



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



Metamorfosis Organizacional

en marco de una distribuidora de
bebidas en San Miguel de Tucumán



PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Modalidad: Trabajo de Aplicación y Técnicas de Administración en Ambiente Real

Autor: Juárez, Federico Julián

fjuarez@face.unt.edu.ar

Tutor: Lic. Rocha, Cristian Emanuel

crocha@face.unt.edu.ar

AÑO 2023



ÍNDICE

Resumen	1
Introducción	2
Problema	4
Preguntas de Investigación	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	6
Marco Teórico.....	6
Marco Metodológico.....	38
Aplicación	39
Análisis Externo:	39
Análisis Interno:.....	40
Arquitectura Organizacional de la Empresa	42
Diseño Organizacional	42
Sistemas de Información	43
Evaluación de Desempeño y Sistemas de Incentivos.....	45
Análisis FODA.....	45
Análisis FODA Cruzado	51
Cadena de Valor	53
Análisis VRIO.....	56
Factores Claves de Éxito	58
Plan Estratégico	59
Visión:	60
Misión:	60
Valores:	60
Fragmentación de Procesos	65
Proceso de Compra.....	66
Proceso de Venta	68
Proceso de Logística.....	69
Mapa Integrador de la Metamorfosis Organizacional.....	74
Conclusiones.....	75
Bibliografía	77
Apéndice.....	79
Manuales de Funciones.....	79
Cursogramas	86

“METAMORFOSIS ORGANIZACIONAL EN EL MARCO DE UNA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS EN SAN MIGUEL DE TUCUMÁN”

Alumno: Juárez, Federico Julián

Tutor: Lic. Rocha, Cristian Emanuel

Instituto de Administración – Facultad de Ciencias Económicas – U.N.T.

fjuarez@face.unt.edu.ar

Resumen

La investigación comienza contextualizando la importancia de la administración y la reestructuración en la adaptación al dinámico mercado actual. La empresa "E.J." presenta fallas en su estructura y organización, obstaculizando sus objetivos empresariales. El objetivo esencial del estudio es analizar las causas de estas deficiencias y proponer soluciones de reestructuración y/o cambios.

El marco teórico explora conceptos clave como la reestructuración, la modificación de estructuras y procesos para lograr objetivos ya que puede ser causas de cambios en el mercado o presiones financieras. La tipología de reestructuración varía, y el enfoque puede ser hacia procesos o estructuras. El modelo de cambio de Lewin aboga por descongelar, cambiar y recongelar para asegurar la implementación exitosa. La resistencia al cambio se gestiona a través de comunicación efectiva. Después de los cambios radicales en la empresa, la evaluación constante es vital.

La metodología elegida es un estudio de caso cualitativo. La primera fase involucra observación directa, entrevistas individuales y análisis de documentación para comprender la situación actual de "E.J." y realizar un diagnóstico. La segunda fase implica diseñar un nuevo modelo organizacional que se adapte a las necesidades identificadas.



Este trabajo de investigación no solo contribuirá al conocimiento en administración, sino que también ofrecerá perspectivas aplicables a empresas similares. El análisis exhaustivo de "E.J." resaltaré la importancia de la reestructuración organizacional y la gestión efectiva en la búsqueda de la excelencia empresarial.

Palabras Claves: Metamorfosis Organizacional; Control de Gestión; Administración; Eficiencia Empresarial

Introducción

El contexto de negocios actual es de una gran turbulencia, la cual desafía a las organizaciones cualquiera sea su tamaño, industria o geografía, es por ello que la optimización de los recursos y la eficiencia operativa se convierten en piedras angulares para el éxito y la viabilidad a largo plazo de las organizaciones. En este contexto, la administración y la gestión desempeñan un papel crucial al proporcionar las bases necesarias para el desarrollo, la innovación y la adaptación a los desafíos cambiantes del mercado.

La metamorfosis organizacional se erige como una estrategia de vital importancia para empresas de diversas índoles, ofreciendo la oportunidad de redefinir objetivos, mejorar la competitividad y optimizar el uso de recursos. Este concepto cobra una relevancia especial en el caso de las empresas distribuidoras, tales como "E.J.", que afrontan desafíos intrincados debido a la complejidad de sus cadenas de suministro y a las fluctuaciones de un mercado altamente dinámico

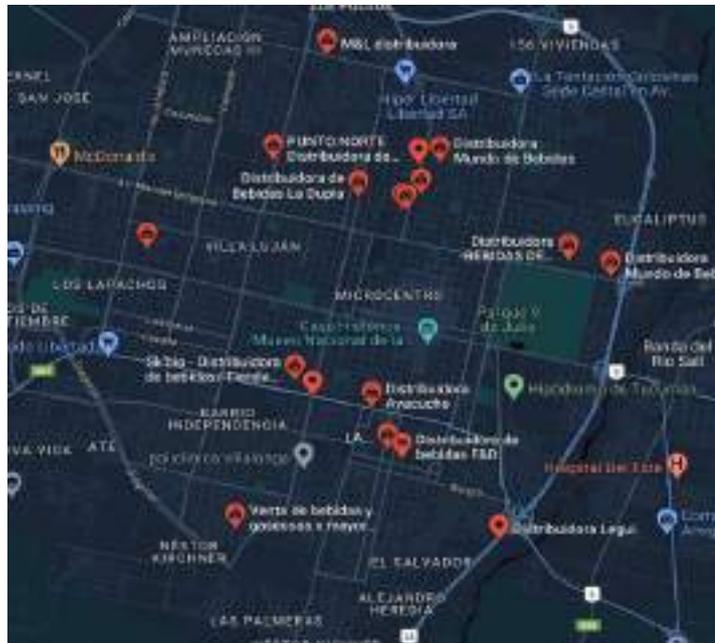
La empresa "E.J." como objeto de estudio ha enfrentado numerosos obstáculos desde su fundación en Noviembre del 2011 con respecto a su estructura organizativa, el control de su gestión, el creciente mercado competitivo en la provincia, y su situación de vulnerabilidad respecto a los



recursos, factores que han contribuido a la formación de una base frágil que restringe su capacidad de crecimiento y expansión.

Su entorno actual es muy vertiginoso, el aumento de la competencia a nivel zonal y provincial hace que la puja por clientes sea cada vez más elevada (Ver Gráfico N°1) y se presenta mayor dificultad al momento de hacer conocer su propio negocio. La suba de precios en el contexto económico nacional tampoco es de gran ayuda haciendo que los dueños hagan mayores esfuerzos en inversión en cuanto a la mercadería poniendo en una situación de escasez de recursos para afrontar los objetivos organizacionales, sumado a esto viene la presión impositiva que sufren no solamente estos tipos de mercados sino el país en general, donde Argentina es considerada uno de los mayores países con presión impositiva dando cuenta de ello a través de los 148 impuestos donde el principal afectado termina siendo el empleador. Es importante recalcar que el costo laboral también es muy elevado, no solamente al proporcionar de manera mensual el salario a cada trabajador según lo dispuesto por la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 sino que también por el pago que deben afrontar los dueños a través de cargas patronales.

Gráfico N° 1: Competencia en San Miguel de Tucumán



Fuente: Google Maps

Podemos considerar a la empresa “E.J.” como una más de las tantas PyMES dentro de la República Argentina y en la Provincia de Tucumán sabiendo que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMES) son esenciales para el desarrollo económico y social, no sólo como productoras de bienes y servicios clave, sino también como generadoras significativas de empleo. Estas empresas representan el 95% de las entidades empresariales en los países y contribuyen al 63% del empleo global, siendo reconocidas por la Agenda de Desarrollo Sostenible de la ONU. En América Latina, las MiPyMES constituyen alrededor del 25% del PBI regional y emplean a aproximadamente el 60% de la fuerza laboral en empresas con hasta cinco trabajadores.

Problema

Si bien la empresa “E.J.” cuenta con actividades desde fines del año 2011, lo cual hace que tenga experiencia en el rubro al cual se dedica, no se puede dar con el logro de los objetivos de la

empresa ya que no tiene ni una misión, visión ni valores compartidos dentro de la misma, se han generado discusiones diversas como por ejemplo, la llegada de mercadería en mal estado por parte de los proveedores por cuanto los empleados no distinguen a quien se debe responder ante la problemática de alguna situación en particular, existencia de alta rotación de empleados ya que no hay incentivo por parte de los dueños a retener a los trabajadores haciendo que el proceso de inducción sea de manera constante y tampoco haya existencia de documentación que permita hacer este tipo de proceso una vez que ocurre haciendo que se gaste mucho tiempo por parte de los dueños, tampoco existe planeación por parte del dueño referido al largo plazo ya que actualmente toma decisiones para afrontar el día a día sin ningún tipo de visión y/o planeación futura, por lo tanto hace que esto sea una parte de una sintomatología de que la organización no funciona de una manera correcta.

Preguntas de Investigación

A partir de lo expuesto se han propuesto las siguientes preguntas de investigación:

- 1) ¿Cómo se encuentra configurado el diseño organizativo actual de la empresa en términos de estructura, roles y responsabilidades?
- 2) ¿Cuáles son los factores clave de éxito de la organización y cómo se controlan?
- 3) ¿De qué manera se puede reconfigurar la estructura organizativa, las funciones y los procesos para potenciar la eficiencia de la organización?

Objetivo General

Debido al planteo del problema detallado anteriormente, el objetivo del estudio es optimizar la eficacia, eficiencia y control en el desarrollo de sus actividades, a través de una



metamorfosis o reestructuración organizacional integral y su consiguiente formalización para la empresa “E.J” con herramientas cualitativas. Esto con el propósito de contribuir de manera sustancial a su crecimiento y éxito en el ámbito empresarial.

Objetivos Específicos

- Identificar la estructura actual y los procesos desarrollados
- Determinar factores clave de éxito y mecanismos de control
- Proponer un plan de mejora que permita llegar a la eficiencia operacional

Marco Teórico

Antes de adentrarnos en el concepto de “metamorfosis organizacional” tenemos que instruirnos en primer lugar y conocer algunos conceptos básicos.

La **organización** es un sistema administrativo que se crea con el fin de lograr metas u objetivos con el apoyo de personas, o con el apoyo del talento humano, los recursos disponibles, entre otras. Se puede decir que son entidades sociales ordenadas donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular. Es por ello que podemos decir que las organizaciones son el objeto de estudio de la ciencia de la Administración, además de otras disciplinas como la comunicación, la sociología, la economía y la psicología.

Una de las teorías más importantes dentro del área de la administración es la **teoría general de sistemas** la cual fue divulgada por Karl Von Bertalanffy. La Teoría General de Sistemas aplicada a las organizaciones es un enfoque interdisciplinario que ve a las organizaciones como sistemas complejos compuestos por elementos interconectados que interactúan entre sí y con su entorno. Busca comprender cómo funcionan estas organizaciones, identificando patrones y relaciones, para



mejorar su eficiencia y efectividad a través de la gestión de sistemas en lugar de abordar problemas de manera aislada. Este tipo de teoría además posee una serie de principios:

1. **Enfoque holístico:** Trata a una organización como un sistema completo en lugar de analizar sus partes de forma aislada. Reconoce que todas las partes de una organización están interconectadas y tienen un impacto en el funcionamiento global.
2. **Interdependencia:** Reconoce que las acciones y decisiones en una parte de la organización pueden tener repercusiones en otras áreas, por lo que es importante considerar las relaciones y efectos en cascada.
3. **Entorno:** Considera el entorno externo de la organización, incluyendo factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos, que pueden influir en su funcionamiento y deben ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones.
4. **Abstracción:** Utiliza modelos y representaciones simplificadas para comprender mejor la complejidad de una organización, lo que facilita el análisis y la gestión.
5. **Objetivos y metas:** Se centra en la identificación de objetivos y metas claras para la organización, y cómo los diferentes componentes del sistema contribuyen a alcanzarlos de manera eficiente.
6. **Retroalimentación:** Reconoce la importancia de la retroalimentación y el aprendizaje continuo. Los sistemas deben ser capaces de adaptarse y mejorar en función de la información que reciben.

Gráfico N° 2: Conceptualización de la Teoría General de Sistemas



Fuente: Aguilar, Francisco, 15 de Abril 2015, "Teoría General de Sistemas",

<https://tgdesistemas.wordpress.com/autor/franaguilarp/>

Es por ello que la organización en si puede considerarse como en constante transformación, ya que si la organización no se encuentra sujeta a los cambios constantes que suceden en su entorno claramente tiende a la entropía. Es por ello que es posible la reestructuración organizacional (o Metamorfosis Organizacional) dentro de la misma para que no llegue hasta este punto.

La "**metamorfosis organizacional**" se refiere a un proceso de profundo cambio y transformación en una organización. Es similar al concepto de "reestructuración" pero con un enfoque más amplio, ya que implica no solo cambios en la estructura y jerarquía, sino también cambios en la cultura, procesos, estrategias y objetivos de la organización.

La metamorfosis organizacional puede ser provocada por una variedad de factores, como cambios en el entorno competitivo, avances tecnológicos, cambios en las demandas del mercado,

crisis económicas, fusiones y adquisiciones, entre otros. Estos factores pueden obligar a las organizaciones a adaptarse y reinventarse para mantener su relevancia y competitividad.

Este proceso puede ser desafiante y a menudo requiere una planificación cuidadosa, comunicación efectiva y liderazgo sólido. Algunos pasos comunes en una metamorfosis organizacional pueden incluir:

1. **Diagnóstico:** Evaluar el estado actual de la organización y determinar la necesidad de cambio.
2. **Definición de objetivos:** Establecer metas claras para la transformación y los resultados esperados.
3. **Planificación:** Diseñar un plan detallado que incluya estrategias para abordar diferentes aspectos de la organización.
4. **Comunicación:** Informar a los empleados sobre los cambios planificados y mantener una comunicación abierta y transparente durante todo el proceso.
5. **Cambio de cultura:** Trabajar en la evolución de la cultura organizacional para que respalde los nuevos objetivos y valores.
6. **Reorganización:** Puede implicar cambios en la estructura jerárquica, la redistribución de responsabilidades y la creación de nuevos equipos o departamentos.
7. **Formación y desarrollo:** Proporcionar capacitación y desarrollo para que los empleados adquieran las habilidades necesarias para operar en el nuevo entorno.
8. **Implementación gradual:** Realizar cambios de manera progresiva para minimizar la resistencia y permitir una adaptación más fluida.

9. **Medición y ajuste:** Evaluar el progreso y los resultados de la transformación, y realizar ajustes según sea necesario.
10. **Celebración de logros:** Reconocer y celebrar los hitos alcanzados durante el proceso de metamorfosis.

La reestructuración organizacional o metamorfosis organizacional es un proceso clave para adaptar una empresa a los cambios en su entorno y mejorar su eficiencia y competitividad. Según Robbins y Coulter (2005), la reestructuración implica la revisión y modificación de la estructura, procesos y estrategias de una organización para lograr sus objetivos de manera más efectiva.

Hammer (2007) señala que la reestructuración puede ser impulsada por varios factores, como cambios en el mercado, avances tecnológicos, presión competitiva y crisis financieras. En el caso de "E.J.", la falta de formalidad, deficiencias en la operación, infraestructura precaria y recursos financieros limitados son factores que indican la necesidad de una reestructuración.

Mintzberg (1980) identifica tres tipos principales de reestructuración: Reestructuración por corte (reducción de costos y personal), Reestructuración por incremento (expansión y adición de recursos) y Reestructuración por adaptación (cambios en la forma de trabajo y procesos). El tipo adecuado para "E.J." dependerá de sus objetivos y limitaciones.

Según Cameron y Green (2015), hay dos enfoques principales para la reestructuración: El enfoque de "abajo hacia arriba" (enfocado en cambios de procesos) y el enfoque de "arriba hacia abajo" (enfocado en cambios estructurales). En el caso de "E.J.", un enfoque equilibrado podría ser más apropiado dadas sus limitaciones de recursos.

El **modelo de Lewin** (1951) describe tres etapas del cambio: Descongelamiento (preparación para el cambio), cambio (implementación de nuevas prácticas) y recongelamiento (estabilización de



las nuevas prácticas). Para "E.J.", esto significa preparar a los empleados para el cambio, implementar medidas de reestructuración y luego consolidar los cambios para que se conviertan en la nueva norma.

Kotter (1996) destaca la importancia de la gestión del cambio y la comunicación efectiva para reducir la resistencia al cambio. "E.J." debe anticipar la resistencia de los empleados debido a la cultura informal existente y brindarles apoyo y comunicación constante durante el proceso de reestructuración.

Después de la reestructuración, es esencial evaluar los resultados. Senge (1990) aboga por el aprendizaje organizacional constante. "E.J." debe analizar cómo los cambios afectaron su eficiencia, rentabilidad y clima laboral, y ajustar su enfoque en función de los resultados y lecciones aprendidas.

En un proceso de metamorfosis organizacional implica un cambio significativo y profundo tanto en la estructura, cultura como en los procesos de una organización.

