



DIAGNÓSTICO DE LA ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DE MARCA EN UNA PYME TUCUMANA

*Abregú, Gustavo Nicolás – Arabia, Sirio Facundo – Corbalán, Alejandro
Mauricio – Dip Flores, Laureano*

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán

Sirioarabia@gmail.com - nico.abregu@hotmail.com -

corbalanalejandro24@gmail.com - laureano.dipflores@hotmail.com

ÍNDICE:

RESUMEN.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 Presentación de la empresa.....	3
2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	3
2.1 Preguntas de investigación.....	3
3. OBJETIVOS	3
4. MARCO TEÓRICO.....	4
5. METODOLOGÍA DE TRABAJO	8
6. DESARROLLO	8
6.1 Diagrama de las 7S.....	8
7. DIAGNÓSTICO.....	12
7.1 Diagrama Causa-Efecto.....	13
7.2 Matriz FODA.....	14
8. PROPUESTAS	14
8.1 Matriz FOFADODA	17



9. CONCLUSIONES	18
10. APÉNDICE	18
11. BIBLIOGRAFÍA	19

RESUMEN

El alineamiento organizacional es una de las etapas primordiales en la gestión de los procesos que se desarrollan dentro de una empresa, particularmente en las PyMES. Es necesario que cada uno de los sectores de la organización, desde los cargos gerenciales o administrativos, hasta los que se encuentran en el último eslabón de la cadena que brinda servicios al cliente (cara visible de la organización) actúen en forma sincrónica con el objetivo de la marca corporativa, de modo que tanto los fines que se persigue de manera individual, grupal y organizacional se logren en conjunto.

Un hecho particular que suele presentarse en las empresas, es el creer que hacer conocida su marca se basa principalmente en realizar repetidas campañas de publicidad o marketing que suelen significar un gran costo operativo y financiero para la organización.

Sin embargo, estas intenciones, pueden ser desacertadas y prematuras, si no se realiza el adecuado proceso de alineamiento interno que nos permita sentar unas bases sólidas, fomentando una identidad corporativa que impulse la expansión de la firma a nivel externo bajo una sola marca principal.

En el presente trabajo de investigación, se estudiará a fondo la organización “DC”, la cuál es una empresa comercializadora de indumentaria femenina y masculina que opera en la provincia de Tucumán.

Con dicho estudio buscamos realizar un diagnóstico específico que nos permita identificar las causas que impiden un desarrollo y potenciamiento pleno de la marca corporativa. Para ello se emplearon diferentes herramientas como: análisis de plan estratégico, Modelo de las 7S de McKinsey, Diagrama de causa-efecto de Ishikawa, Matriz FODA, entre otros.

El enfoque metodológico del proyecto de investigación es cualitativo con un diseño investigación-acción. Para la recolección de información se realizó entrevistas tanto con las vendedoras y encargadas como el dueño de la organización y también observación de forma directa.

Finalmente, se pudo realizar un diagnóstico de la empresa, para luego realizar propuestas que pueden ser de utilidad para el dueño de la empresa como para el resto de organizaciones.



Palabras Clave: Alineación Organizacional – Marca corporativa – Plan estratégico – Posicionamiento – Diagnóstico Organizacional - Comunicación Interna

1 INTRODUCCIÓN

1.1) Presentación de la empresa

DC es una empresa tucumana comercializadora de indumentaria y accesorios de moda tanto femeninos como masculinos. Cuenta con múltiples locales que engloban diversas marcas, ubicados en el microcentro de San Miguel de Tucumán (5 locales) y en el shopping “El Solar” en la localidad de Yerba Buena (7 locales). La organización opera desde hace 8 años en la provincia de Tucumán. En sus comienzos sus locales se ubicaban en la calle 25 de Mayo que forma parte del microcentro de San Miguel de Tucumán como sede principal. Y luego comenzó la apertura de diversos locales en el Shopping del Solar. Una vez que logró posicionarse en el Shopping, comenzó su expansión de marcas y hoy en día es la empresa que más locales tiene en el mismo.

La misma cuenta con un total de 39 empleados, conformado por vendedoras, encargadas, administrativos, tesoreros, ejecutivos de cuentas.

2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Las empresas que cuentan con múltiples marcas de moda, generalmente desde sus inicios buscan forjar la marca corporativa por encima de las firmas que comercializan. En cambio, en el caso de “DC”, empezó sumando firmas, y luego de ya tener muchas marcas reconocidas, la misma hace más de dos años creó una marca corporativa. Sin embargo, hace seis meses busca comercializar las más de 40 marcas que posee en la actualidad bajo el nombre de su marca propia logrando que ésta sea la “cara visible” de la empresa y no los nombres de las diversas marcas que distribuye. El desafío está en que las marcas que venden son muy reconocidas por los clientes siendo estas la principal atracción hacia sus puntos de venta, pero se busca que la marca propia sea el principal causante de esa atracción hacia la empresa. Actualmente, la organización no tiene en claro cuáles son las causas que influyen en el potenciamiento de la marca corporativa.

2.1) Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son la misión, visión y valores de la organización?
- ¿Qué métodos se implementan actualmente para el desarrollo de la misma?
- ¿De qué forma se lleva a cabo la alineación entre la estrategia organizacional y los diferentes métodos para el desarrollo de la marca?

3. OBJETIVOS

Como objetivo principal del estudio, se propone identificar las causas que se encuentren relacionadas con el potenciamiento, desarrollo y reconocimiento de la marca corporativa.

