dadas por los cambios de gobierno en nuestro país, los grandes cambios en los mercados y la creciente competitividad.

Es vital para una organización, elaborar un plan estratégico o modelo a seguir donde estén plasmadas sus acciones futuras en post de los objetivos que tengan sus miembros, si quieren que la empresa mantenga su posicionamiento, perdure en el tiempo y/o se diferencie de la competencia, evitando una desaparición repentina a causa de no tener un curso de acción definido que indique como responder ante un posible cambio en su entorno.

Cuando nos referimos a elaborar un plan estratégico, debemos ver a la empresa como un sistema donde interactúa con el entorno, refiriéndonos a los clientes, competidores, proveedores, competidores potenciales y sustitutos, viéndose influenciada por variables económicas, políticas, tecnológicas y sociológicas, como así también con la propia organización, analizando todos los aspectos e involucrando todas las actividades del negocio.

Otros aspectos claves que desconocen las pymes y que resultan sumamente importantes son el establecimiento de objetivos claros que estén formalizados y sean

conocidos por todos sus miembros; el desconocimiento de su demanda actual y de su posicionamiento con respecto de la competencia o si cuentan con alguna ventaja competitiva; la falta de una efectiva comunicación y escucha activa con sus empleados; la no premiación o reconocimiento a sus empleados ante buenos desempeños; la centralización de todas las decisiones en sus dueños; la falta de conocimiento sobre la realidad financiera de la empresa y cuál es su verdadera rentabilidad debido a la falta de establecimiento de un sistema de costos bien detallado.

A pesar de las ineficiencias operativas y de gestión, muchas pymes son igualmente sustentables y rentables o por lo menos satisfacen las necesidades de sus dueños, no prestando atención a aspectos relevantes que en un futuro mediano, determinarán los años de vida de la empresa.

Para ello, realizamos un estudio a campo sobre una empresa productora de cartón microcorrugado situada en el parque industrial de la Localidad de Cañada de Gómez, Provincia de Santa Fe. Un detalle no menor, es que la misma tiene más de 8 años de experiencia y trayectoria en la actividad, siendo referente a nivel local y regional avalado por un historial de crecimiento significativo.

Con lo cual, nuestro objetivo general consiste en elaborar una propuesta de plan estratégico que sirva a manera de guía y permita ser implementada en la organización.

Objetivos específicos

Con el fin de llevar a cabo el trabajo y lograr el objetivo general, una serie de temas de interés específicos a abordar durante la entrevista fueron:

- Orígenes de la empresa
- Misión y Visión
- Estrategia definida formalmente
- Plan estratégico
- Plan comercial establecido
- Medidas a tomar ante un nuevo producto
- Uso de tecnologías de la comunicación (página web, correo electrónico)
- Sistemas de información utilizados
- Manual de procedimientos

Para materializar los aspectos mencionados recientemente, comenzamos con un diagnóstico que nos permitió dejar plasmado un exhaustivo análisis, desarrollando la situación actual de la pyme y cuáles serían las propuestas de mejoras a realizar para implementar luego en la propia organización.

Los datos provienen en primera instancia de fuentes de información primaria, obtenidos mediante una entrevista personal con ambos dueños dentro de la empresa, que me permitieron tener información específica y veraz de la organización.

Las preguntas correspondientes a la entrevista, fueron formuladas en base al objetivo de la investigación y pensadas de manera de generar dinámica y motivación a los dueños para participar y proveernos información necesaria para después, elaborar y proponerles un plan estratégico acorde a la situación actual de la empresa.

Cabe destacar, que en el cuestionario existen tanto preguntas cerradas¹ como abiertas², que permitieron a los dueños ampliar su información aún más sobre los aspectos indagados y así poder obtener mayor variedad de datos.

Otras fuentes consultadas, fueron las secundarias, como material bibliográficos, textos de información específica, libros, páginas web (están vinculadas), con el fin de conseguir mayor objetividad a la hora de elaborar el trabajo.

Elementos de medición a aplicar

Al mencionar el término *elementos de medición a aplicar*, nos referimos al método de análisis que utilizaremos en la organización. En primera instancia, se plantea desarrollar una entrevista y observaciones en planta, ya que proveerán datos con alta veracidad y serán denominadas *fuertes de información primarias*.

Con los resultados de la entrevista realizada a los emprendedores de En Cajas y en conjunto con otras fuentes de datos (información secundaria) consultadas y analizadas de acuerdo al objetivo de cada situación en particular, nos permitió formular recomendaciones para aquellas situaciones en donde identificamos falta de claridad o determinación.

¹ Preguntas cerradas: Son aquellas que se puede responder utilizando un "si", "no" o con respuestas muy cortas.

² Preguntas abiertas: Son muy útiles y las más utilizadas en las entrevistas, le permiten al entrevistado dar una respuesta amplia acerca del tema en cuestión.

Marco conceptual

Para comprender el análisis del fenómeno en estudio y porque realizamos un diagnóstico de la situación actual de la empresa, para luego trabajar con las distintas herramientas y metodologías existentes, que nos permitieron desarrollar y redefinir aspectos cruciales propios de la organización, necesitaremos comenzar previamente con la determinación de ciertos conceptos que hicieron posible el desarrollo y la comprensión de nuestro tema.

Diagnóstico

El término diagnóstico proviene del latín *diagnosis*, palabra que a su vez fue tomada del griego y que significa “discernir” o “aprender” sobre determinados elementos. Normalmente, un procedimiento diagnóstico es sugerido ante la presencia de elementos o síntomas anormales para determinadas situaciones de acuerdo a los parámetros comúnmente aceptados como naturales o normales.

El *diagnóstico* es el resultado del análisis que se realiza en primera instancia y que tiene como fin permitirnos conocer las características específicas de la situación determinada para así poder actuar en consecuencia, sugiriendo y/o aplicando tratamiento o no. Ese análisis diagnóstico se basa en la observación de síntomas existentes en el presente o en el pasado.

El diagnóstico puede aplicarse para ratificar o rectificar la presencia de los mencionados elementos, como también para conocer su evolución una vez aplicada alguna herramienta correctiva.

¿Qué quiere decir esto? Imaginemos que queremos montar una pequeña empresa de fabricación de helados, ahora bien: ¿Sabemos con certeza si tendremos éxito? ¿La gente de nuestra ciudad necesita realmente una heladería? ¿Consumiría mis productos? ¿Qué espera de una empresa de este rubro? Esto también es un diagnóstico y me ayuda a vislumbrar de mejor manera la situación social antes de instalar mi empresa.

En estas ocasiones mucho depende de la intuición empresarial, pero podemos pedir asesoramiento a un profesional, por ejemplo, de la economía, que realice un

estudio de mercado. Si bien influye la intuición personal, quizás podemos evitar futuros fracasos o prever mejor nuestras estrategias comerciales.