Con respecto a la parte de **estructura** podemos decir que es la distribución formal de los empleos dentro de una organización, es un proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización. Con el correr del tiempo, la administración ha dado forma a múltiples tipos de estructuras organizacionales algunas de ellas pueden ser:

Tabla N° 1: Características de los tipos de Estructura Organizacionales

Tipo de Estructura Organizacional	Características	Aplicaciones
Estructura Funcional	<ul style="list-style-type: none"> - Agrupa a los empleados según sus funciones y habilidades - Jerarquía clara y líneas de comunicación verticales - Enfoque en la especialización y la eficiencia 	Común en organizaciones pequeñas o con una única línea de productos/servicios
Estructura Divisional	<ul style="list-style-type: none"> - Divide la organización en unidades independientes basadas en productos, geografía o mercados - Cada división opera como una entidad autónoma - Facilita la adaptación a diferentes entornos y necesidades del mercado 	Adecuada para empresas con una variedad de productos, mercados geográficamente dispersos o diferentes unidades de negocio
Estructura Matricial	<ul style="list-style-type: none"> - Combina aspectos de la estructura funcional y divisional - Empleados reportan a dos supervisores: Uno funcional y uno de proyecto o división - Promueve la flexibilidad y la colaboración interdepartamental 	Útil en proyectos temporales o empresas que necesitan equilibrar la eficiencia funcional con la adaptabilidad divisional.
Estructura en Red	<ul style="list-style-type: none"> - Se basa en alianzas y colaboración con organizaciones externas - La organización central coordina las actividades de la red - Aprovecha recursos y conocimientos externos 	Aplicable en entornos donde la colaboración con socios externos es esencial, como en empresas globales y de tecnología.
Estructura en Equipos	<ul style="list-style-type: none"> - Se enfoca en la formación de equipos interdisciplinarios para realizar tareas específicas - Menos jerarquía y más autonomía para los equipos - Fomenta la creatividad y la toma de decisiones en equipo 	Ideal para entornos que requieren innovación constante y resolución de problemas colaborativa.
Estructura en Línea y Staff	<ul style="list-style-type: none"> - Jerarquía vertical con líneas de autoridad claras - Personal de "staff" asesora y apoya a la línea de autoridad. - Buen control, pero posible falta de agilidad. 	Adecuada para organizaciones con un liderazgo centralizado y necesidad de control en la toma de decisiones.
Estructura Matricial por Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Similar a la estructura matricial, pero se enfoca a la gestión de proyectos - Equipos multidisciplinarios trabajan 	Ideal para organizaciones que gestionan proyectos complejos y de duración



	en proyectos temporales - Combina especialización funcional con flexibilidad de proyectos	limitada.
--	--	-----------

Fuente: Elaboración Propia

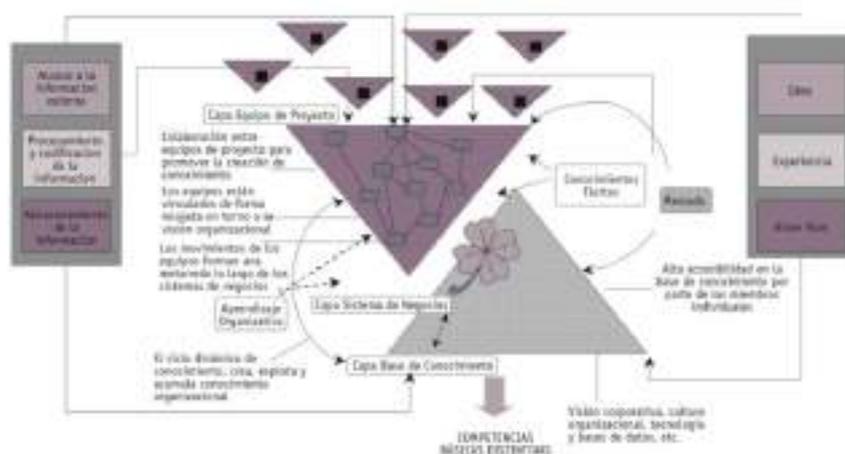
En el último tiempo la administración tiene puntos de vistas más modernos, un concepto de bastante interés es la perspectiva de Gareth Morgan donde en su obra “Imágenes de la Organización” publicado por primera vez en 1986 presenta una analogía entre **las organizaciones con los seres vivos**. Esta idea se basa en que las organizaciones pueden ser vistas como sistemas complejos con múltiples componentes que funcionan juntos de manera similar a los sistemas biológicos. Morgan sugiere que las organizaciones pueden tener aspectos que se asemejan un sistema nervioso (comunicación y coordinación), un sistema endocrino (cultura y valores compartidos), un sistema respiratorio (entrada y salida de recursos), un sistema digestivo (procesamiento de información y recursos), entre otros. Esta metáfora es una forma de pensar de manera más holística sobre las organizaciones y entender cómo interactúan diferentes partes para lograr los objetivos de la organización. Morgan utiliza estas metáforas para explicar diferentes perspectivas y enfoques en la administración y el liderazgo.

También podemos destacar el surgimiento en 1995 por Charles Handy la formalización de la **estructura “Trébol”** en su libro "The Empty Raincoat". Esta estructura busca conservar las actividades y puestos de trabajo esenciales dentro de una organización mientras se externalizan o desprenden aquellas tareas que pueden ser realizadas de manera más eficiente por terceros, como proveedores o contratistas. La idea fundamental detrás del Trébol es la flexibilidad y la adaptabilidad, lo que significa que las personas son empleadas solo cuando son necesarias, y se fomenta la participación de los clientes en la realización de ciertas tareas. Esto permite a la

organización ser más ágil y eficiente al tiempo que reduce costos y se enfoca en su núcleo estratégico.

La estructura del “Hipertrebol” también es un tipo estructural bastante moderno, es un enfoque organizativo más avanzado y complejo. En este modelo, la organización se estructura en una forma definida llamada "Sistema de Negocios", pero dentro de este sistema surgen equipos de trabajo altamente flexibles con una estructura adhocrática. Estos equipos se ajustan y adaptan rápidamente para satisfacer las necesidades de los clientes y el entorno en constante cambio. La colaboración entre estos equipos es esencial, ya que comparten conocimientos y experiencias adquiridos durante sus proyectos y tareas. Para preservar y compartir eficazmente este conocimiento, se crea una "Base de Conocimiento" que sirve como recurso para los empleados de la empresa. Por lo que podemos decir en modo de resumen que el modelo de Hipertrebol se centra en la flexibilidad, la adaptabilidad y la colaboración interdisciplinaria para mantenerse competitivo en un mundo empresarial en constante evolución.

Gráfico N° 3: Modelo de Estructura de “Hipertrebol”



Fuente: “Propuesta de un nuevo modelo de estructura organizativa ante el reto de la nueva economía: las estructuras hipertrebol” Rodríguez Antón, Mocillo, Casani y Rodríguez Pineda, 2001.

Sabemos de manera teórica que la mejor manera de visualizar la estructura organizacional es a través de una herramienta administrativa denominada “**organigrama**”, esta herramienta es una representación gráfica y esquemática de la estructura organizativa de una empresa u organización. Proporciona una visión general de la jerarquía, las relaciones y las funciones de los diferentes departamentos, unidades, cargos y empleados dentro de la organización. Una de las definiciones más conocidas de un organigrama proviene de Max Weber, un influyente sociólogo y teórico de la organización la cual se basa en su trabajo sobre la burocracia y la organización racional. Weber argumentaba que una organización debería tener una estructura jerárquica clara, con una cadena de mando definida y roles y responsabilidades precisos.

Gráfico N° 4: Ejemplificación de un Organigrama básico



Fuente: Trucios, Rafael, Noviembre 2017, “Relación de la Gestión Comercial las demás áreas de la empresa y su ubicación dentro de una estructura organizacional”,

<https://rafaeltrucios.blogspot.com/2017/11/relacion-de-la-gestion-comercial-las.html>



En consonancia con el organigrama el cual es una herramienta administrativa de vasta importancia también podemos mencionar al manual de funciones.

Un **manual de funciones**, también conocido como **manual de procedimientos** o **manual de organización**, es un documento que describe las responsabilidades, roles y tareas específicas de los empleados dentro de una organización. Este manual proporciona una guía detallada de lo que se espera de cada puesto de trabajo y cómo se relaciona con otros roles en la empresa. Su objetivo principal es establecer un marco de referencia claro y consistente para la gestión y operación de la organización.

Es una práctica de gestión comúnmente utilizada en empresas y organizaciones de todo el mundo. La misma no contempla un origen específico ni una fecha de creación precisa, ya que ha evolucionado con el tiempo a medida que las organizaciones han buscado formas más eficientes de estructurar y gestionar sus operaciones.

La importancia del manual de funciones radica en varios aspectos:

1. **Claridad y Coherencia:** Ayuda a establecer roles y responsabilidades de manera clara y coherente en toda la organización. Esto reduce la confusión y los malentendidos.
2. **Orientación:** Es una herramienta de referencia para los empleados, especialmente para los nuevos, que les proporciona una visión clara de sus tareas y expectativas laborales.
3. **Evaluación del Desempeño:** Facilita la evaluación del desempeño, ya que proporciona criterios claros para medir el rendimiento de los empleados en sus funciones específicas.
4. **Eficiencia Operativa:** Contribuye a la eficiencia operativa al optimizar los flujos de trabajo y asegurar que cada actividad contribuya a los objetivos de la organización.

-
5. **Adaptación y Cambio:** El manual de funciones puede ser una herramienta valiosa para guiar la transformación de la organización. Al revisar y ajustar las descripciones de puestos en el manual, se pueden alinear mejor con los nuevos objetivos y necesidades de la organización durante una metamorfosis.

Dentro del contexto de metamorfosis organizacional, el manual de funciones puede servir de varias maneras:

1. **Reevaluación de Roles:** Durante un proceso de metamorfosis, es común que los roles y responsabilidades cambien. El manual de funciones permite documentar y comunicar estos cambios de manera efectiva a los empleados.
2. **Establecimiento de Nuevas Expectativas:** A medida que la organización se transforma, se pueden establecer nuevas expectativas para los roles existentes o crear nuevos roles. El manual ayuda a definir estas expectativas.
3. **Alineación con Objetivos:** El manual puede ser actualizado para garantizar que los roles estén alineados con los nuevos objetivos estratégicos de la organización.
4. **Comunicación Interna:** Sirve como herramienta de comunicación interna para informar a los empleados sobre los cambios en sus funciones y responsabilidades.
5. **Entrenamiento y Desarrollo:** Facilita el proceso de entrenamiento y desarrollo de los empleados, ya que proporciona un marco de referencia sólido para sus funciones.



Gráfico N° 5: Ejemplificación de un típico manual de funciones o de procedimientos

MANUAL DE FUNCIONES			
EMPRESA		MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICIÓN: GERENTE DE COMPRAS		CÓDIGO	
		HOJA: 1	DE: 2
I - MISIONES			
<p>1. Asegurar la obtención de las materias primas, materiales y bienes de cambio en general, necesarios para el mantenimiento del aparato productivo de la empresa, procurando su obtención al menor precio y mejores condiciones financieras posibles, dentro de la calidad requerida y en el periodo programado.</p> <p>2. Mantener informado sobre las condiciones en que se desenvuelven las fuentes de abastecimiento de la empresa.</p>			
II - FUNCIONES			
<p>1. Formular objetivos, políticas y programas tendientes a lograr el mayor beneficio de la empresa en materia de abastecimientos de bienes y servicios.</p> <p>2. Mantenerse actualizado respecto la marcha general de los negocios y al avance de la tecnología, y desarrollar nuevas fuentes de abastecimiento de materias primas, materiales y servicios.</p> <p>3. Tomar conocimiento y mantenerse actualizado acerca de disposiciones oficiales que afecten la comercialización de productos y particularmente la compra.</p> <p>4. Coordinar con la gerencia financiera las alternativas de financiación de las compras a su cargo.</p> <p>5. Definir la política a aplicar en materia de celebración de contratos con los proveedores de bienes y servicios.</p> <p>6. Tramitar la venta de sobrantes de fabricación y rezagos.</p> <p>7. Mantenerse informado sobre la incidencia de las compras sobre los costos de los productos que se elaboran.</p> <p>8. Verificar que se mantenga actualizado el registro de proveedores, a efectos de identificar materiales que pueden proveer, y el historial de cumplimiento y de su capacidad productiva.</p> <p>9. Formular el presupuesto periódico de compras en función de los niveles de actividad programados y de las políticas de stock, y el presupuesto de gastos de su departamento.</p> <p>10. Verificar que sean efectuados los reclamos a proveedores y cantidades facturadas, o por diferencia de calidad.</p>			
III - AUTORIDAD			
<p>Ejerce supervisión directamente sobre el jefe de compras y el encargado de registro de proveedores, e indirectamente sobre los compradores, activadores y personal de apoyo administrativo, en cuanto a:</p> <p>1 - Cumplimiento de sus funciones.</p> <p>2 - Incorporación, promoción o despido del personal de su gerencia.</p> <p>3 - Autorización de emisión de órdenes de compra conforme a la escala de niveles de autorización y aprobación de gastos de su departamento.</p>			
FECHA DE APROBACION	FECHA DE VIGENCIA	FECHA DE REVISION	FIRMA AUTORIZACION

Fuente: Cátedra Organización Contable de Empresas I / Sistemas Administrativos y de Control Interno I – Facultad de Ciencias Económicas - UNT, Año 2022, “Estructuras y Sistemas Administrativos”.



La **cultura organizacional** se refiere a los valores compartidos, creencias, normas, tradiciones, comportamientos y actitudes que caracterizan a una organización y que influyen en cómo sus miembros interactúan y se desempeñan en el entorno laboral. Se dice que la cultura puede ser:

- a) **Perceptiva:** Porque es algo que no se puede tocar o ver, solamente se siente
- b) **Descriptiva:** Porque se relaciona con como los empleados perciben a la cultura.
- c) **Compartida:** Independientemente del nivel jerárquico que se encuentre el empleado todos tienden a describir a la cultura en términos semejantes o similares.

En este caso que estamos trabajando de una organización pequeña podemos decir que es una de las condiciones propicias para poder realizar un cambio cultural, ya que cuando una organización es nueva, pequeña y el desempeño es bajo son condiciones para poder cambiar la cultura de una organización. Ya que si no cumple con estos requisitos es muy complicado cambiar la cultura de una organización, ya que puede ser un proceso que lleve mínimamente 10 años. Las culturas pueden ser Fuertes o Débiles y se pueden aprender mediante la historia de la organización, rituales, símbolos materiales o el propio lenguaje.

Tabla N° 2: Diferenciación entre culturas fuertes y débiles

CULTURAS FUERTES	CULTURAS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> • Valores ampliamente compartidos. • La cultura comunica mensajes coherentes sobre lo que es importante. • La mayoría de los empleados puede contar historias sobre la historia o héroes de la empresa. • Los empleados se identifican totalmente con la cultura. • Existe una fuerte conexión entre los valores compartidos y el comportamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores limitados a unas personas, por lo general de alta administración. • La cultura envía mensajes contradictorios sobre lo que es importante. • Los empleados saben poco sobre la historia o héroes de la empresa. • Existe muy poca conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

Fuente: Elaboración Propia

Cuando mayor sea la identificación de los empleados con los valores, mayor poder va a tener la cultura de la organización.

Según Koontz, la **estrategia** es la determinación de la misión o propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas, por lo que puede ser vista como un plan unificado amplio e integrado para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados. Desde el punto de vista de la posición significa la ubicación de la empresa en su ambiente, es decir, la participación en el mercado o la imagen del producto en la mente de consumidor. La estrategia es un proceso continuo e interminable de construcción del propio destino de la organización, la cual puede ser vista también como la forma mediante la cual la organización pretende alcanzar sus objetivos en un ambiente competitivo y cambiante. La estrategia durante la historia fue evolucionando, antes existía lo que se llamaba **Administración Operativa** la cual estudiaba a las organizaciones reaccionando a fuerzas externas como si fueran sistemas pasivos. En esta perspectiva, los administradores tienen opciones limitadas, los cambios son dictados por el ambiente y desempeñan una función de respuesta. Hoy en día existe lo que se llama la **Administración Estratégica**, la cual los administradores tienen un papel activo en la tarea de prever y dar forma al ambiente y en señalar el curso que debe seguir la organización. También propone que los administradores son elementos centrales en el cambio organizacional. Por esto se dice que la Administración Operativa es lo contrario de la Administración Estratégica.