Objetivos específicos:



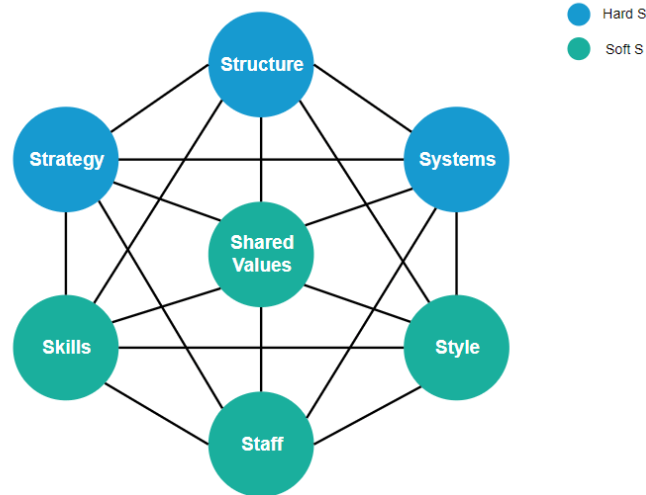
- Reconocer cuál es la misión, visión, los valores y la cultura organizacional.
- Caracterizar cuáles son los principales objetivos que persigue la organización con el desarrollo de su marca corporativa.
- Analizar los procesos de comunicación y de toma de decisiones que implementa la empresa y la forma en que estos se transmiten a los empleados. Y realizar un diagnóstico organizacional.
- Proponer métodos que, mediante el alineamiento estratégico de la organización, logren afianzar una identidad entre trabajadores y la marca.

4. MARCO TEÓRICO:

Según **Edgar Morin (2006)** define el principio hologramático como “la parte está en el todo y el todo en la parte”. Respecto a este principio, Edgar Morin suele citar la siguiente frase de Pascal: «no puedo concebir el todo sin concebir las partes y no puedo concebir las partes sin concebir el todo»

Según **Vidal Arizabaleta (2004)** el diagnóstico es un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. El “saldo” de esta comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico. El diagnóstico es un componente de la Dirección y la Planeación Estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización

McKinsey y Co (1980) la consultora presentó el modelo de las 7s de McKinsey, es un modelo que reúne 7 factores básicos para el funcionamiento adecuado de una organización. El modelo de las 7s incluye las siguientes áreas de análisis: estrategia (strategy), estructura (structure), sistemas (systems), personas (staff), habilidades (skills), estilo (style) y valores compartidos (shared values). Todos estos aspectos son importantes a la hora de generar una alineación organizacional. El modelo establece que, para ser efectiva, una organización debe tener un alto grado de alineamiento interno entre los siete elementos.



Fuente: Edraw

Estrategia (Strategy), cuáles son las ventajas competitivas de la organización, costos, servicios prestados, diferenciación, negocio, etc.

Estructura (Structure), consiste en la estructura definida por la empresa para su organización.

Sistemas (Systems), los procesos internos y la forma colectiva en que las personas desempeñan sus funciones dentro de la organización

Valores (Shared Values) los valores son los cimientos sobre los cuales se rige el comportamiento de los empleados.

Estilo (Style), consiste en la forma de administración de la empresa. El estilo como el liderazgo y toma de decisiones ejercido por la alta dirección.

Personal (Staff), todo lo asociado al personal. Sus motivaciones, capacidad de desarrollo, desempeño general. Este factor busca que se reflexione en cómo la organización recluta, selecciona, contrata, evalúa, capacita, motiva y recompensa a los trabajadores.

Habilidades (Skills), el personal cuenta con talentos y habilidades, al igual que la organización por el conjunto de habilidades de sus trabajadores. Dicho de otra forma, en habilidades pensamos en eso que la organización sabe hacer mejor que nadie. Y lo que no sabe hacer tan bien, lo subcontrata.

Según **Vidal Arizabaleta (2004)** los modelos de gestión son de tres tipos. Los *modelos descriptivos* en general, suelen hacer una indagación cuyo resultado es un listado de objetivos a seguir durante un año, sin estudio de la relación causa-efecto ni análisis de viabilidad, es decir, sin estudio estratégico, lo cual aclararemos más adelante. Los *modelos deductivos* se caracterizan por un método de indagación de lo general a lo particular y los *modelos inductivos* por un método de indagación de lo particular a lo general.



Según **Mintzberg y Bryan (1993)** la administración de arriba hacia abajo es fundamentalmente deductiva; la administración de abajo hacia arriba es fundamentalmente inductiva. En base a estos aportes **Vidal Arizabaleta (2004)** explica las mismas. En la *administración deductiva* la administración de alto nivel define y clasifica las premisas de las decisiones, diseñan las estructuras y asignan los recursos desde las oficinas centrales; el liderazgo también es de arriba-abajo y la información se mueve de los niveles más altos a los más bajos. En la *administración inductiva* la creación organizacional de información comienza con la visión del individuo; la tecnología es considerada como la interacción entre la gente y los sistemas de información; los recursos son asignados de tal manera que promueven la interacción lo que requiere de un liderazgo que acompañe al individuo, al grupo y a la organización en cada uno de sus pasos y la autonomía es conferida a todos aquellos que trabajan como emprendedores en cualquier nivel de la organización.

Modelos deductivos	Modelos inductivos
Plan (1) ↑ Establecimiento de la Misión-Visión, Estrategias objetivos, indicadores, metas. (2)	Establecimiento de la Misión-Visión Análisis de problemas Definición de acciones, objetivos y metas para enfrentar problemas Plan Estrategias ↓ Plan → Estrategias