Como herramienta de análisis y a fin de recabar información para poder realizar las descripciones y posteriores recomendaciones acerca de las herramientas disponibles de gestión para mejorar los procedimientos en las Pymes, llevamos a cabo el diagnóstico previamente elaborado para, en conjunto con los propietarios de la empresa, poder llegar a una conclusión y desarrollar posibles mejoras.

Para ello, definiremos previamente *Diagnostico Organizacional*, las condiciones para ejecutarlo, sus elementos, ambas perspectivas y luego entenderlo para llevar adelante la entrevista.

Diagnóstico Organizacional

Podemos definir al *Diagnóstico Organizacional* como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para identificar problemas y áreas de oportunidad de intervención, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En él, examinamos y mejoramos los sistemas, métodos y prácticas utilizadas tanto interna como externamente en una organización y en todos sus niveles. Para tal efecto, utilizamos una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

No es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la organización.

Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional

Para poder llevar adelante con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

- Es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente³.

³ Término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla

- El "cliente" debe dar facilidades al entrevistador para obtener la información necesaria y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
- El consultor⁴ manejará con absoluta confidencialidad la información que se obtenga del proceso, entregando los resultados y omitiendo mencionar a las personas que proporcionaron la información.
- También se debe proporcionar retroalimentación a las fuentes de las que se obtuvo la información (entiéndase dueños), acerca de los resultados del diagnóstico.
- El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del compromiso que aporte el cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

Elementos del diagnóstico organizacional

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

- ✓ Generación de información: Abarca a su vez tres aspectos.

La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.

La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) en nuestro caso y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).

La frecuencia con que se recolecta la información.

- ✓ Organización de la información: Se consideran necesarios tres aspectos claves.

El diseño de los procedimientos para el proceso de obtención de la información.

El almacenamiento apropiado de los datos.

El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

- ✓ Análisis e interpretación de la información: Consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

⁴ Término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona que efectuará la entrevista

Métodos y técnicas

En el proceso del diagnóstico, básicamente podemos hablar de dos enfoques: El cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Para llevar a cabo la entrevista correspondiente que nos permitió obtener la información que detallaremos a continuación, aplicamos las siguientes técnicas cualitativas:

Observación. El investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien observarlos desde fuera (observación no participante). El investigador debe ganarse en todo momento, la confianza de las personas, logrando su aceptación y evitando en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.

Entrevistas individuales. En este caso, es muy importante lograr lo que se conoce como "simpatía". Esto, implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre ambas partes (entrevistador y entrevistado).

Análisis de documentos. Reunimos una colección de documentos que interpretamos a fin de extraer la información que contienen sobre la historia, características de la organización y que nos servirán para interferir en algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.

Estrategia

El término estrategia es de origen griego, y significa “guía de los ejércitos”.

Resulta necesario precisar, que la dirección estratégica no sólo se usó en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de sus objetivos.

Una *estrategia* consiste en determinar la forma en que los objetivos serán alcanzados, mediante la coordinación de un conjunto de acciones que se llevarán a cabo en una organización, que se encuentra en constante interacción con el ambiente interno y externo y buscando mantener un equilibrio para lograr un determinado fin.

Autores y Evolución

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones, por ende no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, expondremos los conceptos comúnmente más aceptados y como fueron evolucionando a lo largo del tiempo.

Peter Drucker en 1954, formuló la siguiente definición: “La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener.”

Considera que la información es la base primordial para formular una estrategia por eso la define como un intento por organizar información (cualitativa y cuantitativa), de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o la intuición, ya que en no todas las organizaciones ni a todos los gerentes les funciona.

Alfred Chandler⁵, en una de sus publicaciones habla sobre las empresas estadounidenses, observando sus estrategias y estructuras y obtiene la conclusión de que “la estructura sigue a la estrategia” y define posteriormente a la estrategia como “la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”.

Está claro, que en ésta definición de Chandler no hay diferencia entre el proceso de formulación de estrategias y el concepto en sí. De todos modos, éste no era un problema importante para él, ya que su interés radicaba en el estudio de la relación entre el camino que las empresas adoptaban para su crecimiento (estrategias) y el diseño de la organización (estructura) planeado para poder ser administrada y conducida con éxito.

⁵ Chandler, Alfred. En su libro *Strategy and Structure*, publicado en 1962, establece simplemente el término estrategia.

Igor Ansoff⁶ en 1976, define la estrategia de la empresa como “la dialéctica de la empresa con su entorno.” Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes e identifica cuatro componentes:

1. **Ámbito producto-mercado** (los productos y mercados que la empresa trabaja).
2. **Un vector crecimiento** (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado).
3. **Ventajas competitivas** (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo).
4. **Sinergia** (una medida del efecto conjunto, esto es el fenómeno). Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad.

Puede apreciarse que Ansoff presenta un “**ámbito**” por el cual la empresa puede desarrollar su estrategia, todos los productos y todos los mercados existentes. En este sentido las empresas pueden contar con una herramienta para explotar las mejores posibilidades para impulsar su crecimiento.

Todos los autores citados anteriormente defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar, pero esta idea se acentúa en 1982 con la obra de Michael Porter sobre las ventajas competitivas.

Michael Porter, en su libro *Estrategias Competitivas* (1992), argumenta: “La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.”

Henry Mintzberg, al principio planteaba que la estrategia “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la consecuencia coherente de las acciones a realizar.”

Más adelante, en la publicación de su libro *Five Ps for Strategy*, intenta complementar su concepto dividiéndolo en una serie de posiciones en que se encuentra el concepto de estrategia, a lo que llamo las 5 PS.

⁶Ansoff, Igor. Matemático y economista, conocido como el padre de la Administración Estratégica.

En sí, la dirección estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Sino que es más una combinación de fundamentos y comportamientos localizados a nivel de conocimientos y de actitudes, tanto personales como profesionales, que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras.

Planeación Estratégica

Un *plan estratégico* es un documento donde los responsables de una organización o empresa estipulan cuál será la estrategia que seguirán. Por lo general, este tipo de planes tienen una vigencia de entre uno y cinco años (corto-mediano plazo).

La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

Cuando nos referimos a definir la estrategia, estamos mencionando un aspecto muy relevante a tener en cuenta dentro de la empresa, porque es el único camino por el cual la organización genera valor.

Frecuentemente sabemos de casos de organizaciones que no prosperan en el tiempo y tienden que endeudarse o en el peor de los estados, a cerrar sus puertas después de varios años de trayectoria en el mercado. Estas situaciones se originan y sus problemas radican en la falta de una estrategia definida o la mala elaboración de ésta, la no utilización de las herramientas adecuadas de medición, o simplemente el poco tiempo invertido o la falta de dedicación por parte de los gerentes al momento del establecimiento o revisión de la estrategia de la compañía.