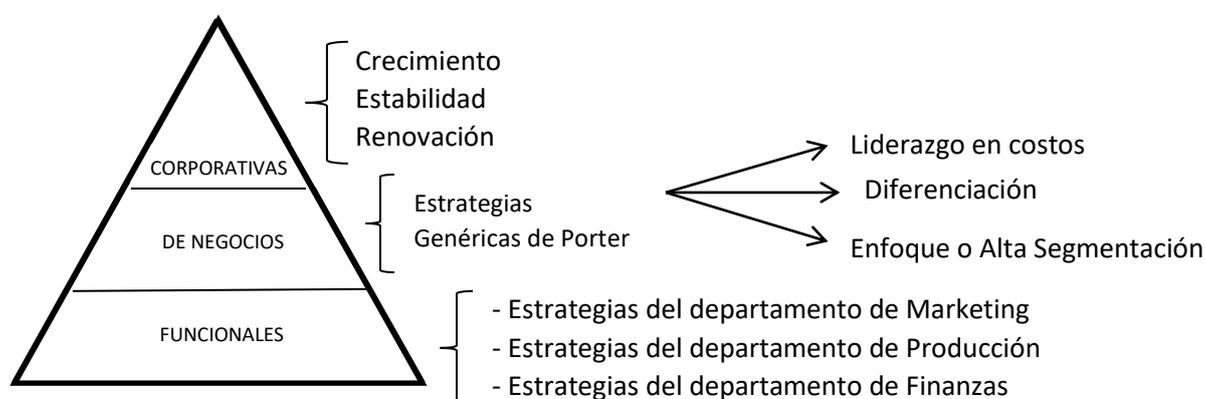
Ventaja Competitiva: Es el sello distintivo de una organización, la cual lo mejor es mantenerla en el tiempo. Puede provenir de dos lugares:

1. De las habilidades o competencias

2. De los recursos (los activos)

La “estrategia general” de la organización puede tomar la forma de una jerarquía.

Gráfico N° 6: Jerarquización de las estrategias organizacionales



Fuente: Elaboración Propia

Estrategias Corporativas: Las decisiones se refiere a las industrias en las que la compañía quiere competir (En que negocios entra o desea estar y que es lo que desea hacer con dichos negocios).

Estrategias De Negocios: Se meta es generar una ventaja competitiva en un área particular de una línea de productos.

Estrategias Funcionales: La meta es apoyar al negocio y a las Estrategias Corporativas.

Importante es también mencionar dentro de este ámbito al llamado “padre de la estrategia” organizacional Michael Porter el cual en su libro "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" (Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de las Industrias y la Competencia) publicado por primera vez en 1980. En dicho libro presenta unas estrategias como un marco para entender cómo las empresas pueden obtener ventaja competitiva en sus respectivas

industrias. Además de las estrategias anteriormente mencionadas, el libro también aborda otros conceptos y enfoques relacionados con la estrategia empresarial, como el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que evalúa el atractivo de una industria.

La obra de Porter ha tenido una influencia significativa en la teoría y la práctica de la estrategia empresarial y sigue siendo ampliamente estudiada y referenciada en el campo.

Estas estrategias son:

1. **Liderazgo en Costos:** Esta estrategia se basa en minimizar los costos de producción y operativos al máximo. Esto implica la optimización de la cadena de suministro, la automatización de procesos, la economía de escala y la eficiencia en la gestión. La empresa busca ofrecer productos o servicios a precios competitivos en el mercado, lo que le permite ganar una cuota de mercado significativa. Un ejemplo sería Walmart, que se centra en ofrecer precios bajos a los consumidores.

2. **Diferenciación:** Aquí, la empresa se esfuerza por ofrecer productos o servicios únicos o de alta calidad que se diferencian de los competidores. Esto puede implicar inversión en I+D, diseño innovador, marketing de marca y atención al cliente excepcional.

Un ejemplo sería Apple, que se destaca por sus productos de diseño elegante y alto rendimiento.

3. **Enfoque, Nicho o Segmentación:** Esta estrategia implica concentrarse en un mercado o segmento específico donde la empresa puede atender las necesidades de manera más efectiva que los competidores. Puede ser un enfoque en un grupo demográfico, una región geográfica o un tipo de producto.

Por ejemplo, Ferrari se enfoca en el nicho de automóviles deportivos de lujo.

Tabla N° 3: Aspectos importantes entre Liderazgo en Costos y Diferenciación

Aspecto	Liderazgo en Costos	Diferenciación
Objetivo Estratégico	Sección amplia del mercado	Sección concentrada del mercado
Base de la ventaja competitiva	Costo más bajo de la industria	Producto o servicio único
Línea de Productos	Gama limitada	Amplia variedad, características distintivas
Énfasis de la producción	Costo más bajo posible con alta calidad y características esenciales del producto	Innovación en la diferenciación de productos
Énfasis del Marketing	Precio bajo	Precio alto y características de diferenciación innovadoras

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la Administración Estratégica hay muchas herramientas que son normalmente utilizadas para describir si existe una dirección clara dentro de la organización. Según Thompson los pasos de un proceso de formulación y ejecución de la estrategia son:

- | | | |
|---|---|-----------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar una visión estratégica 2. Establecer objetivos 3. Formular una estrategia | } | PLAN ESTRATÉGICO |
| <ol style="list-style-type: none"> 4. Ejecutar la estrategia 5. Monitoreo de los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha las medidas correctivas. | } | IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA |

Por lo tanto, podemos decir que el primer paso dentro de la Administración Estratégica es aplicar los conceptos de “Misión, Visión y Valores” las cuales son conceptos que se popularizaron en la literatura de gestión estratégica a fines del siglo XX y se convirtió en una parte fundamental de la planificación estratégica de muchas organizaciones.

La importancia de la Misión, Visión y Valores en la administración estratégica radica en su capacidad para proporcionar una dirección clara y un marco de referencia para la toma de decisiones y la planificación estratégica de una organización.

- a) **Misión:** Es una declaración que describe la razón de ser de una organización, su propósito fundamental y a quién sirve. Ayuda a definir la identidad de la organización y a establecer límites en cuanto a sus actividades. Proporciona una respuesta a la pregunta: "¿Por qué existe la organización?".
- b) **Visión:** Es una declaración que describe el estado futuro deseado de la organización. Es una imagen inspiradora que guía y motiva a los empleados y a la alta dirección hacia un objetivo común a largo plazo. Proporciona una respuesta a la pregunta: "¿Qué quiere lograr la organización en el futuro?".
- c) **Valores:** Son principios fundamentales que guían el comportamiento y la cultura de la organización. Establecen las normas y creencias fundamentales que la organización valora y promueve. Los valores ayudan a tomar decisiones coherentes y a mantener la integridad organizacional.

Por ello podemos decir que estos tres elementos, desempeñan un papel fundamental dentro de la administración estratégica ya que la misión proporciona un enfoque claro y una base para la estrategia, ayudando a definir que actividades son esenciales y cuales no lo son. La visión crea una dirección a largo plazo que guía la toma de decisiones estratégicas y motiva a los empleados hacia un objetivo común. Los valores sirven como un marco ético y cultural que influye en la forma en que se implementa la estrategia y se toman decisiones.

El **Análisis FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), conocido como SWOT en inglés, representa una herramienta esencial en el análisis cualitativo interno de una organización. Su finalidad reside en la evaluación de la posición competitiva de la organización en su

entorno. Este enfoque facilita la identificación de factores internos que favorecen (fortalezas) o perjudican (debilidades) a la organización, así como la detección de factores externos que pueden brindar oportunidades o plantear amenazas para su éxito. El Análisis FODA se considera una herramienta estratégica fundamental en la toma de decisiones, permitiendo a la organización capitalizar sus puntos fuertes, abordar sus áreas de mejora, aprovechar las circunstancias favorables y gestionar de manera proactiva las amenazas que enfrenta.

La génesis del Análisis FODA se atribuye a Albert Humphrey y su equipo en el Instituto de Investigación de Stanford en la década de 1960. Desde entonces, ha adquirido un estatus de uso extendido en la gestión y planificación estratégica de organizaciones de diversos sectores y tamaños.

Gráfico N° 7: Conceptualización del análisis FODA



Fuente: Enriquez, Caro Ricardo 2012, 18 de Enero, “Planeación Estratégica”,

<https://taemperuconsulting.com/planeacion-estrategica-de-una-empresa-para-que-sirve/>

El Análisis FODA Cruzado es una metodología estratégica que profundiza en el análisis convencional FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), centrándose en las interrelaciones específicas entre estas variables.

En su estructura, se ubican las fortalezas frente a las amenazas y las oportunidades frente a las debilidades. Este enfoque permite una evaluación más precisa y detallada de cómo las fortalezas pueden ser aprovechadas para contrarrestar amenazas, así como cómo las oportunidades pueden ser capitalizadas al abordar las debilidades internas.

Al realizar este análisis cruzado, las organizaciones pueden identificar estrategias más específicas y adaptadas para maximizar sus fortalezas, minimizar las amenazas externas, capitalizar oportunidades identificadas y mitigar las debilidades internas. Proporciona un marco más profundo para la toma de decisiones estratégicas, al considerar cómo los factores internos y externos interactúan y se influyen mutuamente.

Gráfico N° 8: Ejemplo de un análisis FODA Cruzado

Proyecto: _____
 Creado por: _____ Fecha: _____

DAFO CRUZADO		Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias Ofensivas (Fortaleza + Oportunidad)	Estrategias de Reorientación (Debilidad + Oportunidad)	
Amenazas	Estrategias Defensivas (Fortaleza + Amenaza)	Estrategias de Supervivencia (Debilidad + Amenaza)	

Fuente: Sobrado, Juan Daniel, “Análisis DAFO y creación de estrategias (CAME, DAFO Cruzado)”,

<https://learninglegendario.com/analisis-dafo-creacion-estrategias-came-dafo-cruzado/>



La **cadena de valor** es un concepto desarrollado por Michael Porter, un destacado profesor y estratega de negocios, en su libro "Competitive Advantage" (Ventaja Competitiva), publicado en 1985. La cadena de valor es una herramienta que permite descomponer una empresa en sus actividades clave y analizar cómo estas actividades añaden valor al producto o servicio final.

La cadena de valor se divide en dos categorías principales de actividades:

- a) **Actividades Primarias:** Estas actividades están directamente relacionadas con la creación y entrega del producto o servicio. Incluyen logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio.
- b) **Actividades de Soporte:** Estas actividades brindan el apoyo necesario para que las actividades primarias funcionen eficazmente. Incluyen la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y la adquisición de insumos.

La importancia de la cadena de valor radica en su capacidad para ayudar a las empresas a identificar las áreas donde pueden mejorar su eficiencia y crear ventajas competitivas. Al comprender cómo cada actividad contribuye al valor del producto o servicio, las empresas pueden optimizar sus operaciones, reducir costos y diferenciarse de la competencia.

Dentro del contexto de metamorfosis organizacional, la cadena de valor es una herramienta valiosa. Al analizar y reevaluar cada actividad en la cadena de valor, una empresa puede identificar áreas donde necesita adaptarse o transformarse para mantenerse competitiva. La metamorfosis organizacional implica cambios profundos en la empresa, y la cadena de valor puede ayudar a guiar estos cambios al enfocarse en las actividades que agregan más valor y aquellas que pueden necesitar ajustes significativos. Por ejemplo, durante una metamorfosis organizacional, una empresa podría buscar mejorar la eficiencia de las actividades de logística interna o desarrollar nuevas estrategias de

marketing y ventas para adaptarse a un entorno en constante cambio, como puede ser en este caso la empresa “E.J.”

Gráfico N° 9: Estructura de una típica Cadena de Valor



Fuente: Villada, Hugo, 27 de Julio 2021, “La Cadena de Valor en el Outsourcing”,

[https://www.linkedin.com/pulse/la-cadena-de-valor-en-el-outsourcing-hugo-](https://www.linkedin.com/pulse/la-cadena-de-valor-en-el-outsourcing-hugo-villada/?originalSubdomain=es)

[villada/?originalSubdomain=es](https://www.linkedin.com/pulse/la-cadena-de-valor-en-el-outsourcing-hugo-villada/?originalSubdomain=es)

El **Análisis VRIO** es otra herramienta estratégica de gran importancia, ya que sirve como un marco de evaluación utilizado en el campo de la estrategia empresarial para determinar si los recursos y las capacidades de una organización son fuentes de ventaja competitiva sostenible. La sigla VRIO proviene de las iniciales de cuatro palabras clave: Valioso, Raro, Inimitable y Organizado. Este análisis se centra en identificar recursos y capacidades que cumplan con estas cuatro condiciones.

El Análisis VRIO se le atribuye principalmente a Jay Barney, un destacado académico en el campo de la gestión estratégica. Jay Barney ha desarrollado y promovido este marco a lo largo de su carrera.

Los componentes clave del análisis VRIO son:



1. **Valioso:** Un recurso o capacidad se considera valioso si permite a la empresa aprovechar oportunidades o mitigar amenazas en su entorno empresarial.
2. **Raro:** El recurso o capacidad debe ser raro en comparación con otras empresas en la misma industria. Si es común, no proporciona una ventaja competitiva.
3. **Inimitable:** Debe ser difícil de imitar o copiar por la competencia. Esto puede deberse a su singularidad, propiedad exclusiva o la dificultad de replicar las capacidades.
4. **Organizado:** La organización debe tener la capacidad de aprovechar el recurso o capacidad de manera efectiva. Esto implica que la empresa debe estar estructurada de manera que pueda utilizar eficazmente el recurso en cuestión.

Se considera al análisis VRIO que es una herramienta útil en el contexto de la metamorfosis organizacional porque puede ayudar a identificar qué recursos y capacidades actuales son valiosos y podrían contribuir a la transformación exitosa de la organización. Al evaluar sus recursos existentes bajo el marco VRIO, una organización puede determinar si cuenta con ventajas competitivas potenciales que pueden aprovecharse durante la metamorfosis.

Por ejemplo, si durante la metamorfosis organizacional, una empresa identifica que tiene un recurso valioso, raro y difícil de imitar que puede ayudar a diferenciarse en el mercado, puede utilizar ese recurso como base para su estrategia de cambio y transformación. Esto puede guiar la toma de decisiones sobre cómo adaptar la organización y sus procesos para aprovechar al máximo esos recursos valiosos.

Gráfico N° 10: Esquema del Análisis VRIO



Fuente: Quiroa, Myriam, 1 de Abril 2021, "Análisis VRIO",

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-vrio.html>

Otro concepto de gran importancia dentro de cualquier tipo de organización son los **procesos**, ya que sin los procesos una organización carece de sentido, ya como hemos mencionado ut supra, las organizaciones es un sistema y éste último es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, por lo tanto, podemos decir que los elementos de las organizaciones son los procesos.

El concepto de "**Factores Clave de Éxito**" (FCE) es un componente fundamental en la gestión estratégica de una organización. En el ámbito de la administración, los FCE se refieren a los elementos o condiciones que son críticos para el logro del éxito de una empresa en su entorno competitivo. Estos factores varían según la industria, el mercado y la empresa en cuestión, y su identificación y comprensión son esenciales para la toma de decisiones estratégicas efectivas.



El concepto de FCE fue desarrollado por Albert Humphrey en la década de 1960 como parte del "Proyecto de Perfil Estratégico" en la Universidad de Stanford. Humphrey y su equipo llevaron a cabo investigaciones exhaustivas con el objetivo de identificar los factores críticos que contribuyen al éxito de las empresas en sus respectivos sectores.

Los FCE son aquellas variables, condiciones o características que, cuando se gestionan adecuadamente, permiten a una organización destacarse en su mercado y alcanzar sus objetivos estratégicos. Estos factores pueden ser tanto internos como externos y pueden abarcar diversos aspectos, como:

- **Recursos y capacidades:** La disponibilidad y gestión eficiente de recursos como capital, tecnología, talento humano y activos físicos son factores críticos para el éxito.
- **Conocimiento del mercado:** La comprensión profunda del mercado, sus tendencias, necesidades y comportamientos de los consumidores es esencial.
- **Competencia:** La capacidad de diferenciarse y competir de manera efectiva en el entorno empresarial.
- **Innovación:** La capacidad de adaptarse y adoptar innovaciones tecnológicas y de procesos.

La identificación de los FCE implica un análisis minucioso del entorno competitivo y de los recursos y capacidades internos de la organización. Las herramientas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) y el análisis de la cadena de valor son útiles para este propósito.

La comprensión y gestión adecuada de los FCE son fundamentales para la formulación de estrategias exitosas. Permite a las organizaciones asignar recursos de manera más eficiente, anticipar desafíos y oportunidades, y mantener una ventaja competitiva.

Según la RAE, un proceso es un “procesamiento o conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla”, por lo tanto, podemos decir que un proceso es una secuencia de actividades interrelacionadas y coordinadas que se llevan a cabo de manera sistemática para lograr un objetivo específico. Los procesos son esenciales para el funcionamiento eficiente y efectivo de una organización, ya que permiten la realización de tareas de manera organizada y estructurada.

Peter F. Drucker (1954) es uno de los precursores en la teoría de la gestión y enfatiza la importancia de los procesos en la eficiencia organizacional. En su libro "The Practice of Management", discute cómo la gestión por procesos puede mejorar la eficiencia y efectividad de una organización.

Michael Hammer y James Champy (1993), en su libro “Reengineering the Corporation,” popularizaron la idea de la reingeniería de procesos, que implica la revisión y rediseño radical de los procesos organizacionales para lograr mejoras significativas en el rendimiento.

Michael Porter (1985) es conocido por su trabajo en estrategia empresarial y competitividad. En su libro "Competitive Advantage," enfatiza la importancia de entender los procesos internos de una organización como parte de la creación de una ventaja competitiva.