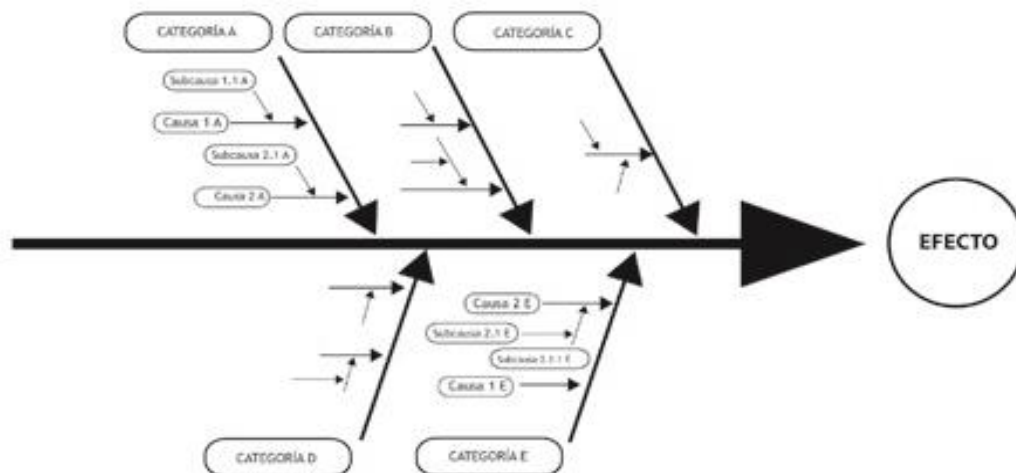
Fuente: Diagnóstico organizacional-Ecoe Ediciones

Según **Puchol (2003)** la Comunicación Interna (CI) son aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento. Además, nos destaca que otros objetivos concretos de la CI son:

- Difundir y consolidar los valores de la cultura de la empresa.
- Favorecer la identificación del trabajador con la empresa.
- Transmitir eficaz, eficiente y efectivamente los mensajes de la estrategia y la política empresarial.
- Contar lo que sucede en la empresa, no sólo para informar, sino también para motivar.
- Hacer saber a cada trabajador la importancia de su trabajo en orden a la consecución de la satisfacción del cliente, y de los resultados finales de la empresa.
- Conocer y analizar las opiniones, actitudes y expectativas del personal.
- Contribuir a la mejora del conocimiento y de las relaciones interdepartamentales. Potenciar el rol gerencial y la capacidad de liderazgo de la línea jerárquica.



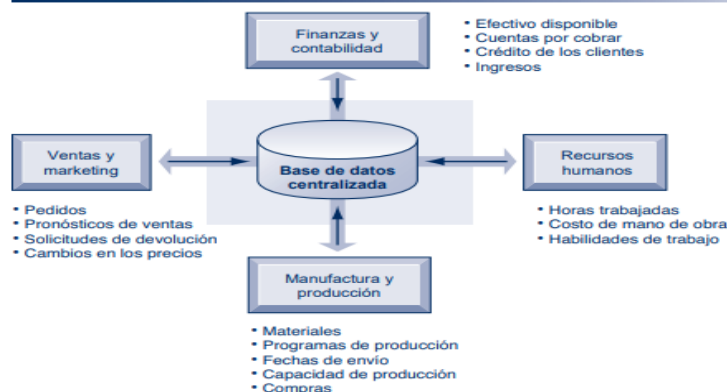
Según la **Sociedad Latinoamericana para la Calidad** el diagrama causa-efecto (también conocido como diagrama de Ishikawa) es una herramienta de análisis que nos permite obtener una representación visual de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). La naturaleza grafica del diagrama permite organizar la información sobre el problema y determinar las posibles causas del mismo.



Fuente: <https://jesusgarciaj.com/>

Según **Laudon (1991)** el desarrollo de sistemas y cambio organizacional consiste en crear un nuevo sistema de información, es un tipo de cambio organizacional planeado. La introducción de un nuevo sistema de información implica mucho más que hardware y software nuevo. También implica cambios en los trabajos, habilidades, administración y organización. Al diseñar un nuevo sistema de información rediseñamos la organización. Los creadores del sistema deben entender la forma en que un sistema afectará los procesos de negocios específicos y a la organización como un todo.

FIGURA 9.1 CÓMO FUNCIONAN LOS SISTEMAS EMPRESARIALES



Los sistemas empresariales cuentan con un conjunto de módulos de software integrados y una base de datos central que permite compartir datos entre muchos procesos de negocios y áreas funcionales diferentes en toda la empresa.

Fuente: Management Information Systems



5. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para el desarrollo del trabajo se utilizará el enfoque cualitativo y, al tratarse del caso específico de la empresa “DC”, se define a la investigación como un estudio de caso con un diseño de investigación-acción práctico, que nos permita proponer soluciones al problema existente. Al principio se analizarán y examinarán las características generales de los procesos y la toma de decisiones dentro de la organización para tener una visión hologramática de la misma. Así, luego de la investigación poder hacer propuestas que ayuden a potenciar la marca corporativa.

La recolección de datos se sustenta mediante la realización de una entrevista abierta al dueño de la empresa junto con sus principales colaboradores, con el propósito de comprender el punto de vista del fundador sobre cómo funciona la empresa, analizar su percepción de los problemas y sus aspiraciones futuras. Luego se realizaron entrevistas a las vendedoras y encargadas de los locales comerciales para conocer el funcionamiento de los locales, procesos y su rol dentro de la organización. Además, se llevó a cabo observaciones directas en los locales de la empresa.

6. DESARROLLO

A continuación, presentamos el procesamiento de los datos recolectados para comprender el funcionamiento organizacional de la empresa y sus distintas áreas en particular.

Para poder comprender el problema utilizamos el modelo de las 7-S

Estrategia (Strategy):

DC busca atender la demanda de productos de moda (indumentaria, calzado, marroquinería) de los consumidores del norte argentino. La empresa apunta a un segmento de clientes con un poder adquisitivo alto. Entonces buscará satisfacer a dicho sector mediante la comercialización de productos, de marcas que ellos determinan de “élite”, identificándose por la calidad de los mismos, con precios elevados.

Estructura Organizacional (Structure):

DC sigue una estructura funcional. La misma está compuesta por un lado de las áreas de negocio (áreas claves del negocio de impacto directo en la cuenta de resultados de la empresa), y áreas de soporte (áreas de control y de “prestación de servicios” a las áreas de negocio).