Misión, Visión, Valores Corporativos y Objetivos

La Visión y Misión, son los pilares sobre los cuales las compañías modernas basan y conforman su estrategia empresarial, delimitan sus metes y planean sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Estos conceptos, juegan un papel importante como aspectos organizativos y psicológicos y son el medio para conseguir un estado

futuro que se considera deseable. Toda organización que gestiona estratégicamente es aquella que tiene muy claro ambos conceptos.

Ambos conceptos permiten situarse en el presente (misión) y proyectarse hacia el futuro (visión) desde el plano racional, permitiendo vincular medios y fines y deben formularse conjuntamente, ya que es importante que sean coherentes entre sí y que prevean las situaciones que pueden ocurrir dentro del plazo propuesto.

Entonces, resulta inevitable que nos preguntemos que significan estos conceptos. He aquí una definición de cada uno de ellos.

La Misión, hace referencia a la razón de ser de la empresa, su esencia misma, el motivo de para qué existe en el mundo.

La misión depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que disponga. Si se trata de una empresa, la misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado.

No podemos simplificar a modo de “Estamos aquí para ganar dinero”, ya que todas las empresas tienen ese objetivo, hay que hacer referencia a conceptos más profundos como: La historia de la organización, la idea de negocio que tienen sus dueños, con qué recursos cuenta y qué les hace especiales para los clientes.

Elaborar una misión adecuada a la realidad nos va a ayudar a gestionar la estrategia correcta para nuestra empresa en todo momento. Hay que ser flexibles y adaptarse a las necesidades del mercado, pero también tenemos que saber quiénes somos y de dónde venimos.

La Visión, en cambio, tiene que definir en pocas líneas la situación futura que desea alcanzar la organización; debe ser realmente alcanzable. La visión debe ser realista y ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. Por ejemplo para nuestro caso de análisis, la visión de la empresa podría ser “convertirse en la productora de cartón microcorrugado de mejor calidad del sur de Santa Fe”.

Los *Valores Corporativos* definen la forma en que funciona la organización y hacen referencia a los principios que guían las acciones de la organización. Por eso es que, la declaración pública de dichos valores los presume irrompibles y obliga su

cumplimiento ya que las inconsistencias deterioran la imagen y credibilidad de la empresa. En síntesis, los valores se caracterizan porque se comparten, se toman en serio, implican emociones, son un medio de solidaridad, son guías para la elección y cumplimiento de valores sociales, son medios de control y presión social, son relativos y modificables.

Sintetizando, la misión, visión y los valores corporativos (tres elementos) tienen un doble carácter de suma importancia: comunicador y estratégico.

Carácter Comunicador: La misión, visión y valores tienen un carácter comunicador tanto interno como externo. Para las personas de la organización, las nuevas incorporaciones y todos los entes relacionados o interesados en la empresa tienen un carácter informativo, les da una visión global de quien es la empresa, donde se encamina y cuáles son los principales caracteres para relacionarse con sus stakeholders.

Carácter Estratégico: Estos factores son esenciales a la hora de generar planes estratégicos y fijar los objetivos estratégicos de la empresa. Si no se tienen bien definidos, se puede caer en el error de desviar la dirección en la que queremos ir, separándonos de nuestra línea de negocio y nuestra razón de ser o incluso podríamos llegar a tomar decisiones que empañen el buen nombre y la trayectoria de la organización para la que trabajamos.

Cuando se acaba la parte de la estrategia, tenemos que pasar a los objetivos, los cuales tienen la misma fuerza que los puntos anteriores.

Los **Objetivos** de la empresa deben ser formulados y aceptados por todas las partes desde la cumbre estratégica hasta el núcleo operativo.

¿Cómo deben ser los objetivos?

- Muy claros y aportar puntos concretos para que todos puedan entenderlos.
- Flexibles, de tal forma que si pasa algo inesperado se pueda reajustar.
- Evaluados cada cierto tiempo para comprobar que se progresa correctamente.
- Se debe hablar con todas las personas relacionadas con esos puntos para poder lograr transmitir la idea y al mismo tiempo motivar.
- Todos los puntos deben coincidir con la misión, visión y valores que la empresa representa.
- Para todos los miembros de la empresa los objetivos deben ser alcanzables.

Capítulo II

Pymes

La denominación *Pyme* también suele escribirse como PYME y PyME. Un término relacionado es mipyme, el acrónimo⁷ de micro, pequeña y mediana empresa, que toma en cuenta las modalidades de empresa más reducidas, tales como las unipersonales.

La definición de pyme varía según el país. En Argentina, una pyme hace referencia a la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados.

Las empresas se clasifican de acuerdo a sus ventas anuales y a su rubro (una pyme industrial puede tener un volumen de facturación que, en otro sector económico, la ubicaría entre las de mayor volumen).

Clasificación de pymes en Argentina

Según la disposición de la Resolución N° 357/2015 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (Boletín Oficial) 1/7/2015.

Vigencia: A partir del día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial, de la Ley N° 25.300 “serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de las ventas totales anuales, expresado en Pesos (\$)”, detallados en el cuadro que se detalla a continuación.

⁷ Acrónimo: Es la suma de los significados de las palabras que lo generan. Puede ser una sigla que se pronuncia como una palabra y que por el uso acaba por incorporarse al léxico habitual como “láser” (Light Amplification by Stimulated Emission of Radiation) o también puede ser un vocablo formado al unir elementos léxicos tomando, casi siempre, del primer elemento el inicio y del segundo el final, como bit (Binary digit).

AGROPECUARIO – \$82.000.000
INDUSTRIA Y MINERÍA – \$270.000.000
COMERCIO – \$343.000.000
SERVICIOS – \$91.000.000
CONSTRUCCIÓN – \$134.000.000

Fuente: Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.⁸

“Se entenderá por ventas totales anuales, el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos Tres (3) años a partir de los estados contables o información contable equivalente adecuadamente documentada, excluidos el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Impuesto Interno que pudiera corresponder y deducido hasta cincuenta por ciento (50%) del valor de las exportaciones que surjan de dicha documentación.”

“En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha.”

Para conocer el sector al cual pertenece una empresa, podemos consultar el CLANAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) que contiene los códigos de las distintas ramas de actividad económica aplicables en el país.

El universo Pyme es muy amplio y heterogéneo ya que abarca desde empresas unipersonales hasta grandes empresas familiares y comprenden todo tipo de actividades productivas y de servicios. Se caracterizan por una enorme turbulencia lo que origina grandes cantidades de nacimientos y desapariciones que tienen como consecuencia un alto grado de dinamismo en la economía en su conjunto.