La gestión de procesos se ha vuelto fundamental en la administración moderna por varias razones:

- 1) **Eficiencia:** Los procesos bien diseñados y gestionados pueden aumentar la eficiencia al eliminar desperdicios y redundancias.
- 2) **Calidad:** Los procesos estandarizados contribuyen a la mejora de la calidad de productos y servicios.
- 3) **Innovación:** La revisión y mejora constante de los procesos pueden impulsar la innovación dentro de una organización.

4) **Competitividad:** Una gestión efectiva de procesos puede proporcionar a una organización ventajas competitivas en el mercado.

Cada proceso debe tener un propósito claramente definido (qué hace, por qué lo hace y para quién lo hace), límites claros que indican qué entra y qué sale del proceso, una serie de etapas que pueden conectarse de manera coherente y medidas que permitan identificar su desempeño. La clave es que un proceso debe agregar valor, es decir, debe contribuir a lograr un resultado específico.

El estudio de los procesos es fundamental por varias razones. En primer lugar, permite anticipar y gestionar cambios en la organización, optimizar el uso de recursos, gestionar relaciones entre diferentes actividades y proporcionar una comprensión sistémica de las operaciones. Además, tiene implicaciones importantes en la detección y prevención de errores, y ofrece un marco para evaluar y medir los costos asociados a cada actividad.

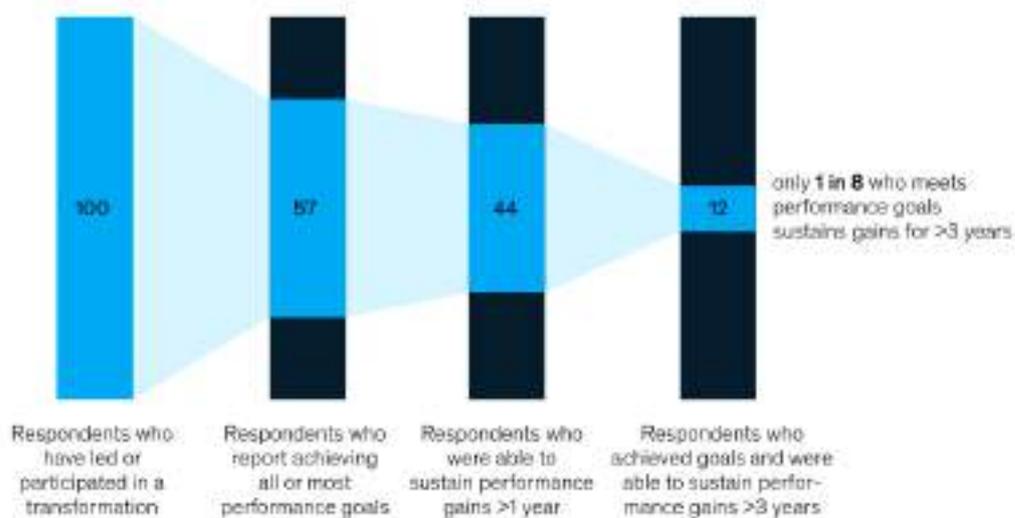
Existen investigaciones de McKinsey sobre la resiliencia empresarial las cuales señala que en tiempos de incertidumbre, tanto las compañías como sus líderes, buscan de manera enérgica tanto la expansión como la gestión de la reducción. Los líderes exitosos están transformando sus empresas para adaptarlas a la situación, yendo más allá de la reducción de costos o la mejora del núcleo del negocio para reinventar la organización en su totalidad. Esto implica no solo mejorar el rendimiento financiero, sino también centrarse en la experiencia del cliente, la satisfacción de los empleados y el impacto positivo en la sociedad.

Si bien la metamorfosis la podemos tomar como una especie de transformación, tenemos que saber que los efectos de largo plazo son una rareza. Se observa una significativa tasa de fracaso, alcanzando el 70%, en la implementación exitosa de transformaciones organizacionales. Aún más desafiante resulta la sostenibilidad en el tiempo del impacto de dicha transformación, con tan solo un 12% de éxito, según hallazgos obtenidos a través de investigaciones y encuestas. Esto subraya la

complejidad de lograr cambios sostenibles y significativos en el tejido de una organización en medio de procesos de metamorfosis en empresas.

Gráfico N° 11: La sostenibilidad en el tiempo de una transformación organizacional

Implementation and performance success rates,¹ % of respondents (n = 758)



Fuente: McKinsey Company, 26 de Mayo 2023, “How to implement transformations for long-term impact”, <https://www.mckinsey.com/capabilities/implementation/our-insights/how-to-implement-transformations-for-long-term-impact>

Existe una corriente pensadora en la cual sostiene que las empresas deberían planear para un proceso de transformación correcta y concreta el cumplimiento de 3 fases:

- 1) **Primera Fase:** Definir QUE transformar determinando la causa raíz de los problemas que enfrenta la compañía.
- 2) **Segunda Fase:** Mapear COMO va a ocurrir la transformación, creando un caso para el cambio, explicando las nuevas formas de trabajar y equipar a los líderes y la organización para impulsar y entregar los cambios.

3) **Tercera Fase:** Para realizar el valor total, CONVIERTA a estos mecanismos en parte de la forma de vida de la organización.

Siguiendo la línea de esta corriente podemos decir que en el ámbito de la estrategia empresarial a un nivel más amplio, las transformaciones de carácter transformativo alcanzan un equilibrio sólidamente gestionado entre la optimización holística del desempeño y la reconfiguración fundamental del modelo de negocios, con el objetivo de alcanzar un nivel de excelencia en ambas dimensiones. La optimización holística se somete a una evaluación exhaustiva basada en cinco dimensiones que reflejan las prioridades organizacionales esenciales: el rendimiento financiero, la salud organizacional, el desarrollo de talento y capacidades, la orientación hacia el cliente y el impacto en términos de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial (ESG).

Por otro lado, la reconfiguración del modelo de negocio conlleva la búsqueda activa de una transformación ambiciosa y sustancial en los elementos centrales de operación de la empresa, que abarca la revisión de la cartera de productos y servicios, estrategias comerciales clave, y el fortalecimiento de las capacidades digitales y analíticas.

Los líderes con un desempeño excepcional comprenden que, aunque una empresa pueda lograr una mejora integral excepcional, como, por ejemplo, duplicar sus beneficios netos, aún es crucial el desarrollo de la capacidad de reconfiguración para responder de manera eficaz a las situaciones de incertidumbre. En sentido contrario, una organización puede esforzarse por llevar a cabo una reinversión sustancial, pero si no alcanza resultados financieros sólidos, dicha transformación carecerá de la sostenibilidad requerida para su éxito a largo plazo.

Si bien la metamorfosis organizacional es un cambio radical la podemos asemejar con el concepto de "**destrucción creativa**" la cual es fundamental en el contexto de la teoría económica de Joseph Schumpeter, quien introdujo el término "destrucción creativa" en su obra "Capitalismo, socialismo y democracia" en 1942. Este concepto destaca cómo las innovaciones tecnológicas y



empresariales pueden provocar la obsolescencia de estructuras económicas y organizativas establecidas. La destrucción creativa describe un proceso dinámico en el que lo antiguo es reemplazado por lo nuevo, generando disrupciones en el mercado y en la estructura empresarial existente.

La Metamorfosis Organizacional se conecta directamente con la idea de destrucción creativa al abordar la necesidad de que las organizaciones se adapten y evolucionen constantemente para mantener su competitividad en un entorno en constante cambio. Este proceso implica la revisión y reestructuración de operaciones, estrategias y modelos de negocio para abrazar la innovación y la eficiencia.

Desde un punto de vista teórico, esta relación se basa en la comprensión de que tanto la destrucción creativa como la Metamorfosis Organizacional son esenciales para sobrevivir y prosperar en un mundo empresarial dinámico. La destrucción creativa destaca la necesidad de romper con lo establecido, mientras que la Metamorfosis Organizacional es el mecanismo para llevar a cabo estos cambios en la estructura, cultura y operaciones de una empresa.

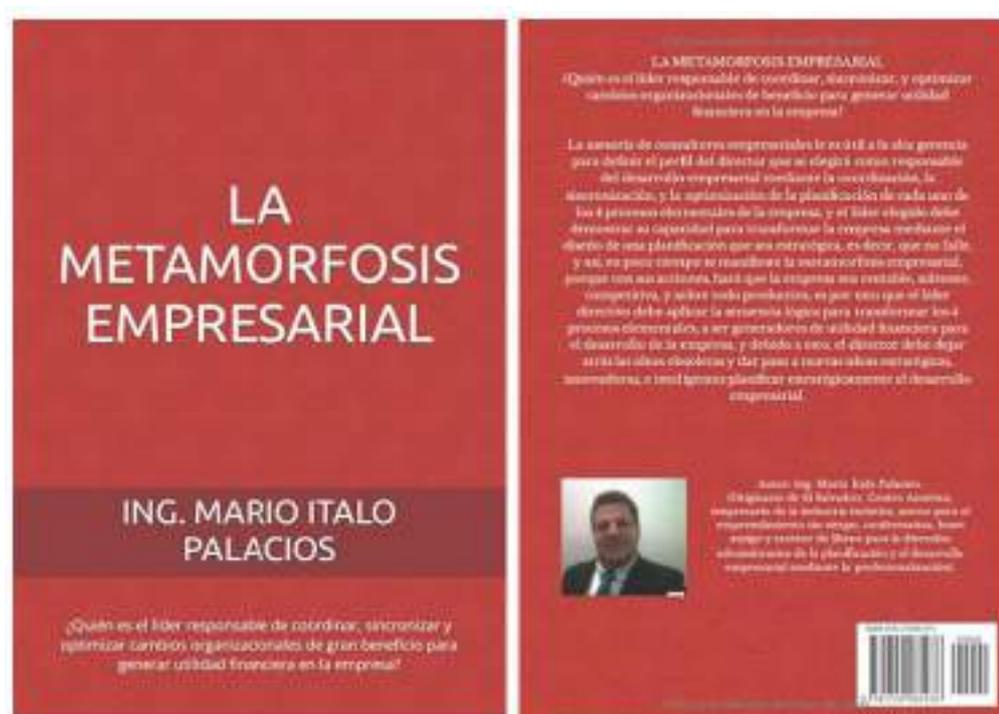
En la práctica, las organizaciones que abrazan la destrucción creativa buscan de manera proactiva oportunidades para innovar y cambiar en lugar de ser pasivas ante las disrupciones del mercado. La Metamorfosis Organizacional se convierte en el medio a través del cual estas innovaciones se implementan de manera efectiva en la estructura y las operaciones de la empresa.

La importancia de esta relación radica en la capacidad de las organizaciones para adaptarse y prosperar en entornos altamente dinámicos. Aquellas que adoptan la destrucción creativa y la Metamorfosis Organizacional están mejor preparadas para mantenerse relevantes y competitivas a medida que se ajustan a las cambiantes demandas del mercado y las oportunidades tecnológicas. Esta relación se ha convertido en un componente clave de la gestión estratégica y la transformación organizacional en la actualidad.



La metamorfosis organizacional es un proceso desafiante pero necesario para adaptar a "E.J." a su entorno competitivo y mejorar su operación. Este tipo de proceso no es un proceso único, sino más bien un enfoque continuo y evolutivo. Las empresas actuales deben estar dispuestas a adaptarse constantemente a las nuevas realidades y a seguir mejorando para mantenerse competitivas en un entorno empresarial que se encuentra en constante cambio. El enfoque de cambio, la gestión de la resistencia y la evaluación continua son elementos esenciales para el éxito de este proceso.

Es importante destacar que el concepto de metamorfosis organizacional es un concepto emergente el cual su gestación proviene de un paper realizado en 1996 a través de Wanda J. Orlikowski para el MIT (Massachusetts Institute of Technology) definiéndolo como “aquellos cambios en la organización que implican la emergencia y mutación de prácticas organizacionales”, este concepto se volvió mundialmente famoso hasta que el Ing. Mario Italo Palacios en 2018 realizó la escritura de una obra denominada “Metamorfosis Empresarial” donde esta idea se terminó replicando.



Marco Metodológico

Según lo expuesto anteriormente, la metodología de este trabajo de investigación será un estudio de caso particular, con un enfoque meramente cualitativo, por cuanto nuestra finalidad principal será buscar información, verificar cuales son los procesos actuales de “E.J.” para luego comprenderlos y analizarlos.

El diseño pensado para este trabajo será la de investigación – acción enfocada en la aplicación de un caso de estudio, la cual se dividirá en dos partes. La primera parte se analizará la empresa de manera completa, haciendo un relevamiento de datos a través de:

- **Observación Directa:** Mediante la concurrencia a la empresa, prestando atención a las tareas, procesos y el manejo de información, además de detectar oportunidades de mejora.

- **Entrevistas Individuales:** Entrevistas tanto al dueño como a sus colaboradores de la empresa y exploración de experiencias.
- **Documentación:** Documentación brindada por el dueño de la organización como reportes financieros y jurídicos, la cual nos brindará los elementos de juicios válidos y suficientes para este caso.

A través de ello se podrá realizar una evaluación para poder efectuar un diagnóstico preliminar para la organización y determinar concretamente cuales son los factores de éxito actuales dentro de la empresa.

Luego la segunda etapa se hará una propuesta de un nuevo modelo de diseño organizacional teniendo en cuenta la estructura, funciones, procesos claves y herramientas que se logran adecuar más cómodamente a las necesidades de “E.J.”

Aplicación

Análisis Externo:

En el mercado de distribución podemos actualmente observar una creciente tendencia hacia el consumo de bebidas sin alcohol como gaseosas y aguas saborizadas. Según la consultora de Investigaciones Económicas Sectoriales (IES) la demanda de productos de bebidas sin alcohol aumentó un 3,3% en el primer semestre del año 2023 en comparación con igual período del año pasado, haciendo que esta situación sea una oportunidad para la distribuidora “E.J.”. Los consumidores aumentan su consumo de bebidas alcohólicas en festividades personales (cumpleaños, bautismos, celebraciones especiales), como en festividades nacionales (Navidad, Año Nuevo, Día de la Independencia, 25 de Mayo, etc.) por lo tanto estamos en presencia de estacionalidades dentro del consumo de bebidas alcohólicas ya que durante todo el año existe un



consumo medio constante. Sin embargo, es válido mencionar que es un tipo de mercado que se enfrenta a regulaciones más estrictas en cuanto a la venta de alcohol por lo que se debe tender a una responsabilidad social empresaria.

La entidad regulatoria dentro de la provincia de Tucumán es el IPLA (Instituto Provincial de Lucha contra el Alcoholismo) el cual todo local con estipendio de bebidas alcohólicas requiere un permiso o autorización de esta entidad para poder comercializar este tipo de producto.

Los competidores este tipo de mercado en la provincia de Tucumán son diversos. Existen competidores que poseen una gran trayectoria en el mercado y algunos que poseen una combinación de precios competitivos y una amplia red de distribución. Sin embargo, algunos distribuidores más pequeños ofrecen productos conocidos, pero únicamente a clientes o vecinos de la zona la cual le confían demasiado por su precio además de su cercanía a su hogar lo cual los convierte en clientes fijos. Si bien algunos competidores también se adentran en la venta de bebidas exóticas o no muy comunes como por ejemplo Gin's importados o Vodkas de países europeos no representan una gran amenaza para el mercado ya que por la situación económica existente en el país los consumidores de esas bebidas prefieren algo más ajustado a su economía.

Análisis Interno:

Dentro de lo que es la distribuidora "E.J." podemos verificar que con respecto a la cartera de productos existente revela que la distribuidora ofrece una gama limitada de bebidas, principalmente centrada en las categorías tradicionales, como gaseosas y cervezas de marcas populares. Sin embargo, carece de variedad en término de bebidas alcohólicas como whiskys, gin, vodka, etc., por lo que es evidente que no se ha explorado oportunidades en este mercado, lo cual podría hacer ampliar su cartera y atraer a un segmento distinto de clientes.



La distribuidora “E.J.” enfrenta actualmente desafíos relacionados con la capacidad de distribución y los recursos disponibles. En conversación con el dueño de la distribuidora nos pone en conocimiento que antiguamente utilizaba su propia camioneta para realizar la distribución de diferentes pedidos que no se encuentren muy alejado de su local comercial, pero ha desistido de su realización por la amortización que le genera al vehículo no solo físicamente sino en el gasto en combustible. Por lo tanto, podemos decir que únicamente la forma de venta es de manera presencial en el local comercial. También se ha podido observar mediante observación directa que posee un gran galpón como depósito de mercadería a vender lo cual el espacio de almacenamiento para el inventario es adecuado y puede responder favorablemente a las fluctuaciones de la demanda. En términos de personal, la empresa opera con un equipo muy reducido, lo que limita su capacidad para atender las necesidades de los clientes de manera eficiente.