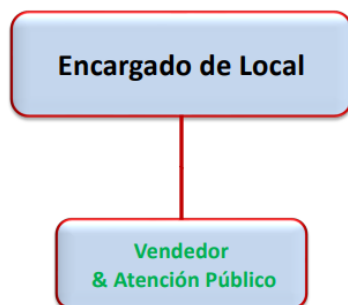
Cuenta con organigramas de sector comercial, administrativa y locales:



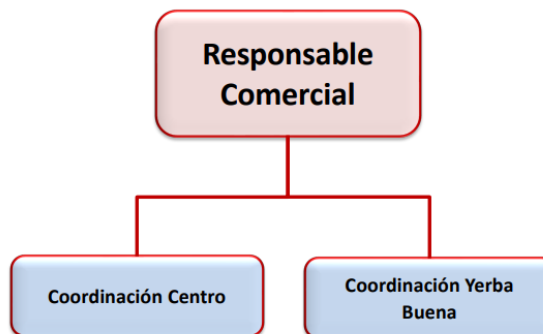
Organigrama Área Administrativa (por puestos de trabajos)



Organigrama Local (por puestos de trabajos)



Organigrama Sector Comercial (por puestos de trabajos)



Fuente: DC

Estilo de gestión (Style):

En la organización, semanalmente se realiza una reunión entre el dueño, sus principales colaboradores y las encargadas de los locales. Donde en primera instancia, se evalúan los avances respecto a problemas y soluciones que se hayan implementado. Luego se da lugar a una charla interactiva donde cada una de las encargadas da a conocer inquietudes y propuestas, en base a estas, el dueño tomará las decisiones que él crea pertinentes. Por lo tanto, el sistema de toma de decisiones se podría decir que es centralizada, pero asistida por los colaboradores. En cuanto al lugar de trabajo y la relación entre los empleados y supervisores, sostienen que se fomenta el diálogo abierto, el planteamiento de inquietudes, y la colaboración entre todos los miembros para así poder cooperar y solucionar las adversidades que se presentan.



Sistemas (systems):

Respecto a los procesos operativos (ventas, cobranzas, recepción de mercadería, etc.) los mismos se encuentran establecidos y debidamente documentados.

En cuanto al manejo del personal solo se realizan aspectos técnicos (como liquidación de sueldos), no se cuenta con procesos de reclutamiento y selección en el caso de la contratación de vendedoras las encargadas son las responsables de esta tarea. Las misma se lleva a cabo en base a un perfil que tienen en mente ellas (encargadas) y que creen que va a funcionar en base a su experiencia.

El sistema de evaluación e incentivos:

Los salarios en el caso de las vendedoras están compuestos por una parte fija y otra variable (comisiones por ventas). En el caso del resto del personal los salarios son de sumas fijas.

Los incentivos son informales y asignados de manera subjetiva.

No se cuenta con evaluación de desempeño formal, pero sí de manera informal por medio de feedback constante respecto a su desempeño en las tareas asignadas.

Plan Estratégico:

A partir de una entrevista en profundidad con el dueño de la empresa y sus colaboradores, se obtuvo la misión, visión y valores, detallados a continuación:

- **Misión:** En DC creemos en que las personas transmiten sus personalidades, valores y creencias, a través del estilo en que se visten. Somos una empresa que desarrolla comercialmente marcas de prestigio nacional e internacional de productos de indumentaria, marroquinería y calzados. De esta manera, logramos acercar a las personas del norte de la Argentina una gran variedad de opciones de productos de alta calidad que les permiten encontrar el mejor estilo de vestir acorde con sus valores y la personalidad que desean transmitir.
- **Visión:** Queremos ser una empresa de impacto regional que desarrolle comercialmente las marcas líderes del mundo de la indumentaria, marroquinería y calzado.
- **Valores: son los valores compartidos (shared values)**
 - Perseverancia: trabajar diariamente en la consecución de los objetivos comerciales definidos por DC. Procurar buscar y proponer soluciones a las dificultades que se presenten para obtener los resultados esperados.
 - Lealtad: respetar los principios y valores de DC. Respetar y cumplir con el rol asignado dentro de la empresa, poniendo lo mejor de cada uno para alcanzar los objetivos, desarrollando un ambiente de confianza.
 - Responsabilidad: tomar decisiones de manera consciente buscando el beneficio colectivo y no el personal, haciéndonos cargo de nuestros actos. Controlar y cuidar la mercadería, manteniendo el orden y cumpliendo con los procesos definidos por DC.
 - Crecimiento: estar abierto al aprendizaje, reconociendo los errores y potenciando las virtudes de cada uno. Ejecutar la tarea en tiempo y forma, priorizando la eficiencia y eficacia.



Respeto: ser cordiales y educados en el trato mutuo. Ser empáticos hacia nuestros compañeros de trabajo, de manera de generar un buen ambiente laboral.

Trabajo en equipo: colaborar y ayudar al equipo más allá del rol que ejerce cada uno, para alcanzar los objetivos definidos por la empresa, cumpliendo en tiempo y forma las tareas asignadas.

Disciplina: cumplir y respetar diariamente las reglas y normas definidas por DC, y realizar sistemáticamente los procedimientos exigidos por la empresa.

Habilidades (skills):

En cuanto a su equipo de venta DC capacita al mismo de manera constante en busca de que el mismo sea eficaz y eficiente en sus tareas. En cuanto a la gestión de sus operaciones económicas la empresa cuenta con una gran variedad de indicadores y análisis que le permiten detectar y atacar los problemas de manera proactiva.

Personal (staff):

El personal de DC está compuesto por vendedoras, encargadas de cada local, personal de redes sociales, administrativos, y el dueño.

Los empleados administrativos son los que tienen las funciones de recepción y distribución de mercaderías, procesamiento de documentación, liquidación de sueldos, etc.

Las vendedoras son las encargadas de la atención a los clientes en los locales comerciales, mantener el orden y la limpieza de su sector de trabajo y de comunicarles a las encargadas las inquietudes o necesidades que presenten los clientes.