Este tipo de empresas genera, en conjunto, grandes riquezas para el país además de ser uno de los principales motores del empleo. Sin embargo, por sus particularidades, necesitan protección e incentivos para competir frente a las grandes corporaciones.

Por ejemplo, algunos instrumentos muy usados en nuestro país actualmente, son las líneas de crédito con condiciones especiales, los beneficios impositivos y la consultoría sin cargo ofrecidos desde el Estado a las pymes para desarrollarse.

⁸ <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/66187/texact.htm> (9/11/15)

La relevancia de las micro, pequeñas y medianas empresas es ampliamente reconocida. Su importancia se asocia frecuentemente con su contribución en materia de generación de empleo y de riqueza, su agilidad para incursionar en nuevos negocios y su incidencia potencial sobre la competitividad sistémica, ya sea como proveedores de empresas grandes (en los sectores automotriz y de agroalimentos) o como exportador de bienes y servicios en donde series cortas o el trabajo a pedido constituyen una modalidad sobresaliente del modelo de organización de la producción.

La Pyme y el Capital Humano

El término capital humano fue esbozado a mediados del siglo pasado, a partir del estudio sociológico realizado por Theodore Schultz y Gary Becker y hoy día es muy utilizado para dar cuenta de los recursos humanos con los que cuenta una empresa.

De acuerdo al trabajo desarrollado por estos autores, gran parte del crecimiento económico de las sociedades accidentales se podría explicar introduciendo una variable llamada capital humano, correlacionada con el nivel de formación especificada que tenían los individuos en una sociedad.⁹

Gary Becker en 1964 desarrolló su teoría del capital humano y la determinó como “el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos, de saber-hacer, que lo convierte en agente generador de renta en una economía.”¹⁰

Entonces, podemos definir al *capital humano* como el factor más importante para la productividad de las economías modernas, ya que de la creatividad, difusión y utilización del saber se basa dicha productividad.

Formar el capital humano, remite al viejo concepto del trabajo como factor productivo y es el nombre que recibió al proceso por el cual el capital se desarrolla deliberadamente, mientras que los gastos en tiempo y dinero son denominados *inversión en capital humano*, o para llamarlo de otra manera es la formación de ese mencionado anteriormente factor productivo.

⁹ Millá, Antonio Leal. Formación de capital humano en el plan nacional de I+D+i. Universidad de Sevilla. 2008

¹⁰ Becker, Gary. El Capital Humano. Editorial Alianza. Madrid. 1983

Dado lo expuesto, el capital humano es dependiente de forma sensible a la calidad educativa que recibe una población determinada. En efecto, en esa formación es que se desarrollan competencias capaces de influir en la productividad de un agente económico o en la producción de una economía en general. No obstante, debe entenderse que esta educación no necesariamente debe ser formal. Cualquier forma de adquisición de competencias que tengan impacto en la productividad será considerada como un incremento en las condiciones del capital humano. Es por ello que muchas empresas toman a su cargo la formación de sus recursos humanos, circunstancia que sin lugar a dudas consideran una inversión que les rendirá frutos con el paso del tiempo.

Hoy en día puede verse que estas consideraciones en lo que respecta la formación de la masa trabajadora tienen un alto grado de asidero. En efecto, son los países con mayor grado de calificación en su población aquellos que tienen a su vez una mayor calidad de vida. Este hecho debe hacer reflexionar acerca de las bondades de una educación que sea accesible para todos y que tenga penetración en el mercado.

En este sentido, el concepto de capital humano se construyó con la finalidad de teorizar sobre un aspecto que en el pasado había sido un tanto oscuro en lo que respecta a las consideraciones de la economía como disciplina. Las capacidades que desarrollan deben tenerse muy en cuenta porque podrían resolver una infinidad de problemas y sembrarían las semillas del futuro. En efecto, esta circunstancia explica en buena medida el motivo por el que países devastados luego de una guerra atroz pudieron recuperar su bienestar en algunas décadas (Alemania o Japón) mientras que otros se mantienen estancados mientras transcurre el tiempo.

Grupos Estratégicos

Michael E. Porter define grupos estratégicos como “el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. Una industria podría tener un solo grupo estratégico si todas las empresas siguieran esencialmente la misma estrategia. En el otro extremo, cada empresa podría ser un grupo estratégico diferente.”

Mapas de Grupos Estratégicos

Una forma, quizá simplista pero, sin duda, bastante práctica, de auxilio en ejercicios de análisis estratégica es la representación de grupos estratégicos en mapas bidimensionales. Para Porter “el mapa es una forma muy práctica de representar en gráfico la competición en una industria y de ver como la industria muda o de qué forma las tendencias pueden afectarla.”

Cadena de valor

Michael E. Porter introdujo el concepto del análisis de *la cadena de valor* en su libro *Competitive Advantage* (Ventaja Competitiva).

La cadena de valor de Porter es una herramienta de gestión, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de la desagregación en sus principales actividades generadoras de valor en actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto como por ejemplo:

- Logística de entrada: Recepción, almacenaje y distribución de los insumos.
- Operaciones: Transformación de los insumos en el producto final.
- Logística exterior: Almacenamiento del producto terminado y la distribución.
- Mercadotecnia y ventas: Dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- Servicios: Provisión de servicios tales como instalación, reparación y mantenimiento del mismo.

Las actividades de apoyo, agregan valor al producto y sirven de apoyo a las actividades primarias como la producción y comercialización. Éstas son:

- Infraestructura de la empresa: Planeación, las finanzas y la contabilidad.
- Gestión de Recursos Humanos: Búsqueda, contratación, entrenamiento, mecanismos de recompensa.
- Desarrollo de la tecnología: Investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.
- Aprovisionamiento: Procesos de compras.

Se denomina cadena de valor debido a que consiste en las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de acciones que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas. Podemos deducir entonces que todas las empresas cuentan con una cadena de valor, que involucra desde el diseño del producto y la obtención de insumos hasta la distribución del producto y los servicios de post venta.

El análisis de una cadena de valor implica asignarle un valor a cada una de estas actividades, así como un costo asociado (tanto en términos de dinero como de tiempo) y luego, buscar en estos valores y costos las fortalezas y debilidades que puedan significar una ventaja o desventaja competitiva.

En resumen, la cadena de valor nos permite identificar mejor las fortalezas y debilidades en la empresa (sobre todo cuando la comparamos con las cadenas de valor de empresas competidoras), detectar mejor las fuentes potenciales de ventajas competitivas y comprender el comportamiento de los costos.

En última instancia, buscamos potenciar o aprovechar dichas fortalezas, especialmente al convertirlas en ventajas competitivas y reducir o superar dichas debilidades, especialmente al minimizar costos, buscando así generar el mayor margen posible, entendiéndose éste como la diferencia entre el valor y el costo de cada actividad.