La relación con los proveedores parece ser esencialmente transaccional, careciendo de acuerdos estratégicos muy importantes a largo plazo. Se ha observado que algunos productos que provienen de los proveedores llegan al local con fallas, por ejemplo, algunas botellas abiertas o vacías, lo cual el dueño al momento de la puesta en conocimiento hace el reclamo correspondiente, aunque también se encuentra el riesgo de vender este tipo de producto sin darse cuenta y pudiendo afectar severamente la satisfacción del cliente y por consiguiente, la reputación de la empresa.

Imagen N° 1 y 2: Fotografías internas del depósito del local comercial “E.J.”



Fuente: Fotografías Propias

Arquitectura Organizacional de la Empresa

Diseño Organizacional

Con respecto a la estructura empresarial de “E.J.” no posee una formalización concreta de la misma sabiendo que ello es trascendental para no solamente saber los niveles jerárquicos dentro de la misma sino a quien se le debe responder ante situaciones que se puedan generar dentro de la organización. La falta de una herramienta como el organigrama dentro de una empresa generará problemas de comunicación y será propensa a conflictos internos, es por ello que a través de recopilación de información con el dueño se ha propuesto que el organigrama de la organización es la siguiente:

Gráfico 14: Organigrama Informal de “E.J.”



Fuente: Elaboración Propia

Al no estar oficializado este tipo de organigrama es importante que no solo el dueño lo conozca, sino que también los empleados que trabajan dentro de la organización, ya que una vez dado a conocer se podrán conocer con seguridad a quien se debe responder.

Sistemas de Información

La empresa “E.J.” no cuenta con sistemas de información automatizada, al ser una empresa familiar cuenta con un rústico sistema de información contable que denota la ausencia completa de automatización alguna.

La manera en la que se contabiliza las entradas y salida de sus ingresos es a través de un cuaderno A4.

La aplicación para que los pedidos de los proveedores lleguen al local se denomina “BEES” en la cual se la puede descargar gratuitamente a través del App Store de Google, el cual para poder realizar cualquier pedido de mercadería debe contar con una cuenta y contraseña propia además de tener un proveedor que reciba ese pedido específico al cliente. A través de este tipo de aplicación, además, el dueño tiene posibilidad de recibir notificaciones de mercadería que se encuentran en promoción o



que el proveedor hace algún tipo de descuento si existe una compra que supera una “x” cantidad de unidades.



Si bien la aplicación es básicamente el único medio utilizado como sistema para poder abastecerse de mercadería, no todos los productos se pueden comprar a través de este canal. Los productos que no se encuentran disponibles a través del aplicativo se lo puede obtener a través del pedido directo al preventista el cual va hacia el local 2 veces por semana.

Imagen N° 3: Fotografía del Sistema de Información manual de la empresa.



Fuente: Fotografía Propia

Evaluación de Desempeño y Sistemas de Incentivos

En la empresa podemos observar que existe una escasa presencia de mecanismos de supervisión que posibiliten la evaluación de la eficiencia de los colaboradores o el desempeño global de la organización. En la actualidad, según información del dueño, únicamente se tiene en cuenta un seguimiento en con respecto a los horarios de entrada de los colaboradores ya que, si no se cumplimenta de manera fehaciente, esto podrá impactar en su salario.

Con respecto a los incentivos dentro de la organización se encuentra de manera nula.

Análisis FODA

Luego de haber obtenido las primeras impresiones de la organización “E.J.” se ha podido detectar determinados tópicos para poder elaborar el denominado análisis FODA, la cual tiene como finalidad conocer de manera interna la organización y obtener una visión completa y objetiva de la situación actual de la misma.

Gráfico N° 16: Grafico del Análisis FODA



Fuente: Elaboración Propia

Fortalezas

Las fortalezas que actualmente se pueden observar en “E.J.” básicamente son:

- a) **Conexiones Locales:** Esto es así ya que la distribuidora tiene una presencia arraigada dentro de la comunidad local en la cual se encuentra inserta. Esto es beneficioso porque, al tener conexiones locales sólidas, se puede conocer mucho mejor las preferencias y necesidades de los clientes actuales y potenciales. Además, esto brinda la oportunidad de construir relaciones a largo plazo con clientes locales, lo que puede fomentar la lealtad del cliente para con la empresa.



b) **Flexibilidad:** La flexibilidad es una ventaja significativa en un mercado en constante cambio como el de distribución de bebidas ya que se puede adaptar rápidamente a las demandas cambiantes del mercado y a las necesidades de los clientes. Esta adaptabilidad permite aprovechar oportunidades emergentes y abordar desafíos de manera más efectiva. Esta fortaleza evidentemente la posee “E.J.” ya que se extiende a su capacidad para abordar desafíos de manera óptima, además que se demuestra su capacidad para identificar y aprovechar oportunidades emergentes, como la tendencia hacia las bebidas sin alcohol, también se ha mostrado ser ágil en su enfoque operativo, lo que permite tomar decisiones y actuar con rapidez como puede darse el caso en función de eventos estacionales o cambios en la demanda.

c) **Relaciones Personales:** Las relaciones personales que actualmente posee “E.J.” son solidas haciendo que la empresa tenga mayor fidelización con los clientes, pueda llegar a tener mayores colaboraciones estratégicas como futuras asociaciones con bares, restaurantes o empresas de catering para ampliar el alcance y aumentar las ventas. El tener solidas relaciones personales hace que la reputación y la confianza de la organización también aumente ya que los clientes y otros actores del mercado tienden a confiar más en empresas con las que tienen relaciones personales positivas.

d) **Costos Operativos Bajos:** Al ser una empresa pequeña, los costos con la cual se desenvuelve el negocio no son de gran envergadura en comparación con competidores más grandes del mismo mercado. Esto hace que la empresa pueda llegar a operar de una manera mas eficiente. Al tener costos operativos bajos, la empres puede competir de manera efectiva en términos de precios, lo que puede llegar a atraer a un público que busca ofertas.



Oportunidades

Las oportunidades en el horizonte de "E.J." reflejan un mercado dinámico y en constante cambio, lo que exige una adaptación ágil por parte de la empresa. La **expansión continua del mercado** de distribución de bebidas, especialmente en lo que respecta a las bebidas sin alcohol, representa un terreno fértil para el crecimiento de la empresa. La diversificación de la cartera de productos para satisfacer las cambiantes preferencias de los consumidores se convierte en un objetivo estratégico clave.

La adopción del **comercio electrónico (E-Commerce)** es una tendencia que se encuentra consolidándose dentro de la comercialización de productos, esto brinda a "E.J." la oportunidad de ampliar su alcance y mejorar la accesibilidad de sus productos. Sin embargo, el éxito en esta estrategia requiere una gestión cuidadosa y sofisticada de la experiencia del cliente en línea y la infraestructura tecnológica como de practicar outsourcing haciéndose cargo personal ajeno a la empresa o sino la opción de contratar a alguien bajo la orbita de la organización con el detrimento de que aumentaría considerablemente los costos para ésta.

El **enfoque en la sostenibilidad** no solo cumple con la responsabilidad social empresaria, sino que también responde a una creciente conciencia ambiental en la sociedad y regulaciones más estrictas. La implementación de prácticas sostenibles puede no solo mejorar la imagen de la empresa, sino también garantizar el cumplimiento de regulaciones relacionadas con la venta de bebidas alcohólicas.

Por último, la oferta de un **servicio de entrega a domicilio** responde a la búsqueda de comodidad por parte de los consumidores. Aunque esta oportunidad es prometedora, se debe prestar atención a los desafíos logísticos que surgen de recursos limitados y capacidad de almacenamiento, para garantizar que este servicio sea eficiente y rentable.



Debilidades

Las debilidades que actualmente se pueden observar en "E.J." básicamente son:

- a) **Recursos Limitados:** El análisis interno nos reveló que la empresa opera con recursos limitados. Esto puede ser una debilidad significativa, ya que los recursos son esenciales para respaldar la expansión y el crecimiento del negocio. Dada la competencia en el mercado de distribución de bebidas, tener recursos limitados podría restringir la capacidad de "E.J." para invertir en nuevos productos y expandir su cartera, lo que limita su capacidad de diversificación y su alcance en el mercado. La falta de recursos también podría afectar la capacidad de la empresa para realizar mejoras en la infraestructura y tecnología.
- b) **Capacidad de Almacenamiento Limitada:** La limitada capacidad de almacenamiento mencionada en el análisis interno también se traduce en una debilidad para la organización ya que esto puede resultar en restricciones para gestionar inventarios eficientemente, lo que podría llevar a problemas de disponibilidad de productos y a la pérdida de ventas potenciales. Además, con el aumento de la demanda de bebidas sin alcohol, tener una capacidad de almacenamiento limitada puede dificultar la expansión de la oferta de productos y la gestión de inventarios, lo que podría afectar la satisfacción del cliente y las oportunidades de negocio.
- c) **Dependencia de la Mano de Obra:** La dependencia de la mano de obra es otra debilidad destacada. Esto implica que "E.J." podría tener dificultades para mantener altos niveles de eficiencia y calidad en la prestación de servicios si depende en exceso de un equipo reducido. Además, la falta de personal podría limitar la capacidad de la empresa para atender a las necesidades de los clientes de manera eficiente, lo que podría afectar la

satisfacción del cliente. La dependencia de la mano de obra también plantea riesgos relacionados con la continuidad del negocio si el personal clave deja la empresa.

Amenazas

En el contexto de un mercado en constante evolución, el "crecimiento de la competencia" emerge como una amenaza estratégica. La presencia de competidores con sólidas trayectorias y una combinación de precios competitivos y una red de distribución establecida puede erosionar la participación de mercado de "E.J." Para contrarrestar esta amenaza, la empresa podría considerar enfoques estratégicos que incluyan la diferenciación de sus servicios y la retención de clientes existentes mediante un servicio excepcional y una cartera de productos atractiva. La gestión de relaciones a largo plazo con clientes y la identificación de segmentos de mercado no atendidos pueden ser parte de la estrategia de respuesta.

La **economía inestable** agrega otra capa de complejidad. Dada su dependencia de las condiciones económicas de Argentina, "E.J." debe ser consciente de que la incertidumbre económica puede influir en el poder adquisitivo de los consumidores. En tiempos de crisis económica, los consumidores pueden volverse más sensibles a los precios y ajustar sus hábitos de compra. La empresa debe ser capaz de adaptarse a estas fluctuaciones económicas y considerar la gestión de costos operativos eficiente como una respuesta estratégica.

Las **regulaciones** representan un desafío adicional. Específicamente, las regulaciones relacionadas con la venta de bebidas alcohólicas imponen requisitos y costos adicionales a "E.J." El cumplimiento de estas regulaciones es esencial para evitar posibles sanciones y mantener la licencia para la venta de alcohol. La empresa debe invertir en procesos de conformidad y estar preparada para realizar ajustes operativos según sea necesario. Además, una relación efectiva con la entidad reguladora puede ser un activo estratégico para abordar estas regulaciones de manera proactiva.

La "tendencia de consumo cambiantes" representa una amenaza latente. En un mercado donde las preferencias de los consumidores pueden cambiar rápidamente, "E.J." debe estar en constante alerta para detectar estas transformaciones. La falta de adaptación a las tendencias emergentes puede resultar en una disminución de la demanda de productos existentes y la pérdida de cuota de mercado. La agilidad en la identificación de oportunidades de productos y la capacidad para ajustar la cartera de productos en consecuencia son esenciales.

Análisis FODA Cruzado

Tabla N° 4: Análisis FODA Cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p><u>Estrategias Ofensivas (FO)</u></p> <p>APROVECHAR CONEXIONES LOCALES Y FLEXIBILIDAD PARA LA EXPANSIÓN DEL MERCADO</p> <p>UTILIZAR LAS RELACIONES PERSONALES PARA EL DESARROLLO DEL E-COMMERCE</p>	<p><u>Estrategias de Reorientación (DO)</u></p> <p>INCREMENTAR LA CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO PARA APROVECHAR EL CRECIMIENTO DEL MERCADO</p>
Amenazas	<p><u>Estrategias Defensivas (FA)</u></p> <p>REDUCCIÓN DE DEPENDENCIA DE LA MANO DE OBRA A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</p> <p>MITIGACIÓN DE COSTOS OPERATIVOS FRENTE A LA INESTABILIDAD ECONÓMICA</p>	<p><u>Estrategias de Supervivencia (DA)</u></p> <p>PLANIFICACIÓN DE CONTINGENCIAS Y ADAPTABILIDAD FRENTE A UNA ECONOMIA INESTABLE</p> <p>MITIGAR LA DEPENDENCIA DE LA MANO DE OBRA ANTE LA ROTACIÓN DE EMPLEADOS Y REGULACIONES</p>

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a las estrategias FO:

- 1. Aprovechar Conexiones Locales y Flexibilidad para la Expansión del**

Mercado: Utilizar las conexiones locales y la capacidad de adaptación de la distribuidora

para explorar y expandirse en un mercado en crecimiento. Esto implica identificar nuevas oportunidades de negocio y penetrar en segmentos del mercado emergentes.

2. **Utilizar Relaciones Personales para el Desarrollo del E-Commerce:** Las relaciones personales pueden ser una ventaja al establecer alianzas estratégicas con socios clave en el ámbito del comercio electrónico. Esto permite aprovechar el potencial del E-Commerce para llegar a nuevos clientes y ampliar la presencia en el mercado de forma digital.

Con respecto a las estrategias FA:

1. **Reducción de Dependencia de la Mano de Obra a través de la Innovación Tecnológica:** Aprovechar la flexibilidad y las conexiones locales para introducir tecnologías que disminuyan la dependencia de la mano de obra y mejoren la eficiencia operativa frente a la amenaza de rotación de empleados.

2. **Mitigación de Costos Operativos Bajos frente a la Inestabilidad Económica:** Utilizar los costos operativos bajos como fortaleza para implementar estrategias de eficiencia y ahorro que amortigüen los impactos de una economía inestable, como renegociar contratos con proveedores para asegurar precios estables.

Con respecto a las estrategias DO:

1. **Incrementar la Capacidad de Almacenamiento para Aprovechar el Crecimiento del Mercado:** A pesar de los recursos limitados, la oportunidad de un mercado en expansión sugiere la necesidad de invertir en aumentar la capacidad de almacenamiento para satisfacer la demanda creciente.

Con respecto a las estrategias DA:

1. **Planificación de Contingencia y Adaptabilidad Frente a una Economía Inestable:** Desarrollar planes de contingencia financieros y operativos que permitan a la

distribuidora ser adaptable a situaciones económicas cambiantes. Esto incluye estrategias para manejar fluctuaciones de costos y demanda, así como diversificación de proveedores para mitigar riesgos.

2. **Mitigar la Dependencia de la Mano de Obra ante la Rotación de Empleados y Regulaciones:** Implementar programas de retención de personal y capacitación para minimizar los efectos negativos de la rotación de empleados frente a regulaciones laborales desfavorables.

Cadena de Valor

Sabemos que el crear una cadena de valor para “E.J.” ayudará a comprender y visualizar como se crean y se entregan los productos y servicios de la empresa, identificando de esta manera las actividades claves que aportan valor.

Gráfico N° 17: Cadena de Valor de “E.J.”



Fuente: Elaboración Propia



Sabiendo que la cadena de valor se divide en dos grandes grupos: **Actividades Primarias** y **Actividades de Soporte**, haremos el análisis para esos dos grandes grupos.

Dentro de las actividades de soporte podemos decir que “E.J.” posee como **infraestructura** un tipo de infraestructura robusta haciendo alusión al local en la cual se encuentra posicionada la empresa, el local comercial es de grandes dimensiones la cual posee un galpón que funciona a su vez como lugar de almacenamiento de los productos. Es importante mencionar que la ubicación de este local se encuentra ubicada en una posición estratégica, se encuentra en una avenida de gran concurrencia la cual hace que sea una ubicación estratégica para la concurrencia de los clientes.

Con respecto a la **administración de los recursos humanos** de la organización podemos destacar el trabajo colaborativo ya que el personal que se encuentra dentro de la organización colabora con el buen funcionamiento general de la empresa haciendo que funcione una especie de “sinergia organizacional” dentro de todas las áreas de la empresa. La retención de talentos es una idea que posee la organización dentro de este ámbito, si bien no se encuentra totalmente pulido haciendo que exista mucha rotación es una idea la cual la empresa se encamina. La idea de retención de talentos para la empresa es de gran interés ya que la existencia de rotación de personal hace que el proceso de inducción sea de manera constante haciendo que haya pérdida de tiempo para la organización no solo para el proceso de inducción sino para el proceso de reclutamiento y selección mas que nada dentro del área de almacenes ya que es el área donde mas demanda física se necesita. Es importante destacar que el personal que se encuentra en labores dentro de la empresa es totalmente calificado para su puesto de trabajo haciendo de esto un valor agregado para el buen funcionamiento de la organización.

Con respecto al **desarrollo tecnológico** de “E.J.” podemos decir que utiliza dentro del área de sistemas de información, aplicaciones móviles como herramienta de trabajo como ser “BEES”, la cual es una aplicación que hace que el contacto con alguno de los proveedores de la organización



sea mas fluida y directa, es de destacar que la empresa desea automatizar dentro de un futuro no muy lejano los procesos que se encuentran dentro de la empresa, es por ello que decimos además que posee una apertura a las tecnologías que se encuentran emergentes dentro del rubro en el cual se encuentra momentáneamente.