Las encargadas son las responsables de tomar las decisiones diarias de los locales, como ser resolver pequeños problemas que puedan surgir con las compras, clientes o sistema. Sus dos principales funciones son realizar pedidos a las marcas que comercializan, junto con el reclutamiento y selección de las vendedoras.

El personal de redes sociales, además de manejar las redes de DC, también se encarga de la parte visual de la empresa y sus locales, tanto las vidrieras, como el interior.

7. DIAGNÓSTICO

En esta etapa se realizará un análisis objetivo en función a lo recolectado de las entrevistas con el dueño, las encargadas y vendedoras se pudieron identificar las siguientes falencias:

Con respecto al **sistema (software)**, cada local cuenta con un sistema individual, en la cual se puede observar que hay errores en las cargas de los productos al stock, ya que, al ser distintos sistemas en cada local, cada pedido debía ser cargado por el depósito general y luego por cada local, generando pérdida de tiempo y aumentando los errores.



Al momento de hacer cambios entre distintos locales, no se le puede cargar en el sistema el monto que tiene a favor el cliente (nota de crédito), ya que no cuentan con una base de datos integrada y las vendedoras deben proceder a hacer un voucher manual, y luego llamar al local para informar que el cliente irá a realizar el cambio cruzado, esto puede traer como consecuencia errores y problemas.

Además, se desata una especie de competencia entre las vendedoras de los distintos locales, ya que, si un cliente hace un cambio en otro local, el vendedor que hizo la venta originalmente, pierde su comisión. Esto desmotiva al vendedor a recomendar cambios en cualquier local de la organización, lo que terminaría perjudicando a la empresa ya que no se estaría generando la identidad de marca corporativa pretendida y al cliente ya que no conoce la gran diversidad de opciones de cambio con las que cuenta la empresa.

En cuanto a la **comunicación**, se encuentra una ineficiencia en la misma dentro de la organización. En la empresa, pudimos ver que los distintos colaboradores de la organización no conocen la misión, visión y valores de la empresa. También se detectó que no está asentada la marca corporativa de manera interna. Por ejemplo, ellas al identificar donde trabajan no mencionan la marca corporativa “ni nosotros nos referimos muchas veces como DC” sino que hacen referencia al local físico donde atienden.

Respecto al desarrollo y posicionamiento de la marca vinculado con el **personal**, se observa que no existe un alineamiento entre los procesos y la estrategia corporativa. Esto lleva a que las vendedoras no tengan en cuenta la marca corporativa para hacerla reconocida entre los nuevos clientes.

A la hora de alinear los procesos, existen ideas que se le ocurren a las encargadas y que se ponen a votación en una reunión que se hace con todos los encargados, el dueño y su asesor. Por lo que, muchas veces las ideas quedan sin desarrollo, ya que la toma de decisión final es la del dueño.

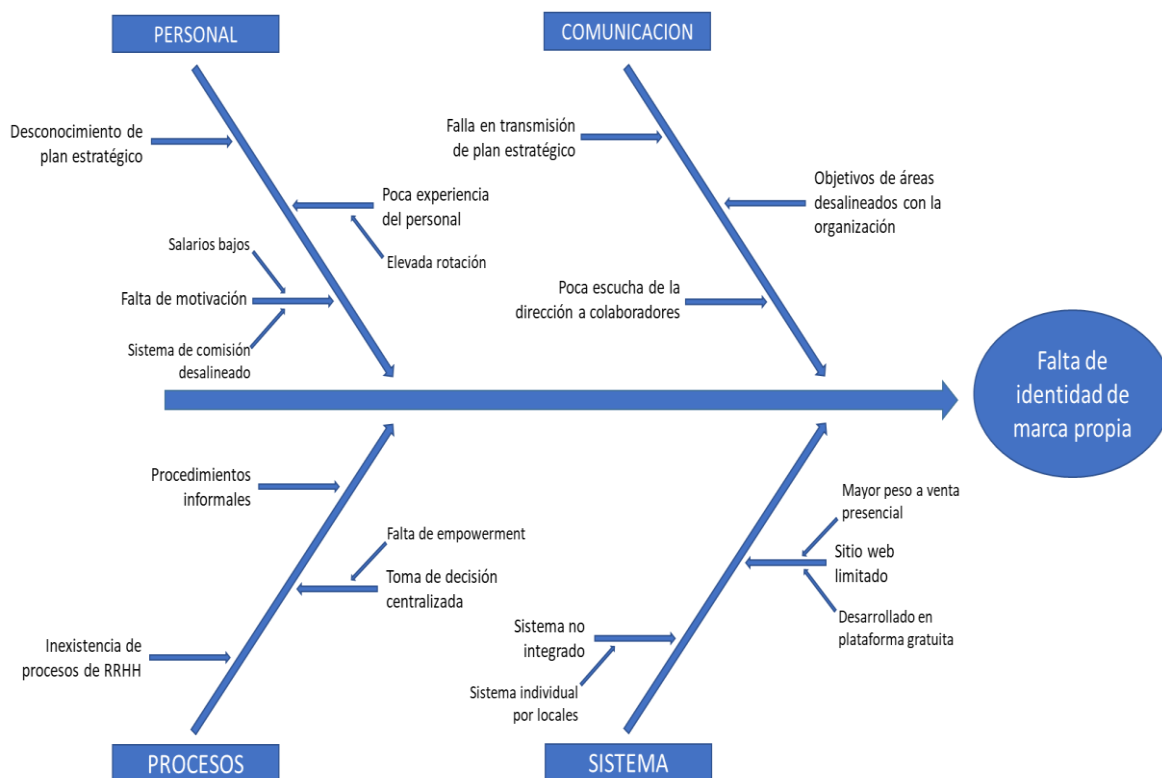
Sobre los **procesos**. Hay una inexistente gestión de recursos humanos, en el reclutamiento hay una falta de profesionalización. Por ejemplo, el dueño les cedió esta tarea a las encargadas ya que, según ellas, él considera que tienen la capacidad, experiencia y el conocimiento suficiente para poder realizarlo. Sin embargo, últimamente la rotación de personal en los locales es muy elevada y esto puede deberse a la falta de protocolos. También cabe mencionar que el personal no tiene evaluaciones de desempeño, y trabajan para sus objetivos, no están correctamente alineados a la estrategia de DC.