Fuente: Michael Porter. Ventaja Competitiva (1996).¹¹

¹¹ <https://jballesta.wordpress.com/porter-cadena-de-valor/> (30/10/2015)

Creación de valor a través de políticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)

La RSE renueva la concepción de la empresa, otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica.

El desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un nuevo modelo de empresa, en el que los distintos grupos de interés, stakeholders, son el centro de atención esencial para la gestión y se rigen y actúan siguiendo una serie de principios, normas y valores que buscan mejorar la productividad y de alguna forma, mejorar también la situación socioeconómica de un determinado lugar respetando el medio ambiente.

Se entiende que una empresa con estas características no sólo respeta la legislación vigente en temas como la gestión de los residuos o salarios mínimos, sino que su forma de organización y funcionamiento dan respuesta de una forma voluntaria a las necesidades de la sociedad.

A través de la expresión de las ideas e identificación de los elementos conceptuales, proponemos una definición precisa del concepto y se establece una clara diferenciación con otros términos relacionados, frecuentemente utilizados de manera no apropiada, como por ejemplo: Acción social, reputación corporativa, ética empresarial, marketing con causa social, sostenibilidad.

Una de las definiciones más conocidas es la de la Comisión Europea: “La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”¹².

¹² Padilla, Rafael A. Arraque y Simó M. José Montero. En su publicación La Responsabilidad Social de la Empresa a Debate, editorial Icaria, 2006.

Capítulo III

Trabajo de campo: Análisis y Síntesis



Fuente: Ingreso a la empresa En Cajas. (21/10/15)

Justificación de la necesidad de elaboración y ejecución de un diagnóstico

Ante la escasez de información en libros o páginas web acerca de la realidad de las pymes que elaboran y procesan cartón microcorrugado, como metodología de investigación decidimos realizar un diagnóstico de la propia organizacional a través de una entrevista, que nos permitió evaluar la situación actual y sus posibles deficiencias, sus potencialidades, hasta dónde puede llegar y posterior a ello, analizar las posibilidades de mejoras elaborando y proponiendo a los miembros de la organización un plan de acción como estrategia de intervención encaminada a garantizar el desarrollo de la empresa a través de un cambio.

Fue necesario, antes de comenzar con la preparación del diagnóstico, una entrevista con los socios de la organización, a fin de pactar ciertas condiciones

necesarias para que la elaboración y posterior implementación del proyecto sea de manera exitosa.

Como punto de partida, establecimos el compromiso y la intención por parte de los socios a llevar a cabo el proyecto y en lo que a mí respecta, total profesionalismo e involucramiento al momento de elaborar las preguntas, analizarlas posteriormente y como última instancia, proponer mejoras en todos aquellos aspectos donde identificamos posibilidades de mejoramiento, manteniendo de mi parte total confidencialidad ante cierta información que provean los dueños y no pueda ser de público conocimiento.

Las preguntas de la entrevista están detalladas de modo que el lector tenga un marco de referencia. La evaluación de las mismas fue utilizada para las conclusiones y aportes. Las respuestas correspondientes, están a disposición del lector en reserva del director de contenidos.

Ejes temáticos abordados

1. ¿Cuáles son los orígenes de la empresa? ¿Cómo surgió la idea? ¿Cómo fueron desarrollándose a lo largo del tiempo?
2. La empresa, ¿Tiene una estrategia definida?
3. ¿Cuentan con la misión y la visión formalmente establecidas?
4. Refiriéndonos al plan comercial: ¿Pueden dar un simple conocimiento de que consiste? ¿Cuentan con un plan comercial establecido?
5. Ante un nuevo producto, ¿Qué decisiones toman frente al nuevo surgimiento?
6. ¿Cómo realizan la distribución de los productos actuales?
7. ¿Tienen un Lay Out establecido de la planta?
8. ¿Tienen desarrollada una página web para sugerirle a los clientes? ¿Se pueden hacer pedidos a través de ésta?
9. ¿Cuentan con un sistema de información?
10. ¿Tienen un manual de procedimientos?
11. La competencia: ¿Saben quiénes son sus competidores? ¿Tienen un mapa de posicionamiento de la competencia?
12. ¿Pueden definir con claridad cuál es su Modelo de Negocio?

En función de la entrevista realizada y los resultados obtenidos en el diagnóstico, las conclusiones son las siguientes:

- La empresa surge de la división de una sociedad anterior y siguiendo el espíritu emprendedor de sus actuales dueños. Comenzaron prácticamente desde cero y hoy en día se encuentran con un gran desarrollo en la actividad.
- En lo que refiere a *estrategia*, la empresa no la tiene definida. Simplemente sus dueños dicen lo que quieren lograr.
- De acuerdo a la *misión y visión*, es otro aspecto donde carecen de una definición y formalización concreta.
- Con respecto al *plan estratégico y sus objetivos de ventas*, ambos dueños expresan no tener ninguno de estos debidamente definidos.
- Ante la aparición de un nuevo producto, los socios explican que prácticamente no toman nuevos productos porque no necesitan vender más, por ello no realizan investigaciones acerca de las necesidades de los consumidores.
- La empresa carece de una política de precios, por lo que si aceptan un pedido puntual, calculan el precio con la misma metodología que a todos los productos, sin mirar los precios de los competidores.
- La empresa no cuenta con una red de distribución establecida, sino que responde de acuerdo a los pedidos realizando envíos en vehículos propios o contratados y en el caso de los comercios a los cuales les venden productos con regularidad, tienen establecido un régimen de reparto semanal.
- En lo que respecta al Lay Out de planta, la organización no cuenta con uno definido.
- La empresa no posee una página web donde los clientes, tanto actuales como potenciales puedan ver los productos, consultar precios y disponibilidad de entrega, saber las dimensiones de los productos y la variedad, las distintas posibilidades de impresión y la variedad de colores, realizar pedidos.
- La empresa, hoy en día no tiene un sistema de información. Recientemente, han incorporado un sistema de facturación, que les permite evitar realizar las facturas a mano, pudiendo imprimirlas para entregarlas en papel a los clientes, o enviárselas por mail.
- Los titulares de la empresa carecen de un manual de procedimientos establecido formalmente, que les sea de utilidad para transmitir ciertos aspectos a sus operarios.

- Lo mismo sucede a la hora de mencionar los competidores. La organización adolece de una claridad sobre sus competidores en el mismo sector de mercado. Tienen solamente conocimiento de la existencia y de los nombres de la competencia.
- Refiriéndonos al modelo de negocio de la empresa, pudimos notar la falta de éste.