Con respecto al **abastecimiento** de la organización, la negociación que posee actualmente es permanente con los proveedores no solamente a través de la tecnología mencionada ut supra sino que puede darse también de manera telefónica, es por ello que hace que se obtenga mayor flexibilidad de comunicación con los proveedores haciendo que los pedidos que se necesiten respecto a la mercadería se realice con rapidez y fluidez, indicando los productos en cuestión y la cantidad de los mismos.

Dentro de las actividades primarias respecto a la **logística interna** de la organización podemos destacar la tarea de la recepción de la mercadería una vez ingresada al local comercial ya que una vez llegada se realiza un recuento y determinación de la cantidad solicitada de los productos, sino que también de su tipo, luego se procede al almacenamiento correspondiente de la mercadería teniendo en cuenta conceptos como por ejemplo el tamaño y la rotación de la mercadería en cuestión.

Las **operaciones** dentro de “E.J.” debemos determinar la calidad de los productos que se ha recibido, ya que existen posibilidad de que la bebida que ingresa dentro de la empresa se encuentre en mal estado, la cual si no se llega a verificar en tiempo y forma se puede vender este tipo de mercadería afectando seriamente la fidelidad con los clientes. La principal operación que realiza la empresa es la compra – venta de bebida con y sin alcohol.

La **logística externa** de la empresa radica esencialmente en la entrega rápido de los productos y en la rápida toma de pedidos de parte de los proveedores haciendo que se facilite todos los procesos realizados dentro de la empresa tanto a nivel de Compras como de Ventas.

La fidelización del cliente a través del boca a boca es el principal **marketing** con el que cuenta actualmente la empresa, es de destacar que la empresa se encuentra abierta para tratar de apuntar a nuevos segmentos de clientes en un futuro y si la demanda así lo requiere.

Los **servicios** que se encuentran dentro de “E.J.” principalmente consta de los servicios de atención al cliente haciendo que la recepción de los pedidos dentro del área de Ventas sea lo mas ameno posible y la postventa referida principalmente a las devoluciones de los productos que se encuentran en mal estado.

Todo esto mencionado hace que tanto las actividades primarias como las de soporte hagan que la empresa obtenga un mayor **margen** haciendo que la competitividad de la empresa sea aún mayor.

Análisis VRIO

Tabla N° 5: Análisis VRIO de “E.J.”

FACTORES	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	RESULTADO
LOCALIZACIÓN DE “E.J.”	X			X	Ventaja Competitiva Temporal
EXPERTISE	X	X	X	X	Ventaja Competitiva Sostenible
FIDELIDAD DE LOS CLIENTES	X	X			Ventaja Competitiva Temporal
DISCRECIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES	X				Paridad Competitiva
TALENTO HUMANO	X		X	X	Ventaja Competitiva sin explotar
LOGÍSTICA	X			X	Ventaja Competitiva Temporal
CARTERA DE PRODUCTOS	X				Paridad Competitiva
DIVERSIDAD DE PRODUCTOS	X				Paridad Competitiva



POLITICA MEDIOAMBIENTAL					Desventaja Competitiva
--------------------------------	--	--	--	--	------------------------

Fuente: Elaboración Propia

RESULTADOS	Desventaja Competitiva	Paridad Competitiva	Ventaja Competitiva Temporal	Ventaja Competitiva sin explotar	Ventaja Competitiva Sostenible
CANTIDAD	1	3	3	1	1

Basándonos en los resultados del **análisis VRIO** podemos decir que el hecho que la “expertise” sea una fuente de ventaja competitiva a largo plazo es un punto positivo, esto lo otorga mayormente la cantidad de años que se encuentra dentro del rubro en la cual se encuentra inserta la organización, por lo que la empresa tiene conocimientos minuciosos con respecto al consumo de los clientes y el desenvolvimiento que se encuentra en el mercado, es importante seguir manteniendo, desarrollando y aprovechando esta expertise para mantener la posición en el mercado a largo plazo. Una de las opciones que podemos realizar es incluir formación y desarrollo en los empleados abocados en la venta de los productos, así como la innovación continua en su área de experiencia.

Podemos ver también que la mayoría de los factores tienden a ser una ventaja competitiva temporal, esto significa que son ventajas que pueden ser valiosas en el corto plazo pero que podrían ser copiadas o erosionadas por la competencia en el tiempo. Para este tipo de factores considerados de tal manera debemos convertirlas en ventajas sostenibles, como por ejemplo la mejora de la fidelidad del cliente a largo plazo, la inversión en logística y la gestión de la cadena de suministro para poder mantener su posición en el mercado de distribución de bebidas.

En el análisis se observa que la política ambiental dentro de la organización es escasa o nula, por lo cual representa una debilidad para la organización, esto es porque dentro de este tipo de

mercado se utiliza mucho el plástico, no solo para protección de los fardos de bebidas azucaradas, sino que los envases en su mayoría son no descartables, lo cual hacen que se genere residuos que se eliminan sin ningún tipo de cuidado específico, esto es importante ya que podría ser una ventaja sostenible en el tiempo y obtener un reconocimiento por parte de la sociedad, ya que la responsabilidad medioambiental son cada vez mas valoradas por los consumidores y por las regulaciones existentes, por ende seria acorde a esa problemática la implementación de prácticas de negocio mas responsables con el medio ambiente como por ejemplo separar los residuos plásticos y enviarlos a una planta procesadora para su posterior reciclaje, o promociones de tapas de plástico de productos que se vendan en el negocio y realizar algún tipo de promoción.

Factores Claves de Éxito

Luego de analizar de manera preliminar el estado actual de la organización se procederá a identificar cuáles son los factores clave del éxito de la empresa. Los factores clave del éxito que han sido discernidos y que ostentan un papel preponderante en el desenvolvimiento de la organización comprenden:

- 1) **Ubicación Estratégica:** Este factor implica la determinación y optimización de la posición geográfica y logística de la entidad en relación con los mercados pertinentes, con el fin de capitalizar oportunidades y mitigar posibles amenazas del entorno.
- 2) **Capacidad de Adaptación:** La capacidad de ajuste y adaptación de la organización ante cambios tanto internos como externos, ya sean de índole tecnológica, normativa o de mercado, se erige como un pilar esencial para la continuidad y el éxito sostenido.
- 3) **Servicio al Cliente:** Este factor se centra en la eficacia y calidad de las interacciones con los clientes, abarcando desde la fase de preventa hasta el servicio postventa. Un enfoque centrado en el cliente contribuye significativamente a la lealtad y retención del mismo.

- 4) **Evaluación de Tendencias del Consumidor:** La capacidad de discernir y anticipar las tendencias cambiantes en los patrones de consumo es crucial para la toma de decisiones estratégicas. Esto implica un análisis continuo de las preferencias del consumidor y la adaptación proactiva a dichos cambios.

Estos factores clave de éxito no solo sirven como indicadores significativos del rendimiento organizacional, sino que también proporcionan una base sólida para la formulación de propuestas de mejora. Al comprender a fondo estos elementos, la organización está mejor posicionada para diseñar e implementar estrategias que potencien su competitividad y eficiencia operativa.

Gráfico N° 18: Factores Claves de Éxito de “E.J.”



Fuente: Elaboración Propia

Plan Estratégico

“E.J.” es una empresa familiar que lleva más de 12 años en el mercado. En los últimos años, la empresa ha experimentado una serie de desafíos, como la entrada de nuevos competidores, los

cambios en los hábitos de consumo y la pandemia de COVID-19. Estos desafíos han llevado a la empresa a reconsiderar su estrategia y su modelo de negocio.

La implementación de un plan estratégico es esencial para que la distribuidora de bebidas pueda afrontar estos desafíos y asegurar su futuro. Un plan estratégico proporciona a la empresa una hoja de ruta para el futuro. Ayuda a la empresa a definir sus objetivos y estrategias, y a asignar recursos para alcanzarlos.

El plan estratégico se torna especialmente relevante dada la necesidad de adaptación constante a un entorno donde los patrones de consumo son cambiantes, la competencia se intensifica y la demanda del mercado se moldea por múltiples variables. La capacidad de "E.J." para alinearse con estos desafíos y aprovechar las oportunidades emergentes es esencial para consolidar su posición y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Visión:

“Nuestra visión es convertirnos en líderes reconocidos en la industria de bebidas, ofreciendo una amplia gama de productos innovadores y de alta calidad que satisfagan los gustos y necesidades de nuestros clientes, siendo responsables con la sociedad y el medioambiente.”

Misión:

“Ofrecer bebidas con una amplia y variada gama teniendo una excelencia en el servicio al cliente, un compromiso con la sostenibilidad y capacidad de adaptación a las tendencias emergentes del mercado.”

Valores:

- **Calidad:** Nos comprometemos a ofrecer productos y servicios de alta calidad.
- **Excelencia:** Nos esforzamos constantemente por mejorar nuestro desempeño.
- **Servicio:** Nos enfocamos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes.



- **Colaboración:** Trabajamos en equipo para alcanzar nuestros objetivos.

En el contexto de la formulación de un Plan Estratégico para la organización, se recomienda a "E.J." que, con el fin de promover una comprensión y adhesión más sólida a la Misión, Visión y Valores que regirán a la empresa, se implementen iniciativas de formación y desarrollo. Estas iniciativas deben abordar de manera integral los principios y valores que la empresa busca preservar. Se sugiere la organización de charlas, seminarios y programas de capacitación en los cuales se profundice en la filosofía y misión corporativa, involucrando a todos los empleados en este proceso educativo.

Adicionalmente, se insta a "E.J." a fortalecer tanto la comunicación interna como la externa de la organización. La comunicación interna es esencial para mantener a los empleados informados y alineados con los objetivos estratégicos, mientras que la comunicación externa contribuirá a consolidar la imagen de la empresa en el mercado. Para lograr esto de manera efectiva, es aconsejable utilizar herramientas de comunicación diversas como las plataformas digitales que promuevan y refuercen los valores y la misión de la empresa.

Estas acciones estratégicas se diseñan con el propósito de orientar a los miembros de la organización hacia la consecución eficiente de los objetivos empresariales. Al promover un profundo entendimiento de los valores corporativos y fomentar una comunicación transparente y efectiva, "E.J." estará mejor preparada para afrontar los desafíos y cumplir con su visión a largo plazo. Estas medidas no solo consolidarán la cohesión interna, sino también reforzarán la percepción de la empresa en su entorno competitivo, estableciendo una base sólida para el éxito continuo.

Estrategias:

- Mejorar la eficiencia y la productividad:



- Obtener un nuevo sistema de gestión de inventarios ayudará a la distribuidora a tener un mejor control de sus stocks y a evitar pérdidas.
- La automatización de los procesos de facturación y cobranza ayudará a la distribuidora a reducir los tiempos de gestión y a mejorar la eficiencia.
- Manejar programas de capacitación para los empleados ayudará a la distribuidora a desarrollar las habilidades y conocimientos de su equipo como por ejemplo respecto al medio ambiente para que de esta manera obtener una nueva ventaja competitiva a nivel empresarial.
- Ampliar la base de clientes:
 - La nueva estrategia de marketing digital ayudará a la distribuidora a llegar a nuevos clientes a través de internet.
 - La participación en eventos ayudará a la distribuidora a generar contactos y a crear oportunidades de negocio.
 - Las alianzas estratégicas con otros negocios ayudarán a la distribuidora a llegar a nuevos clientes y a aumentar su alcance.
- Diferenciarse de la competencia:
 - La propuesta de valor única basada en la calidad, el servicio y la innovación ayudará a la distribuidora a destacarse de sus competidores.
 - Los productos y servicios vendidos podrían tener un enfoque de sostenibilidad ambiental la cual se implementaría a través de información constante a los clientes sobre la importancia del reciclado y la utilización de envases retornables.

Objetivos estratégicos:

- Mejorar la eficiencia y la productividad:
 - Implementar un nuevo sistema de gestión de inventarios.



- Automatizar los procesos de facturación y cobranza.
- Desarrollar un programa de capacitación para los empleados.
- Ampliar la base de clientes:
 - Desarrollar una nueva estrategia de marketing digital.
 - Participar en eventos.
 - Desarrollar alianzas estratégicas con otros negocios.
- Diferenciarse de la competencia:
 - Desarrollar una propuesta de valor única basada en la calidad, el servicio y la innovación.
 - Ofrecer productos y servicios amigables con el medioambiente y realización de programas de reciclajes como forma de educación medioambiental para la sociedad.

Plan de acción:

- Mejorar la eficiencia y la productividad:
 - El nuevo sistema de gestión de inventarios se implementará en un plazo de 12 meses.
 - La automatización de los procesos de facturación y cobranza se implementará en un plazo de 12 meses.
 - El programa de capacitación para los empleados se implementará en un plazo de 24 meses.
- Ampliar la base de clientes:
 - La nueva estrategia de marketing digital se implementará en un plazo de 6 meses.
 - La participación en eventos se implementará en un plazo de 12 meses.
 - Las alianzas estratégicas con otros negocios se implementarán en un plazo de 24 meses.



- Diferenciarse de la competencia:
 - La propuesta de valor única basada en la calidad, el servicio y la innovación se desarrollará en un plazo de 12 meses.
 - Los productos y servicios amigables con el medio ambiente se ofrecerán en un plazo de 12 meses.

Medición del desempeño:

- Mejorar la eficiencia y la productividad:
 - El progreso hacia el logro de este objetivo se medirá a través de indicadores como el nivel de inventarios, los tiempos de gestión y la satisfacción de los empleados.
- Ampliar la base de clientes:
 - El progreso hacia el logro de este objetivo se medirá a través de indicadores como el crecimiento de las ventas, el número de nuevos clientes y la satisfacción de los clientes.
- Diferenciarse de la competencia:
 - El progreso hacia el logro de este objetivo se medirá a través de indicadores como la percepción de los clientes sobre la calidad, el servicio y la innovación de la distribuidora.

Gráfico N° 19: Plan Estratégico para “E.J.”



Fuente: Elaboración Propia

Fragmentación de Procesos

Con respecto a la fragmentación de procesos podemos decir que la organización “E.J.” posee 3 ejes importantes como procesos para desenvolverse de manera cotidiana con respecto a la operatoria normal de la empresa, los procesos que nos abocaremos son:

- a) Proceso de **Compra** → Cumplimentado por el área de “**Administración**”
- b) Proceso de **Venta** → Cumplimentado por el área de “**Ventas**”
- c) Proceso de **Logística** → Cumplimentado por el área de “**Almacenes**”

Proceso de Compra

La función estratégica de la gestión de compras reside en su capacidad para influir significativamente en la rentabilidad general de una empresa. Esta influencia se manifiesta primordialmente a través del control y la optimización de los costos asociados a los bienes y servicios adquiridos, lo cual impacta directamente en el costo de los productos vendidos.

La gestión de compras no solo representa una función transaccional para obtener insumos esenciales para el funcionamiento operativo de la entidad, sino que también desempeña un papel crucial en la creación de una ventaja competitiva sostenible.

El proceso de gestión de compras se concibe como una serie organizada y estratégica de actividades destinadas a asegurar la obtención eficiente y efectiva de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento óptimo de la empresa. Estas actividades, que abarcan desde la identificación y evaluación de proveedores hasta la negociación de términos y condiciones contractuales, se adaptan tanto a la adquisición de insumos para la producción como para su posterior comercialización.

En el caso de E.J. se determinó que, en el área de Compras, la fragmentación de procesos se encuentra proporcionada de la siguiente manera:

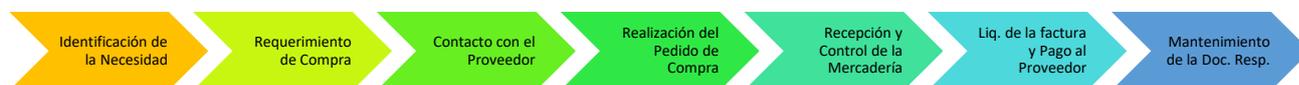
- 1) **Identificación de las necesidades de Stock:** En la organización no existe un recuento de manera rigurosa para determinar un punto de pedido normalmente se la realiza a través de la “intuición” del dueño y de sus empleados, pero cuando saben que existe un producto con alta rotación es al producto que tienen en cuenta para realizar el próximo pedido de compra.
- 2) **Requerimiento de Compra:** Una vez identificado el producto y la cantidad se realiza el requerimiento de compra, este tipo de orden formal no funciona como tal, puesto



que cuando se realiza el requerimiento de compra se lo hace de manera oral al dueño de la empresa para que pueda prestar conformidad al mismo.