Por último, se observa que no existe un solo organigrama que nos pueda brindar información general sobre cómo está conformada la estructura existente en la empresa. Esto impide que se pueda determinar con claridad la responsabilidad o rol correspondiente a cada línea.



7. 1) Diagrama de Ishikawa (Diagrama Causa-Efecto)

Se introduce esta herramienta en esta sección para obtener una visión hologramática de las causas que provocan como efecto la falta de identidad de la marca propia.



Fuente: Elaboración propia.

7. 2) Análisis FODA

Por medio de un análisis FODA, se utiliza el mismo como una herramienta de auditoría de la organización, para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno, como los problemas propios de la organización.



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Amplia variedad de marcas y productos• Ubicaciones estratégicas de locales• Exclusividad en comercialización de marcas	<ul style="list-style-type: none">• Stock limitado por producto• Poco desarrollo del e-commerce• Falta de alineación entre objetivos, procesos y personal
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento en el mercado de la moda• Marcas alineadas a las tendencias de moda• Aumento en los canales de venta online	<ul style="list-style-type: none">• Contexto político-económico en Argentina• Cambio en el hábito de compra de clientes• Crecimiento de competidores de bajo costo (showroom)

Fuente: Elaboración propia.

8. Propuestas

Según Hatum, el sentido común nos dice que desde las prácticas de Recursos Humanos podemos colaborar para alinear la organización, convirtiéndose en un pilar del modelo organizacional que pretendemos. En este modelo, debe prevalecer la consistencia de las prácticas de recursos humanos entre sí (consistencia interna), alineación entre las prácticas y la estrategia del negocio, lo que llamamos coherencia interna.

En función a lo escuchado en las diversas entrevistas y lo observado en las distintas visitas, tanto en los locales, como en las oficinas, y a partir de lo redactado en el diagnóstico, se desarrollan distintas propuestas que tratan de adaptarse a cumplir tanto el objetivo principal como los objetivos específicos de la investigación. Las propuestas se basan en relación a seis ramas estratégicas: **Comunicación interna, Marketing, Sistemas de Información, Recursos Humanos (RRHH), Ventas y Estructura.**

Consideramos que un primer paso importante es realizar una reunión en la que estén presentes cada uno de los integrantes de la organización, donde los principales colaboradores den una capacitación dando a conocer el plan estratégico de la empresa.

Se deben **comunicar** claramente cuáles son los objetivos de crecimiento de la marca corporativa, para que los nuevos trabajadores de la empresa puedan alinearse con el trabajo ya logrado y que las encargadas puedan guiarlas en este proceso.

La forma en que se podrían transmitir la misión, visión y valores es a partir de banners publicados en lugares visibles de la oficina, local, el proceso de inducción de algún empleado y en la transmisión personal día a día.

Relacionado con el **Marketing**, la organización busca posicionamiento y reconocimiento de la marca corporativa, esto Kotler y Armstrong lo definen como capital de marca.



Entonces, aquí es donde se debe hacer énfasis para lograr el objetivo que se busca. Para lograr este efecto diferencial, se debe trabajar en la construcción de una marca fuerte.

Las decisiones que se deben tomar, muchas veces pueden llevar por detrás un gran cambio organizacional y situaciones riesgosas donde la marca pueda perjudicarse.

Otra de las propuestas que estudiaremos será la implementación de un **sistema** en nube, el cual abarcaría la totalidad de las firmas que hoy maneja DC, creemos que esto sería de gran valor, ya que puede abrir puertas a muchas actividades que generarían un capital de marca en la organización y un mayor reconocimiento de la misma.

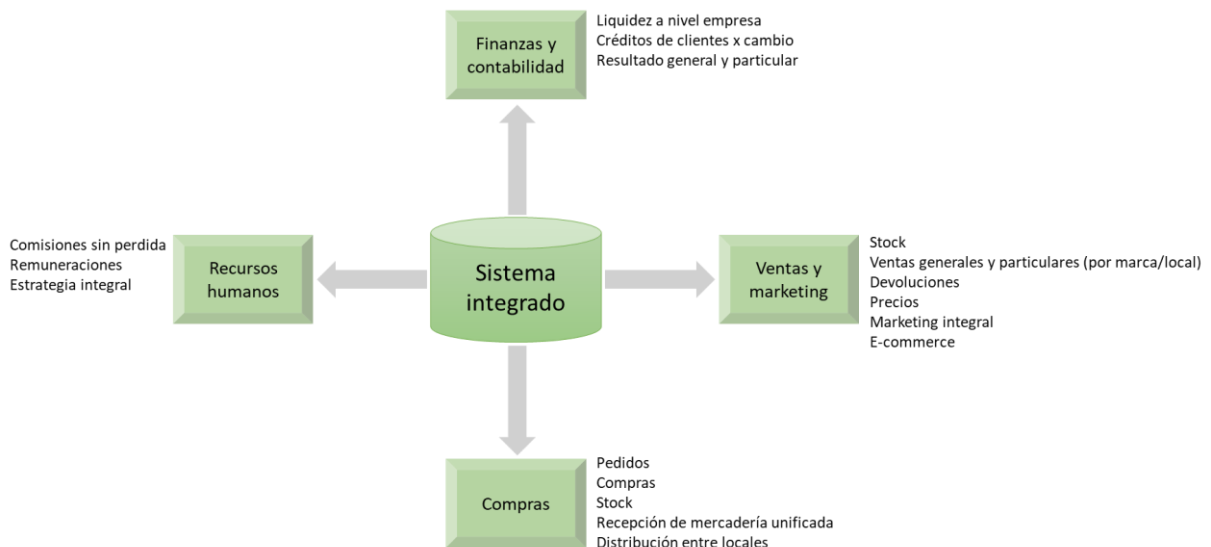
Algunas de las propuestas son:

- Incorporación de un sistema integrado para todos los locales (con base de datos de todos los clientes) que dará oportunidades internas, como saber en qué franja de gasto se manejan los clientes, marcas/productos preferidos, etc. Y así saber que traerle al cliente, para que este encuentre lo que busca en el local y de esta manera poder fidelizar a los clientes bajo el nombre de DC.