En función de lo evaluado y desarrollado, considerando los resultados de la entrevista, podemos determinar que la empresa carece de los siguientes ítems:

- ✓ Misión y Visión
- ✓ Estrategia definida formalmente
- ✓ Plan estratégico
- ✓ Plan comercial establecido
- ✓ Objetivos de ventas
- ✓ Políticas para nuevos productos
- ✓ Políticas de precios
- ✓ Red de distribución
- ✓ Lay Out de planta
- ✓ Página web
- ✓ Sistemas de información utilizados
- ✓ Manual de procedimientos
- ✓ Modelo de negocio

Conclusión

El trabajo realizado sobre la empresa En Cajas, puso en evidencia la principales situaciones problemáticas que debe afrontar una pyme en la actualidad si carece de un planeamiento estratégico.

Durante el desarrollo, abordamos conceptos teóricos a modo de brindar un marco de referencia para el lector, contribuyendo a entender el porqué de la importancia de tener claridad sobre estos puntos para las pymes. Estos conceptos, suponen la relevancia que genera que sean considerados por las empresas.

Las propuestas generadas en el proyecto son elaborar y determinar ciertas cuestiones conforme a los objetivos específicos anteriormente mencionados, con el objetivo de contribuir a un mejor desarrollo sustentable de la pyme a lo largo de su vida.

Creemos que es el momento ideal para la pyme, ya que cuenta no solo con una trayectoria de más de 8 años en el rubro que le brinda experiencia, sino que es reconocida regionalmente. Esto, nos posibilitaría no solo una mejor estabilidad ante tanto dinamismo del mercado, sino también propiciar un crecimiento medido y sostenido en el tiempo, mejorando aún más nuestra posición en el mercado y en la mente de nuestros clientes, persiguiendo los objetivos de sus dueños.

Es importante mencionar, que las conclusiones y metodologías a las que arribamos y sugerimos implementar, pueden resultar ineficaces si no se cuenta con total involucramiento en primera instancia por los dueños de la organización y consecuentemente por todos los miembros que la componen.

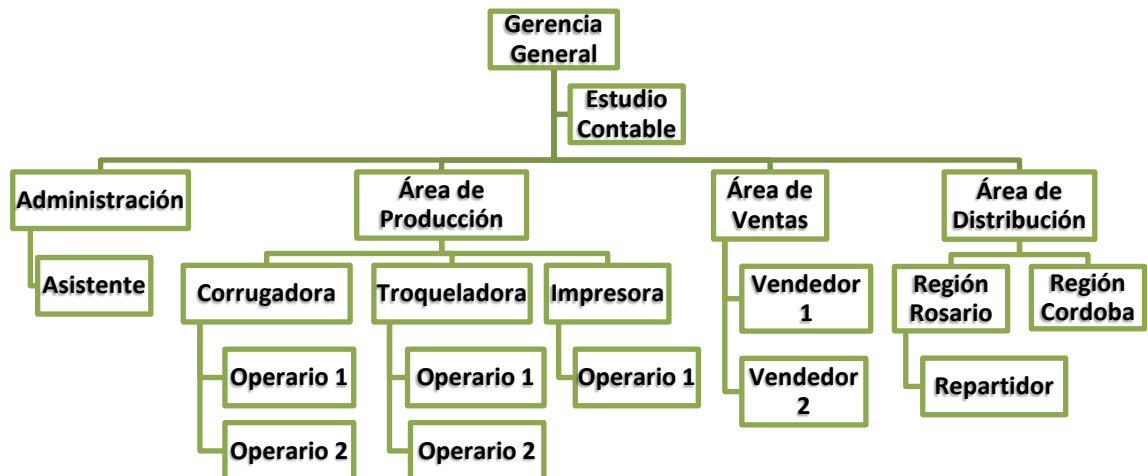
Finalmente es conveniente aclarar, que todas las pymes, más allá de compartir cierta características, son distintas unas de otras, por lo que la planificación estratégica es única para cada una de ellas. La metodología utilizada, si bien se basa en un marco teórico para su elaboración y perfeccionamiento, fue desarrollada y ejecutada en función de proponer alternativas coherentes de mejoras bajo el convencimiento de que la falta de planificación estratégica, tiene mucha incidencia en las pymes y puede llevar a estar al fracaso en cualquier momento.

Aportes

De acuerdo a los ítems planteados recientemente y siguiendo los objetivos específicos del trabajo, realizaremos aportes que serán transmitidos a los miembros de la organización con la finalidad de colaborar a realizar de mejor manera todas sus tareas, insumiendo menores recursos y con total eficiencia.

A modo de dar al lector un marco de referencia de la organización a la cual nos referimos, nos pareció provechoso aportar el organigrama de la empresa.

Organigrama



Al tratarse de una empresa pequeña, posee una estructura orgánica y simple según plantea el autor Henry Mintzberg¹³, conformada por una totalidad de 9 empleados. Se puede notar una alta supervisión directa, ya que uno de los propietarios de la empresa es quien atiende los pedidos y los deriva al área de producción, más allá de desempeñar su rol como gerente general y dueño de la misma.

Con respecto al área de distribución, tiene una persona a cargo de la distribución de la venta directa de la empresa y también reparte a clientes que se encuentran en las distintas ciudades de la zona donde se vende (Región Rosario), que simplemente

¹³ Mintzberg, Henry. Profesor Canadiense. En su publicación La estructuración de las Organizaciones, editorial Ariel, 1995

compran las cajas y luego ellos mismos distribuyen y revenden los productos. Además, en Córdoba, la empresa cuenta con una persona (independiente a la empresa) que se ocupa de tomar los pedidos, promocionar el producto y además realiza la entrega de los mismos.

Como último punto, cabe resaltar que la empresa posee un responsable de ventas que es uno de los socios de la organización y que a su vez, tiene a su cargo un vendedor contratado.

Estrategia general

El principal objetivo de la empresa es lograr posicionamiento en el mercado, a través del reconocimiento de su marca y fidelización de los clientes como consecuencia de un buen servicio pre y post venta.

Misión

La satisfacción de las necesidades de los clientes, suministrando planchas de cartón y soluciones integrales e innovadoras en productos de cartón microcorrugado de óptima calidad, haciéndolo de manera eficiente para mantener un buen servicio y relación con los mismos, considerando el bienestar de nuestro personal, sustentabilidad, protección ambiental y rentabilidad.