- 3) **Contacto con el Proveedor:** Una vez realizada la aceptación de la próxima compra por el dueño de “E.J.” se realizará el contacto con el proveedor correspondiente al producto en cuestión, ya que al ser varios productos los comercializados dentro de la empresa, lo que se hace es tener en cuenta cada uno de ellos y el medio por el cual se lo realizará ya que el contacto con el proveedor puede ser de manera virtual o de manera presencial dependiendo de la mercadería.
- 4) **Realización del Pedido de Compra:** Una vez que se tiene contacto directo con el proveedor en cuestión se procede a realizar la creación formal del pedido de compra, en este se le especifica el producto y las cantidades. Además de ello se verifica si se cuenta o no con alguna bonificación extra y el día en el que llegarán los productos acordados.
- 5) **Recepción y control de la mercadería:** Cuando llega el día acordado por el proveedor se recepciona la mercadería verificando que se dé cumplimiento con la orden dada al proveedor tanto en productos como en cantidades.
- 6) **Liquidación de la factura y pago al proveedor:** Cuando se realiza la recepción y se presta conformidad se procede a la liquidación de la factura del proveedor pagando al contado la misma y recibiendo el remito de dichos productos, guardando tanto la factura como éste último.
- 7) **Mantenimiento de la documentación respaldatoria:** Se realiza el almacenamiento de todos los documentos respaldatorios relacionado con el proceso de compras dando especial atención a las facturas del proveedor, guardándolas de manera cronológica.

Gráfico N° 20: Representación Gráfica de la Fragmentación de Procesos de Compras



Fuente: Elaboración Propia

Proceso de Venta

El proceso estratégico de ventas en una organización es un ciclo continuo dentro de las organizaciones. Este proceso implica la planificación, ejecución y control de actividades destinadas a adquirir y retener clientes, generando ingresos para la empresa.

La implementación del plan estratégico implica la ejecución de actividades de ventas, desde la prospección y la generación de leads hasta el cierre de ventas. Esto implica el uso de diversas técnicas de venta, la gestión de relaciones con los clientes, la presentación de productos/servicios, la negociación de términos y condiciones, entre otras actividades.

Durante todo el proceso, es crucial la gestión y seguimiento de las relaciones con los clientes existentes y potenciales. Es muy común que en empresas que se encuentran a la vanguardia se empleen herramientas como CRM (Customer Relationship Management) para gestionar interacciones y datos relevantes sobre los clientes, lo que facilita una comunicación efectiva y personalizada.

En el caso de E.J. se determinó que, en el área de Ventas, la fragmentación de procesos se encuentra proporcionada de la siguiente manera:

- 1) **Ejecución de la Venta a través del Pedido de Cliente:** El proceso de Ventas dentro de E.J. comienza con el recibimiento del pedido de un cliente en el local, éste lo realiza de manera oral y se verifica en la organización la disponibilidad del producto

solicitado. De ser afirmativa la solicitud se le comunica al cliente para conformar el pedido.

- 2) **Facturación de la Venta**: Luego de la conformación del pedido se realiza la generación del documento fiscal correspondiente al pedido (Factura de Venta) detallando los productos, cantidades, precios y datos del cliente.
- 3) **Cobranza de Venta**: Una vez que se realiza la facturación se procede al pago del cliente. E.J. por el momento el único método de pago que recibe es a través de pago al contado.
- 4) **Entrega del Producto Pedido al Cliente**: Cuando se culmina con el proceso de pago recién se avisa a la parte de almacenes que tipo de mercadería debe despacharse y la cantidad de las mismas para que pueda ser entregado con normalidad, una vez que se recepciona dicha mercadería y se realiza la conformidad con el cliente, es en ese momento donde culmina el proceso de venta.

Gráfico N° 21: Representación Gráfica de la Fragmentación de Procesos de Ventas



Fuente: Elaboración Propia

Proceso de Logística

El proceso logístico dentro de una organización abarca una serie de actividades interrelacionadas que garantizan la eficiente gestión de la cadena de suministro, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto final al cliente. Este proceso se inicia con la planificación estratégica y finaliza con el control y la optimización continua.

La adquisición y aprovisionamiento de materias primas o productos se convierte en un paso fundamental. Esta etapa incluye la gestión de proveedores, la negociación de términos y condiciones, la adquisición y recepción de bienes, y su almacenamiento en condiciones óptimas para garantizar la disponibilidad cuando se necesite.

El almacenamiento y manejo de inventario son elementos esenciales en logística. Implica la gestión de almacenes, la optimización del espacio, normalmente las empresas tienen un conteo de la mercadería que ingresa y que sale es por ello que es tan común la implementación de sistemas de inventario eficientes (como el método FIFO o LIFO), y el control preciso de las existencias para evitar excesos o faltantes.

El transporte y distribución efectiva de productos desde los puntos de origen hasta los destinos finales es clave. Esto incluye la selección de modos de transporte apropiados, la coordinación de rutas y tiempos de entrega, así como el monitoreo en tiempo real para asegurar entregas puntuales, si bien en este caso “E.J.” no posee este tipo de servicio, es una modalidad existente en varias empresas del rubro.

La gestión de la cadena de suministro involucra la sincronización de todas estas actividades para asegurar la disponibilidad de productos en el momento y lugar correctos. Se utiliza la tecnología, como sistemas de gestión de almacenes (WMS) o software de planificación de recursos empresariales (ERP), para integrar y coordinar eficientemente todas las operaciones en empresas de gran envergadura.

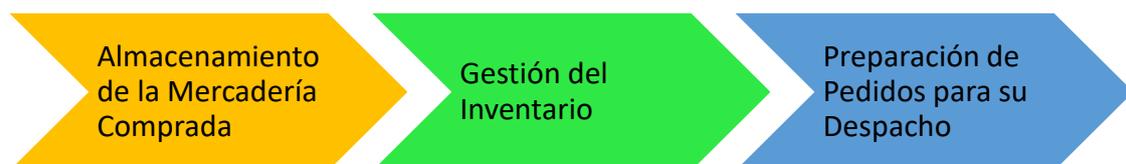
En el caso de E.J. se determinó que, en el área de Almacenes, la fragmentación de procesos se encuentra proporcionada de la siguiente manera:

- 1) **Almacenamiento de la Mercadería Comprada**: En E.J. una vez que la mercadería fue recepcionada por Administración de Compras pasa al área de Almacenes donde

estos recibirán la mercadería y verifican los productos recibidos, luego de ello se le asigna un espacio físico específico dentro del local para cada tipo de bebida que llega, considerando criterios como la rotación y tamaño.

- 2) **Gestión del Inventario**: A medida que la mercadería se va vendiendo dentro del local se hace un contando la mercadería de manera precisa teniendo en cuenta el tipo de bebida para determinar la disponibilidad de stock dentro del almacén. Por lo que se hace un seguimiento de las entradas y salidas de los productos para asegurar un stock adecuado.
- 3) **Preparación de Pedidos para su Despacho**: Cuando en el departamento de Ventas se concreta una Venta, se realiza la selección del producto vendido, se realiza algún tipo de acondicionamiento de ser necesario asegurando la integridad de los productos.

Gráfico N° 22: Representación Gráfica de la Fragmentación de Procesos de Logística



Fuente: Elaboración Propia

Algunas **recomendaciones** que podemos dar para poder dar un enfoque de metamorfosis son:

- **Implementación de Sistemas y Herramientas Tecnológicas** → La introducción de un sistema de gestión de inventario y de compras para registrar y monitorear de manera más precisa el stock disponible, las ventas y los pedidos. Un software de gestión ayudaría a automatizar procesos, reducir errores y agilizar las transacciones. No

sería tan necesario un software a medida, con la utilización de Microsoft Excel se podría obtener buenos resultados además de la obtención de futuros indicadores que le pueden ser de gran utilidad a la empresa.

- **Estandarización de Procesos** → Establecer procedimientos formales para cada etapa de los procesos de Compras y Ventas, con documentos escritos que describan los pasos a seguir. Esto aseguraría una ejecución más consistente y reduciría la dependencia de la "intuición" o el método oral en la toma de decisiones.

- **Capacitación y Desarrollo del Personal** → Brindar formación y entrenamiento a los empleados sobre las nuevas prácticas y herramientas implementadas. La capacitación ayudará a mejorar la comprensión y la adopción de los nuevos procesos, incrementando la eficiencia y la efectividad en la ejecución de tareas.

- **Diversificación de Métodos de Pago** → Explorar y ofrecer distintos métodos de pago a los clientes más allá del pago en efectivo, como tarjetas de crédito, transferencias bancarias u otras opciones digitales. Esto ampliaría la base de clientes y facilitaría las transacciones.

- **Incorporación de Estrategias de Marketing** → Desarrollar estrategias de marketing para promover los productos y servicios ofrecidos por la empresa, aprovechando canales de publicidad tradicionales y digitales para aumentar la visibilidad y atraer más clientes.

- **Evitar la doble interposición de personal dentro de los procesos** → Este es un concepto que debe estar bastante claro dentro del ámbito de las organizaciones, ya que es una regla principal sobre el control interno, esto es importante ya que por ejemplo la persona que recibe la mercadería no debe ser la misma que paga. La doble interposición de

personal hace que las estafas o los robos dentro de las empresas disminuyan, tanto así que la organización podría evitarse varios “dolores de cabeza” con respecto al personal.

Se sabe que uno de los productos con más robos internos dentro del ámbito alimenticio son las bebidas alcohólicas por su sencillez para la sustracción y por la cantidad realizada a través de cada compra.

Gráfico N° 23: Esquematación de los productos más afectados a hurtos en locales comerciales



Fuente: Lamet, Juan Manuel, 30 de Marzo 2015, “¿Qué es lo que más se roba en los comercios?”

<https://www.expansion.com/economia/2015/03/30/55198089e2704eac628b4581.html>

Mapa Integrador de la Metamorfosis Organizacional

Para garantizar la integridad conceptual y la congruencia entre la temática abordada en el título del estudio, la metodología empleada y las herramientas utilizadas en el análisis de este caso particular de estudio sobre “metamorfosis organizacional”, se presenta un esquema gráfico y simplificado. Este diagrama, a manera de mapa, aspira a ofrecer una visión global y holística del fenómeno de la metamorfosis organizacional, resumiendo sus principales aspectos y etapas clave.

Este enfoque visual busca sintetizar la complejidad inherente al proceso de transformación organizativa, permitiendo una comprensión más clara y estructurada de los elementos involucrados. Asimismo, se procura establecer una conexión lógica entre el título del trabajo, que refiere a la metamorfosis organizacional, la metodología adoptada para el estudio y las herramientas específicas empleadas en el análisis de este caso particular.

Gráfico N° 24: Mapa Integral de la Metamorfosis Organizacional en “E.J.”



Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

A través del siguiente trabajo se puede concluir la imperiosa necesidad que las empresas tengan en claro una estrategia comercial para poder afrontar su continuidad en el mercado. Una empresa que no tiene una estrategia clara es como un barco a la deriva, sin rumbo. La visión de largo plazo y la consecuente formulación de una identidad organizacional sólida representan etapas fundamentales en este proceso. La empresa, al embarcarse en la travesía empresarial, debe primero concebir una visión clara que arroje luz sobre su futuro deseado. Esta visión debe ser acompañada por una misión y visión organizacional, dos pilares cruciales en la edificación de una entidad con identidad propia y orientación estratégica definida.

La misión, como declaración concisa de propósito, articula la razón de ser de la empresa, sus valores fundamentales y el alcance de sus actividades. Debe ser comunicada de manera efectiva a todos los miembros del equipo, convirtiéndose en un faro que guía sus esfuerzos individuales hacia objetivos colectivos.

La visión, por su parte, trasciende hacia el futuro, esbozando una imagen nítida y ambiciosa de lo que la organización aspira a convertirse. Debe ser alcanzable, pero también desafiante, marcando un horizonte que estimule la innovación y la excelencia. Una visión poderosa inspira a los colaboradores y les proporciona un sentido de propósito y dirección.

Este enfoque estratégico, cimentado en una misión y visión sólidas, sienta las bases para la toma de decisiones coherentes, la asignación efectiva de recursos y la adaptación continua a un entorno empresarial en constante cambio. Al abrazar una estrategia comercial claramente definida, las empresas no solo navegan por aguas inciertas con determinación, sino que también se posicionan para la innovación, el crecimiento y la sostenibilidad en el largo plazo.



Argentina lamentablemente sufre económicamente hablando de un desequilibrio monetario e inflacionario donde actualmente se encuentra con una moneda devaluada y con pocos incentivos para la inversión tanto de manera nacional como de manera internacional haciendo que impacte de manera directa a las pequeñas y medianas empresas como puede ser el caso de "E.J.", no posee demasiada ayuda por parte del estado haciendo que esto se convierta no solamente en una debilidad sino en más bien una amenaza externa que las empresas deben abordar estratégicamente.

El desafío económico más notorio se refleja en la devaluación de la moneda local, lo que afecta directamente la capacidad de compra y la estabilidad de los precios. Esta devaluación influye en la adquisición de insumos y productos, impactando en los costos operativos y, en última instancia, en la rentabilidad de las empresas. "E.J." y otras PyMEs se ven obligadas a adaptar sus estrategias de precios y adquisiciones para mantener la viabilidad económica en medio de esta volatilidad monetaria.

La falta de incentivos para la inversión tanto a nivel nacional como internacional constituye una limitación adicional para el crecimiento de las PyMEs. La inversión es un componente fundamental para la expansión de cualquier empresa, ya que permite la mejora de procesos, la expansión de la cartera de productos y la adopción de tecnologías innovadoras. En este sentido, las políticas gubernamentales y las condiciones económicas actuales no favorecen la inversión a largo plazo, lo que restringe las oportunidades de desarrollo y expansión para "E.J." y otras PyMEs.

El papel del Estado en este contexto es digno de mención. Aunque las PyMEs representan un segmento esencial de la economía argentina, su respaldo y apoyo por parte del gobierno son limitados. La falta de incentivos fiscales, la carga impositiva significativa y la falta de políticas que promuevan la competitividad de las PyMEs a menudo dificultan su capacidad para crecer y competir en el mercado.



Por lo expuesto anteriormente, la metamorfosis organizacional se presenta como una estrategia fundamental para "E.J." en un mercado caracterizado por su dinamismo y creciente competencia. La adaptación a las cambiantes preferencias de los consumidores y la optimización de la cadena de suministro se convierten en elementos esenciales para el éxito a largo plazo. Este proceso no solo implica cambios estructurales y operativos, sino también una profunda transformación cultural en la organización. La empresa debe enfocarse en la calidad del servicio, construyendo relaciones sólidas con los clientes locales, personalizando sus servicios y atendiendo de manera proactiva a las necesidades cambiantes de los consumidores. La visión estratégica y la gestión del cambio son cruciales para implementar con éxito la metamorfosis organizacional, lo que permitirá a "E.J." mantener su competitividad y satisfacer las expectativas de sus clientes en un entorno empresarial en constante evolución.

Bibliografía

- Anthony, R., & Govindarajan, V. (1998). *Sistemas de control de gestión*. McGraw-Hill.
- Borsani, W. (2002). *La técnica de organización y métodos*. Limusa.
- Boston Consulting Group (2023). *Cost Transformations in Turbulent Times*.
<https://www.bcg.com/publications/2023/cost-transformation-in-turbulent-times>
- Brauckmann N., Rowland D. & Thorley M., (2023). The Most Successful Approaches to Leading Organizational Change. Harvard Business Review.
- Chan Kim, W., Mauborgne R. (2023). Beyond Disruption: Innovate and Achieve Growth without Displacing Industries, Companies, or Jobs. Harvard Business Review Press.
- Chiavenato, Idalberto (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Companies
- Folgar, O. (2009). *Los procedimientos, cursogramas y formularios*. Limusa.
- Fowler, N. E. (2005). *Organización de sistemas contables*. Pearson
- Ghillione, J. J. (2008). *Diseño de estructuras*. Limusa.
- Gilli J.J., Arostegui Á., Doval I., Iesulauro A., Schulman D. (2007) *Diseño organizativo. Estructura y Procesos*. Editorial Granica



-
- *Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana editores.*
 - *Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). Teoría organizacional, un enfoque estratégico. 6ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.*
 - *Hoffman, E., & Testai, R. (2011). Organización administrativa y contable de empresas. Pearson*
 - *Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). Cuadro de mando integral. Gestión 2000.*
 - *Kast F. E., Rosenweig J. E. (1987). Administración de las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias. Editorial McGraw-Hill.*
 - *Magdalena, F. (2012). Sistemas administrativos: estructura y procesos. Pearson*
 - *McLeod Jr., R. (2011). Sistemas de información gerencial. Pearson*
 - *Mintzberg, H. (1997). Diseño de organizaciones eficientes. Prentice Hall.*
 - *Pérez-Carballo Veiga, J. (2010). Control de gestión empresarial. Pirámide.*
 - *Robert Simons (1995). Palancas de control. Harvard Business Review Press.*
 - *Rodríguez Anton J., Morcillo Ortega P., Casani F., Rodríguez Pomedá J. (2011) Propuesta de un nuevo modelo de estructura organizativa ante el reto de la nueva economía: las estructuras "hipertrebol. Nota técnica Congreso AECA XI*
 - *Santillana González, J. R. (2007). Establecimiento de sistemas de control interno. Pirámide.*
 - *Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Doubleday.*
 - *Volpentesta, Jorge Rubén (2015). Organizaciones, Procedimientos y Estructuras. Librería.*
 - *Von Bertalanffy, L. (1976) Teoría General de Sistemas. Fondo de Cultura Económica*

Apéndice

Manuales de Funciones

Estos manuales de funciones han sido diseñados con la finalidad de establecer y definir claramente las responsabilidades, tareas y objetivos específicos de los puestos de encargado en cada una de las 3 áreas principales dentro de la organización: Administración, Ventas y Almacenes, disminuyendo así los problemas referidos a la ambigüedad de roles, la superposición de funciones y las posibles deficiencias en la coordinación entre diferentes áreas o departamentos en la empresa "E.J."