- Generar un website (e-commerce) vinculado con el mismo sistema, de manera que una persona que busque un producto "x", sepa que en la página encontrará posiblemente lo que busca. Luego de la pandemia, muchas personas modificaron sus hábitos de compra y prefieren realizar las mismas desde la comodidad de sus hogares. Incluso realizar un buen trabajo web, puede permitirle a la empresa ampliar sus ventas al resto del país.

Si se trata de un progreso en el sistema, Laudon nos dice que ante un desarrollo de sistema hay un cambio organizacional.

Un sistema nuevo, tendrá por detrás muchas acciones y cambios, que irán desde capacitaciones para el uso del nuevo sistema, hasta quizás cambio organizacionales, como ser modalidad de remuneración u otros aspectos. Como vemos en la figura 9.1 del libro de Laudon, un sistema empresarial, tocará varios aspectos dentro de la organización, los cuales deben ser tenidos en cuenta a la hora de la planificación y la implementación si no queremos que falle el mismo.



Fuente: elaboración propia

Se propone analizar el proceso de reclutamiento y selección de **personal**, sobre todo de las vendedoras del local, ya que ellas son la cara de la empresa y las que tienen contacto directo con el cliente. Una buena atención, estar pendiente del cliente, tratarlo adecuadamente, son cosas que pueden generar en el consumidor satisfacción, hacer que éste elija de vuelta a la marca y así generar una fidelización con el cliente.

Consideramos en este caso que el proceso aparte de ser llevado a cabo por la encargada que conoce de las necesidades del puesto, sea asistido por el área de RRHH como staff, dando a conocer el descriptivo del puesto, competencias requeridas y analice si el/la ocupante del puesto puede alinearse al plan estratégico de la organización.

Respecto a oportunidades en **ventas**:

-Habilitar cambios cruzados entre las marcas, así el cliente conoce todas las firmas que están bajo la marca corporativa. Modificar el sistema de recompensas (comisiones por venta), de forma que al realizarse un cambio no se le saque comisión a la vendedora original y así no desmotive a que las vendedoras promocionen al resto de los locales bajo el nombre de la marca corporativa.

-Implementar un local multimarca bajo el nombre de la marca corporativa que incluye tanto indumentaria femenina como masculina.

-Como la empresa tiene acuerdos con las marcas para poder comercializarlas en el NOA, una vez afianzada la marca corporativa en Tucumán se puede apuntar a otras provincias, implementando locales multimarca.

8. 1) Matriz de estrategias FOFADODA

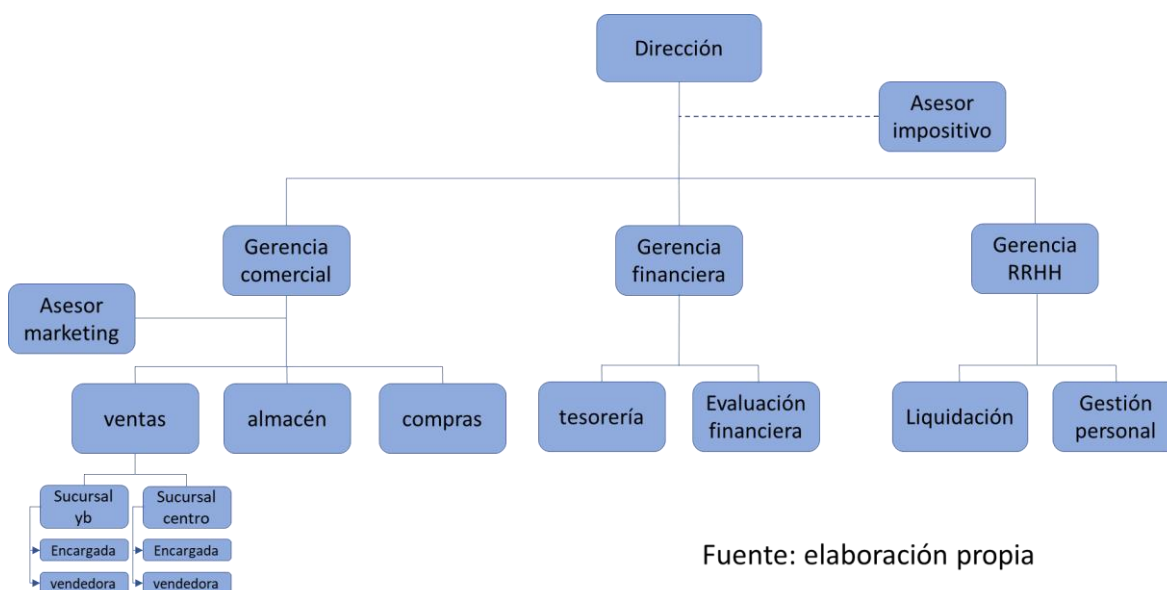
Tomando el análisis DOFA realizado en el diagnóstico, se proponen posibles estrategias que pueden ayudar a la organización.