Visión

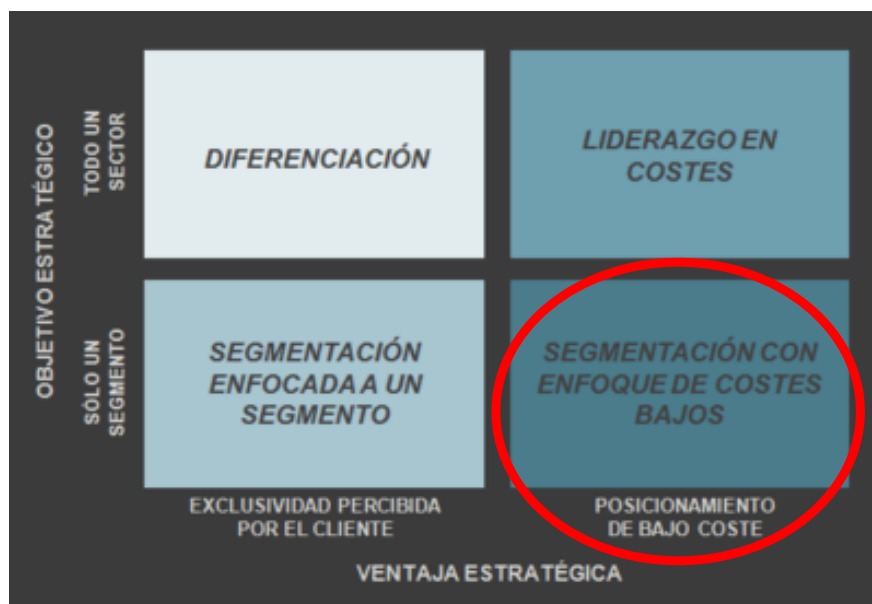
Consolidarse en los próximos 5 años como la empresa pyme del sector más reconocida en la región a través de la incorporación de tecnologías de punta a fin de ser la empresa más productiva (eficiencia y eficacia) en la elaboración y procesamiento de cartón microcorrugado, reduciendo los costos y aumentando la rentabilidad.

Elección estratégica según el modelo de Estrategia Genérica de Michael Porter

De acuerdo a lo que plantea Porter, esta será la estrategia que nos llevará a cumplir con la visión de la empresa y como así coincidimos, es que vamos a especificar

la importancia de tener claridad acerca de cuál será nuestra estrategia y porqué recomendamos a la organización se ponga en campaña para definirla.

En nuestro caso y de acuerdo con los recursos y capacidades que la empresa posee, el posicionamiento deseado y la visión de los socios, sugiero centrarse en la posición de segmentación con enfoque de costes bajos, indicada con el círculo rojo.



Fuente: Michael Porter. Ventaja Competitiva.¹⁴

En este punto se deben conocer y tener la capacidad necesaria de reducir los costos en todos los eslabones de la cadena de valor, de tal manera que la disminución de gastos redunde en un mejor precio para el consumidor y en consecuencia en una mayor participación de mercado.

Esto hace que cualquier empresa pueda cobrar menos por sus productos o servicios y de esta forma atraer a un mayor número de personas. Porter destaca que es mucho más fácil cuando se trabaja con una economía de grandes volúmenes a bajos costos.

Cabe destacar que la compañía se encuentra en un mercado de productos de ventas masivas, donde resulta difícil diferenciarse de otros competidores con productos que tengan características diferenciales.

¹⁴https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_gen%C3%A9ricas_de_Porter#/media/File:Estrategias_Genericas_de_Porter.gif (4/11/15)

Debido a esto, desarrollamos una estrategia la cual se basará en vender los mismos productos, con iguales o mejores características, brindando un buen servicio y a un precio igual o menor que nuestra competencia, gracias a la reciente incorporación de nuevas maquinarias que hacen más óptimo el proceso de producción.

Lay out

Es habitual, en los días que corren que tanto pequeñas y medianas empresas contraten a especialistas de carreras de Ingeniería para definir o mejorar la ambientación y la funcionalidad de los espacios, logrando así una adecuada disposición del mobiliario y ofreciendo a los operarios o clientes un espacio más propicio de acuerdo a sus necesidades.

Analizando y evaluando la disposición de las maquinarias, zonas de stock, pasillos y calles de circulación dentro de la empresa, notamos fácilmente que no tienen una buena distribución y por ello recomendamos definir un lay out de la planta.

Página web

Existen muchas razones por las que la empresa debería tener un sitio web. Hoy en día internet es una herramienta utilizada en todo el mundo y nos permite acceder a múltiples recursos y conocer sobre otras empresas con facilidad.

Para tener una idea más clara de la cantidad de usuarios a los que puede llegar un sitio web, por ejemplo, del año 2000 al 2009, el número de usuarios de internet en Sur América ha crecido en un 852.7%.

El beneficio más notable de tener la empresa en internet es contar con publicidad constante, 24 horas al día, 7 días a la semana, 365 días al año. Esto quiere decir que nuestra información podría estar disponible para cualquier visitante, a cualquier hora del día y puede ser accedida desde cualquier parte del mundo.

Sin una página web, la empresa debe tener una oficina y estar abierta para atender un llamado telefónico o clientes. En cambio con la página establecida los potenciales clientes pueden informarse de nuestros productos a cualquier hora, desde cualquier ya sea desde sus hogares u oficinas.

Además de promocionar a la empresa, también podríamos recibir información de los visitantes a través de un formulario de contacto. Así, éstos pueden expresarnos su interés, dudas o comentarios. De esta manera, un sitio web se convierte en una herramienta poderosa de comunicación de una empresa y trae otros beneficios como:

- Imagen y prestigio
- Presencia a nivel local, nacional y mundial
- Ahorro de recursos económicos y tiempo
- Crecimiento en su cartera de clientes y ventas
- Posibilita encontrar nuevos proveedores y empleados

Existen muchos otros beneficios y ventajas adicionales. Lo importante en este caso radica en la falta de una página web por parte de la empresa, es por ello que recomendamos dar inicio con la elaboración de ésta.

Sistemas de información

Para entender la necesidad de utilizar un sistema de información en las organizaciones, es necesario comprender su definición y las razones de porque sirve para mejorar el manejo de la organización. Para ello, daremos una breve introducción al término sistema de información empresarial.

Un Sistema de Información Empresarial (SIE) es un conjunto de elementos interrelacionados, los cuales sirven para apoyar el proceso de captura, transformación y distribución de la información hacia las distintas áreas de la empresa. Estos sistemas son desarrollados y elaborados para cada organización en particular.

Las principales funciones de los SIE comprenden: Recibir datos, provenientes de fuentes internas o externas, procesar estos datos capturados y distribuirlos hacia los usuarios finales, para su posterior utilización.

En este caso en particular, la pyme no cuenta con un sistema de información ya sea para pedidos o estadísticas de ventas, por lo que recomendamos la incorporación en el corto plazo a raíz de los beneficios notables de contar con uno de ellos.

Manual de procedimientos

La ventaja clara de tener un manual es que todos los miembros de la organización pueden tener pleno conocimiento no solo de la actividad que deben realizar puntualmente, sino también de las demás actividades que realizan los restantes miembros en la organización, ya que ante la posible ausencia de un operario, otro puede cubrir su puesto haciéndola pasar desapercibida.

Algunas otras ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

- ✓ Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal
- ✓ Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa
- ✓ Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo
- ✓ Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información
- ✓ Proporcionan una visión integral de la empresa al personal

Éstos manuales, también se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento, sirviendo como guías del trabajo a ejecutar. Por estas razones es que vemos necesario el establecimiento de un manual de procedimientos para la empresa.