Además, permiten una mejor asignación de recursos humanos, alineando las capacidades individuales con los requerimientos de cada puesto, lo que contribuye a optimizar el rendimiento y la eficiencia laboral. Estos manuales también sirven como guía para el desarrollo profesional, al ofrecer un marco claro para la evaluación del desempeño y la identificación de oportunidades de crecimiento dentro de la compañía "E.J."

Estos Manuales de Funciones también ayudarán a disminuir la mala comunicación interna dentro de la empresa y a facilitar el proceso de inducción en el futuro, además de simplificar posibles procesos de reclutamiento y selección para dichos puestos.



EMPRESA: "E.J."	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICIÓN: ENCARGADO DE VENTAS	CÓDIGO	
	HOJA 1	PUESTO: 1

1) MISIONES

- a) Liderar y coordinar todas las actividades relacionadas con la gestión de ventas, asegurando un desempeño óptimo y contribuyendo al crecimiento y la rentabilidad de la empresa. Su objetivo principal es establecer estrategias efectivas de ventas, supervisar al equipo de ventas y mantener relaciones sólidas con los clientes.
- b) Mantener informado sobre las condiciones en que se desenvuelven las ventas en el transcurso de los periodos en las cuales se desenvuelve económica y financieramente la organización.

2) FUNCIONES

- a) Desarrollar estrategias de ventas efectivas para alcanzar los objetivos de ventas de la empresa.
- b) Establecer relaciones sólidas con los clientes, identificando sus necesidades y brindando soluciones adecuadas.
- c) Realizar seguimiento de las ventas y mantener un registro de estas
- d) Participar en la selección y capacitación de nuevos miembros del equipo de ventas.
- e) Coordinar la logística de entrega de productos a los clientes.
- f) Mantenerse al tanto de las tendencias del mercado y la competencia.
- g) Gestionar y mantener la base de datos de clientes y ventas.

3) AUTORIDAD

El Encargado de Ventas tiene la autoridad para:

1. Tomar decisiones relacionadas con estrategias de ventas y negociación con clientes.
2. Coordinar y comunicarse de manera constante tanto con el sector de compras como de almacenes.
3. Evaluar y recomendar cambios en los procesos de ventas.

FECHA DE APROBACIÓN	FECHA DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN	FIRMA DE AUTORIZACIÓN



EMPRESA: "E.J."	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICIÓN: ENCARGADO DE VENTAS	CÓDIGO	
	HOJA 2	PUESTO: 1

4) VINCULOS CON EL SISTEMA DE INFORMACIÓN

El encargado de Ventas en quien debe realizar un análisis de los clientes de manera exhaustiva con el fin de poder realizar un análisis de los clientes, además tiene que recibir información sobre la disponibilidad del producto por eso es crucial la comunicación con el sector de almacenes. Debe llevar detalles de las transacciones con los clientes y tener en cuenta cualquier tipo de cambio con respecto a la política de compras de la empresa.

5) ESPECIFICACIONES DEL CARGO

- **Título Profesional:**
Se requiere un título universitario en Administración, Marketing, o campo relacionado.
- **Aptitudes Personales:**
Se espera que el Encargado de Ventas tenga fuertes habilidades de liderazgo, comunicación, negociación y resolución de problemas. Debe ser proactivo, orientado a resultados y capaz de trabajar bajo presión. La capacidad para mantener relaciones sólidas con los clientes es esencial.

FECHA DE APROBACIÓN	FECHA DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN	FIRMA DE AUTORIZACIÓN



EMPRESA: "E.J."	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICIÓN: ENCARGADO DE COMPRAS	CÓDIGO	
	HOJA 1	DE: 2

1) MISIONES

- a) Gestionar de manera eficiente y estratégica la adquisición de productos y materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- b) Garantizar que los productos estén disponibles en tiempo y forma, al precio adecuado y cumpliendo con los estándares de calidad necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes y respaldar el crecimiento de la empresa.

2) FUNCIONES

- a) Identificar proveedores potenciales y evaluar sus capacidades y credibilidad
- b) Negociar acuerdos con proveedores para garantizar las condiciones más favorables en términos de costos, calidad y plazos de entrega.
- c) Gestionar y mantener relaciones efectivas con proveedores existentes, garantizando la calidad y la confiabilidad de los suministros.
- d) Coordinar con otros departamentos, como ventas y almacenes, para asegurar que los productos se adquieran en función de la demanda y el inventario disponible.
- e) Evaluar y mejorar continuamente los procesos de compras para aumentar la eficiencia y reducir costos.

3) AUTORIDAD

El Encargado de Compras tiene la autoridad para:

1. Tomar decisiones relacionadas con la selección de proveedores y la negociación de contratos.
2. Supervisar y realizar seguimientos con los proveedores sobre los pedidos realizados.
3. Implementar y hacer cumplir políticas y procedimientos de compras

4) VINCULOS CON EL SISTEMA DE INFORMACIÓN

El encargado de compras emite órdenes de compra a través de la aplicación "BEES" además de tener contacto estrecho con los proveedores tanto sobre la trazabilidad de los productos pedidos, tener en cuenta cambios sobre las políticas de compras y actualizaciones sobre los productos, además debe realizar registraciones sobre los pedidos relacionados con las órdenes realizadas y con los costos de adquisición para tener un seguimiento de los costos incurridos en los productos.

FECHA DE APROBACIÓN	FECHA DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN	FIRMA DE AUTORIZACIÓN



5) ESPECIFICACIONES DEL CARGO

- **Título Profesional:**
Se requiere un título universitario en Administración, logística o un campo relacionado.
- **Aptitudes Personales:**
El Encargado de Compras debe poseer habilidades de negociación, toma de decisiones, análisis de mercado y gestión de relaciones. Debe ser capaz de trabajar de manera efectiva bajo presión y tener una mentalidad orientada a la optimización de costos. La comunicación efectiva y la capacidad de liderar es primordial.

FECHA DE APROBACIÓN	FECHA DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN	FIRMA DE AUTORIZACIÓN



EMPRESA: "E.J."	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
POSICIÓN: ENCARGADO DE ALMACENES	CÓDIGO	
	HOJA 1	DE: 2

1) MISIONES

- a) Mantener una gestión efectiva del almacenamiento y la distribución de productos.
- b) Garantizar la eficiencia operativa y el control de inventario, asegurando que los productos estén disponibles en el momento adecuado y en las cantidades correctas para satisfacer las necesidades de los clientes.

2) FUNCIONES

- a) Supervisar la gestión y organización del almacén, incluyendo el almacenamiento y la disposición de productos.
- b) Coordinar y controlar el flujo de entrada y salida de productos, asegurando la precisión y integridad de la mercadería.
- c) Colaborar con el sector de compras para garantizar el abastecimiento oportuno de productos y materiales.
- d) Evaluar y mejorar continuamente los procesos y procedimientos del almacén para aumentar la eficiencia y reducir costos.
- e) Gestionar y liderar al personal del almacén, proporcionando orientación, formación y supervisión.

3) AUTORIDAD

El Encargado de Almacenes tiene la autoridad para:

- 1. Tomar decisiones relacionadas con la organización y el funcionamiento del almacén.
- 2. Coordinar y reportar ante el sector de compras cualquier falla encontrada en la mercadería recibida para poder realizar el reclamo de manera pertinente.
- 3. Realizar recomendaciones sobre las políticas y procedimientos de gestión de inventario.

FECHA DE APROBACIÓN	FECHA DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN	FIRMA DE AUTORIZACIÓN

4) VINCULOS CON EL SISTEMA DE INFORMACIÓN

El encargado de almacenes recibe información sobre los pedidos de los productos para poder estar al tanto de la mercadería que debe recibir tanto en tipo como en cantidad, si esta información coincide con el realizado por el sector de compras se da conformidad. Debe informar cualquier tipo de falencia o faltante para poder realizar el reclamo correspondiente a través de un informe. Debe tener registro de los datos relacionados con respecto al inventario, tanto entradas y salidas de productos, informes de pérdida y el desempeño general del almacén.

5) ESPECIFICACIONES DEL CARGO

- **Título Profesional:**
Se requiere un título universitario en Administración o Logística o un campo relacionado.
- **Aptitudes Personales:** Se espera que el Encargado de Ventas tenga fuertes habilidades de liderazgo, comunicación, negociación y resolución de problemas. Debe ser proactivo, orientado a resultados y capaz de trabajar bajo presión. La capacidad para mantener relaciones sólidas con los clientes es esencial.

FECHA DE APROBACIÓN	FECHA DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN	FIRMA DE AUTORIZACIÓN



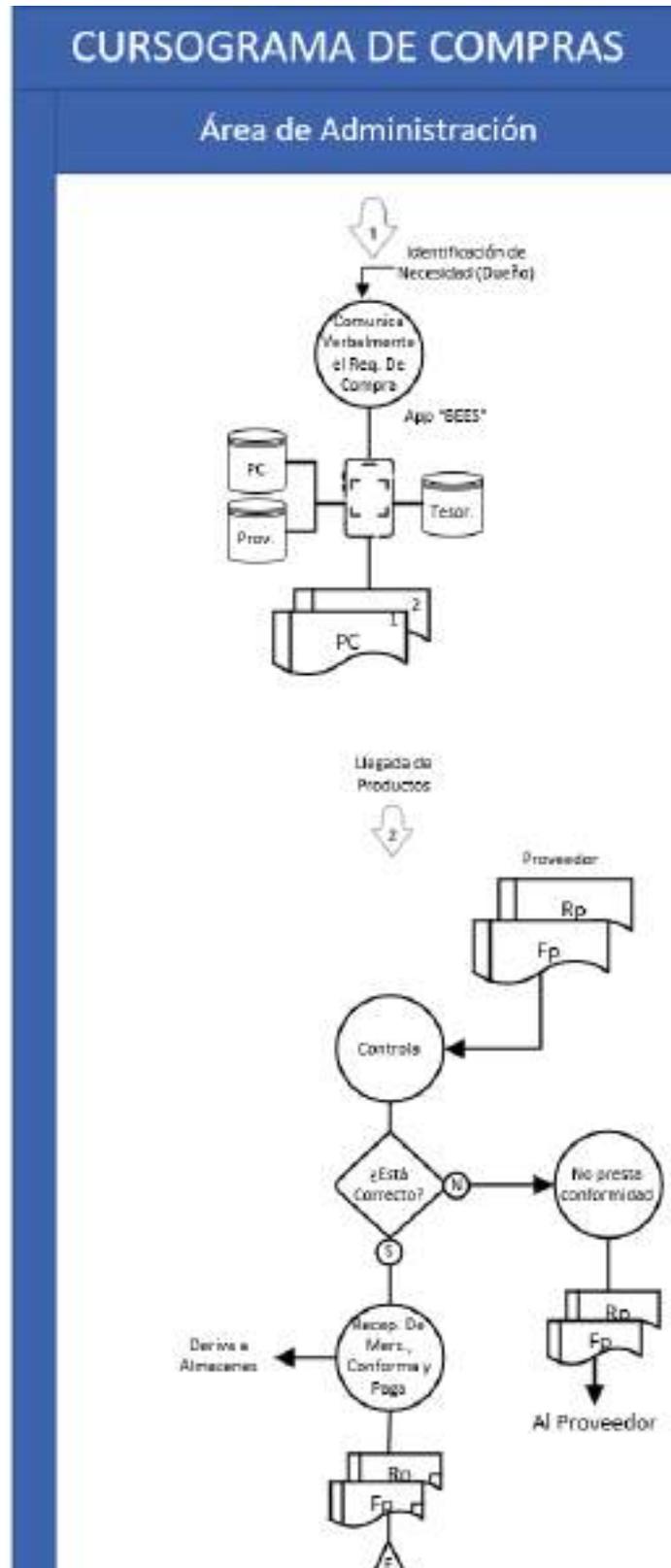
Cursogramas

Los cursogramas se que se han analizado, se han relevado con la imperiosa necesidad de la organización de poder obtener de manera formal y gráfica los procedimientos y operaciones que se adoptan en la organización dentro de la dinámica organizativa.

Este tipo de diagramas de flujo o cursograma contribuirán significativamente a la optimización de la comunicación dentro de la organización, promoviendo un entendimiento cabal de las tareas y flujos de trabajo. Además, brindarán una invaluable comodidad al desempeñar su función de orientación, reduciendo la pérdida de tiempo y el margen de error al abordar situaciones de inducción para la incorporación de nuevo personal a la empresa. Su estructura gráfica y sistemática ayudará como una herramienta efectiva para la integración y formación de los colaboradores, asegurando una transición fluida y eficiente en el proceso de incorporación a “E.J.”.

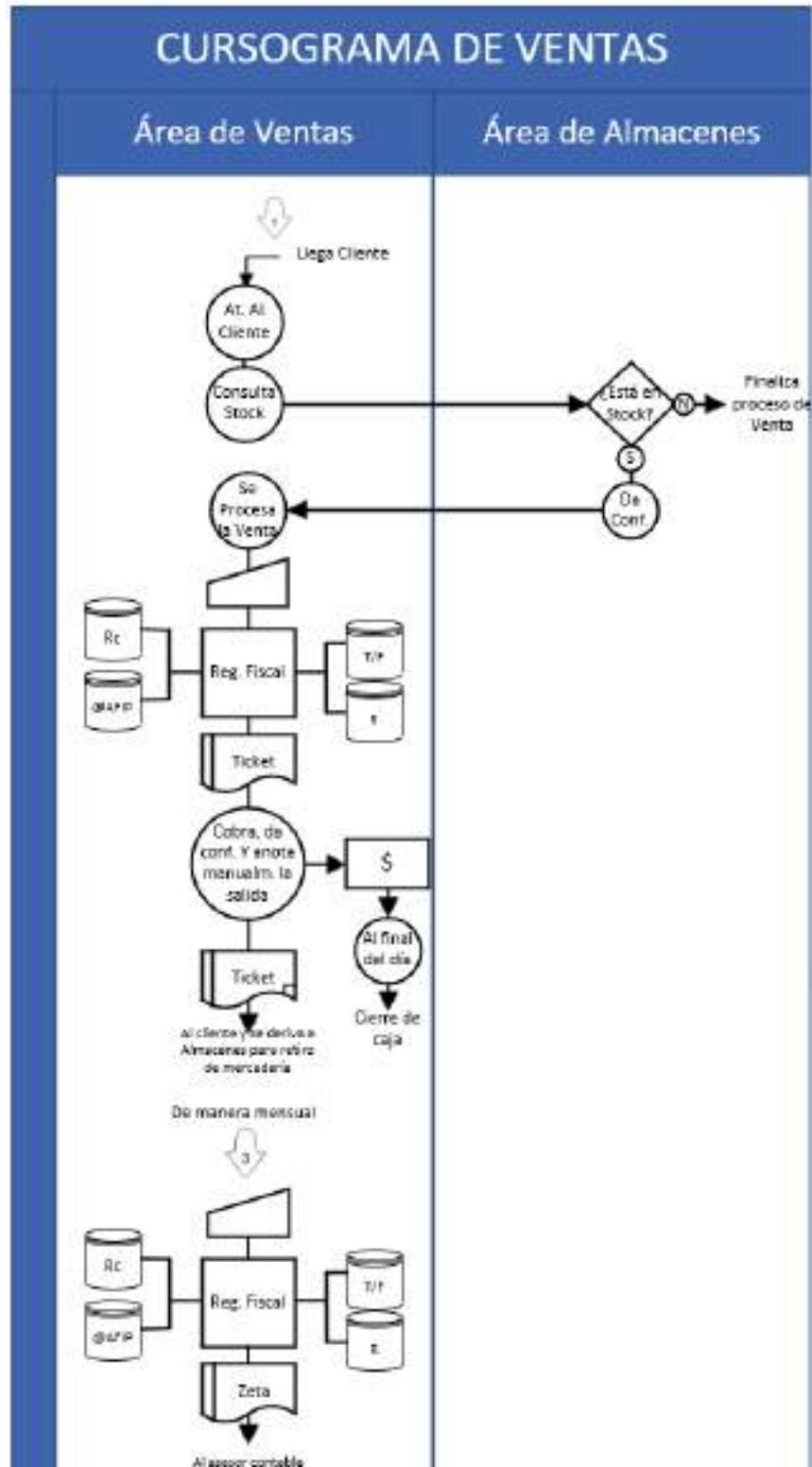


Cursograma Actual de Compras en "E.J."





Cursograma Actual de Ventas en “E.J.”





Cursograma Actual de Logística en "E.J."