ANÁLISIS EXTERNO ANÁLISIS INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en el mercado de la moda • Marcas alineadas a las tendencias de moda • Aumento en los canales de venta online 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto político-económico en Argentina • Cambio en el hábito de compra de clientes • Crecimiento de competidores de bajo costo (showroom)
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia variedad de marcas y productos • Ubicaciones estratégicas de locales • Exclusividad en comercialización de marcas • Ofertas y facilidades de pago 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la exclusividad y reconocimiento de firmas que comercializa, para atraer clientes a la marca corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la fortaleza financiera para facilitar la compra ante el contexto económico desfavorable
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Stock limitado por producto • Poco desarrollo del e-commerce • Falta de alineación entre objetivos, procesos y personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el e-commerce para aprovechar el aumento en canales de venta online 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios de mercado sobre nuevas tendencias para innovar en las ventas • Desarrollar procesos de comunicación con el fin de que los colaboradores conozcan los objetivos de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la **estructura** organizacional, se propone un nuevo organigrama que abarque toda la organización, y así saber a quién se debe reportar, agregando algunas áreas y puestos que se creen faltantes en la actualidad de la empresa. A continuación, se propone el siguiente organigrama, que puede brindar una mirada más general de cada una de las áreas presentes en la empresa.



Fuente: elaboración propia



9. CONCLUSIÓN

Una empresa para lograr su posicionamiento en el mercado con una marca corporativa fuerte, debe cumplir con un largo proceso que puede conllevar cambios consistentes y decisiones riesgosas.

Este proceso no podría cumplirse de manera efectiva si no se lleva a cabo la alineación organizacional que brinde una coherencia interna.

Tratar de establecer la marca corporativa de manera interna, implica que los distintos colaboradores conozcan tanto la misión, visión y valores, como también dónde se apunta con la marca en el largo plazo y que tengan en claro que están trabajando para la empresa como un todo y no solo para el local de la marca que comercializan.

Es importante tratar de coordinar las actividades a nivel organizacional, para que cada uno de los colaboradores sepa lo que tiene que hacer y de qué manera ayuda su tarea al objetivo principal de la organización.

Por eso destacamos y creemos que la clave pasa por la alineación de la organización, tanto en la comunicación, como en las actividades que se realizan para el cumplimiento de los objetivos individuales, grupales y organizacionales. Pero para poder realizarla de forma adecuada es necesario elaborar un diagnóstico organizacional que nos permita comprender cuál es la situación actual en la que se encuentra la empresa, y así poder identificar las áreas que requieran un mayor desarrollo tomando los cursos de acción adecuados.

Enfocamos nuestro trabajo de investigación en el caso particular de la empresa DC y hacemos hincapié, que, en primer lugar, hay que capacitar y fidelizar a los trabajadores de la empresa, ya que estos son la cara visible de la misma y los principales responsables de hacer partícipes a los clientes, con la intención de retener los existentes y captar los nuevos, dándoles a conocer de forma efectiva todo lo que la empresa engloba como marca.

En segundo lugar, luego de haber sentado firmemente las bases de manera interna con la alineación efectiva entre la estrategia, objetivos y colaboradores, se debe comenzar a indagar respecto a la gestión de un plan donde se implementen estrategias que permitan externalizar la marca y poder enfocar las campañas de marketing al mercado objetivo.

De esta forma el trabajo nos deja en claro que las empresas pueden tender a creer que la publicidad y las campañas de Marketing son la prioridad para hacer conocida su marca. Sin embargo, en este proceso de posicionamiento de marca es necesario primero mirar hacia adentro de la organización para conocer realmente qué relación existe entre lo que se quiere comunicar y lo que realmente se aplica en la empresa. Así se evita la esquizofrenia organizacional y se cumple con lo que se promete al consumidor, brindándole al mismo un servicio genuino que logre fidelizar al mismo con la marca corporativa.

10. APÉNDICE

1) Entrevista a las Encargadas y Vendedoras:

- ¿Hace cuánto tiempo trabajas en la organización?
- ¿Cuál es tu puesto? ¿Cuáles son tus funciones?
- ¿A quién informas sobre el desempeño de tus tareas?



- ¿Conoces la misión, visión y valores de la empresa?
- Al momento de tu ingreso en la organización ¿Te mencionaron los objetivos que se busca con el desarrollo de la marca propia?
- ¿Sabes cuáles son los procesos que se llevaban a cabo del desarrollo de marca?
- ¿Existen barreras comerciales que impidan el posicionamiento de la marca?
- ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección?
- ¿A qué crees que se debe la rotación de las vendedoras? ¿Crees que esto perjudica el desarrollo de tus tareas?
- ¿Se realizan encuestas de satisfacción a los clientes?
- ¿Se cuenta con sistemas de incentivos? De ser así, ¿Cómo se determinan?
- ¿Se realizan evaluaciones de desempeño? De ser así ¿con qué frecuencia? ¿las evaluaciones tienen peso en los incentivos?
- ¿Cuentan con el espacio para plantear sus inquietudes/ideas? De ser así, ¿Crees que las mismas son tenidas en cuenta?
- ¿Con qué sistema trabaja la empresa para realizar sus operaciones? ¿Los sistemas de los distintos locales, tienen alguna relación o son totalmente independientes?
- ¿De qué forma se ejecuta el sistema que utilizan actualmente?
- ¿Qué ventajas y desventajas le ven al uso del sistema? ¿En qué cosas le facilita el trabajo y en qué cosas creen que debería mejorar?
- ¿Qué herramientas o funciones creen que se les pueden agregar a una actualización de sistema?

11. BIBLIOGRAFÍA

- Robbins S., Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Morin E. (1990). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Editorial: Gedisa.
- Vidal Arizabaleta E. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial: ECOE ediciones.
- Puchol L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Editorial: Ediciones Díaz de Santos.
- Laudon K. y Laudon P. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. Editorial: Pearson.
- Hatum A. (2015). *Alineando la Organización*. Editorial Granica.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación.
- Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México. McGraw Hill.
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter. *Administración*. Editorial: Pearson
- Victor Martinez. *Administración. De lo simple a lo complejo*. Editorial: Pluma digital.
- Sociedad latinoamericana para la calidad. (2010). Diagrama de Causa y Efecto [Archivo PDF] <http://umc.edu.ve/pdf/calidad/DiagramaCausaEfecto.pdf>