Modelo de negocio

Nos preguntamos ¿para qué sirve tener nuestro propio Modelo de Negocio? Definitivamente si el plan de negocios es una necesidad, definir nuestro modelo es una obligación, porque implica tener total claridad sobre cuál es nuestro ADN, cómo está conformado, cómo se puede modificar o cambiar, cómo pulirlo.

Consecuentemente a la definición previa de modelo de negocio, podemos determinar que la empresa vende sus productos terminados a comercios, pizzerías, casas de comidas rápidas, otras empresas e industrias y comercializa las planchas en forma de producto en proceso a fábricas de cajas que posteriormente finalizarán con el ciclo de producción.

Resulta más simple a la hora de definir qué hace la empresa y acotadamente mencionamos que elabora planchas de cartón microcorrugado, que luego comercializa en forma de producto en proceso y dos tipos de cajas de cartón, uno definido como “estándar”, que incluye cajas de ravioles, pizzas, tartas, empanadas, hamburguesas y las denominadas cajas “especiales”, que consisten en envases para frutas, botellas de aceite de oliva, zapatillas, sobres para correspondencias.

Al momento de definir el cómo, la empresa cuenta con maquinaria moderna solamente en el área de troquelado, ya que tanto en el área de producción del cartón y en el área de impresiones, las maquinarias radican sus orígenes, en el mismo año que la empresa comenzó sus actividades.

Como aporte para determinar el modelo de negocios, sugerimos la elaboración de un plan de negocios, siguiendo los 10 pasos mencionados a continuación:

1. Resumen Ejecutivo	6. El Plan de Producción
2. La Empresa y el Negocio	7. El Equipo
3. Productos o Servicios	8. La Economía del Negocio
4. El Mercado y la Competencia	9. El Plan Financiero
5. El Plan Comercial	10. El cronograma

Cadena de valor

Michael Porter desarrolló el concepto de Cadena de Valor. Aquí veremos los beneficios de llevar adelante un estudio de la cadena de valor y porque resulta necesario de realizar para nuestra empresa.

El análisis de una cadena de valor consiste en desagregar la empresa en actividades primarias y actividades de apoyo, para identificar mejor sus fortalezas y debilidades (análisis externo), especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas y costos asociados a cada actividad.

En última instancia, buscaremos potenciar o aprovechar dichas fortalezas, especialmente al convertirlas en ventajas competitivas y reducir o superar dichas debilidades, minimizando costos, buscando así generar el mayor margen posible, entendiéndose éste como la diferencia entre el valor y el costo de cada actividad.

Anexo

Matrices

Son herramientas para la integración del análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de formular planes de acción en la búsqueda de la competitividad en el mercado. Cabe destacar, que estas herramientas son metodologías de análisis y no de decisión.

Las matrices de análisis estratégico incluyen elementos del análisis interno y externo. Generalmente son representaciones gráficas o visuales que reflejan los factores más importantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos establecidos, las circunstancias del entorno y los recursos o capacidades de la empresa.

Se caracterizan por ser cuadros de doble entrada, que combinan los mencionados factores internos de la organización con los externos pertenecientes al sector o industria donde se desempeña la organización.

Las matrices tienen una función de diagnóstico y no deben ser consideradas como criterios de decisión, ya que la información sobre la que se construyen es parcial, limitada y en algunos casos subjetiva, en la medida en que proviene de la información que los competidores han querido mostrar o de la información que se hace pública y por tanto no refleja las verdaderas debilidades ni los recursos con que cuentan en realidad.

Ventajas de utilizar una matriz

Es importante destacar y mencionar algunas de las ventajas que tiene el uso de matrices al momento de planificar.

1. La simplicidad, ya que son procedimientos sencillos para descomponer las actividades de la empresa en segmentos, como negocios o unidades estratégicas de negocios, bien definidos.

2. La composición por negocios que permite fijar estrategias diferenciadas para cada uno de ellos en función de las diferentes posiciones competitivas, de los recursos y capacidades que posea y de las características diferenciales de cada entorno, sector o industria.
3. La reflexión y análisis que genera el proceso de construcción de las matrices, ya que posibilita una revisión de las condiciones propias y del entorno.
4. El carácter sintético y visual de las matrices admite una fácil comprensión y se convierten en un vehículo de comunicación dentro de la organización.
5. Las matrices permiten establecer un conjunto de prioridades en función del potencial de crecimiento del negocio y de la rentabilidad derivados de su posición en la matriz.

Bibliografía

Libros

- Dei, H. Daniel. (2006). La Tesis, como orientarse en su elaboración. Segunda edición. Prometeo Libros. Buenos Aires.
- Porter Michael E. (2009). Ser Competitivo. Editorial DEUSTO. Barcelona.
- Sabino, Carlos. (1998). Cómo hacer una tesis. Editorial Lumen/Humitas. Caracas.
- Scavoni, Graciela. M. (2006) Cómo se escribe una tesis. Cuarta reimpresión. Editorial La ley. Buenos Aires.
- Senge, Peter. (1990). La Quinta Disciplina. Editorial Granica. Buenos Aires.

Sitios web consultados

<http://www.definicionabc.com/general/diagnostico.php>

http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.VhWUBOx_Oko

<http://www.significados.com/plan-de-negocios/>

<http://www.definicionabc.com/economia/empresa.php>

<http://www.liceus.com/cgi-bin/aco/ant/01001.asp>

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/La%20cultura%20segun%20Schein.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos65/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml#ixzz3phEBbcd1>

http://www.ecured.cu/index.php/Edgar_Henry_Schein

<http://www.significados.com/empresa/>

<http://www.eumed.net/libros->

[gratis/2008c/436/Concepto%20de%20responsabilidad%20social%20empresarial
.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/436/Concepto%20de%20responsabilidad%20social%20empresarial.htm)

<http://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>

<http://planeacion-estrategica.blogspot.com.ar/2008/07/qu-es-estrategia.html>

[http://www.empresayeconomia.es/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-
fundamentales.html](http://www.empresayeconomia.es/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html)

<http://concepto.de/mision-y-vision/#ixzz3nK4RnfBQ>

<http://definicion.de/pyme/>

<http://www.industria.gob.ar/pymes/>

<http://definicion.mx/capital-humano/>

[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/204580/actividad_cuatro_leccion_evaluativa_no.
1/modulo%20unidad%20uno/leccin_3_matrices_de_analisis_estrategico.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/204580/actividad_cuatro_leccion_evaluativa_no.1/modulo%20unidad%20uno/leccin_3_matrices_de_analisis_estrategico.html)

<http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

<http://www.5fuerzasdeporter.com/>

<http://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>

<http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>