



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN “DIRECCIÓN DE NEGOCIOS”

“Desarrollo de un Mapa Estratégico para Johnson Acero SA”

Director: Mg. Marcelo Costamagna

Codirectora: Mg. Verónica Echavarría

Santa Fe, Mayo 2019

Agradecimientos:

En primer lugar agradezco especialmente a Ivana, a mis hijos Pilar y Ramiro, por los momentos que hemos sacrificado en pos de la realización de este trabajo, por su incondicional apoyo y comprensión.

A los directores de Johnson Acero SA y a la Gerencia Comercial, quienes confiaron en mi persona para la realización de este posgrado. Un agradecimiento especial al Contador Adrián De Monte, quien colaboró en muchos aspectos en la realización de esta tesis.

A mi director de tesis, Mg Marcelo Costamagna, por sus invaluable consejos y opiniones que me brindaron una gran claridad para el desarrollo de este trabajo.

A mi co-directora MG. Verónica Echavarría, por su compromiso, dedicación y el apoyo brindando en todo momento.

A todo el equipo del MBA, por la excelente experiencia que vivida durante el desarrollo del posgrado, lo cual ha sido sumamente enriquecedor para mi persona.

Resumen

Johnson Acero ha desarrollado a lo largo de los años, una *estrategia de diferenciación* sustentada en la calidad, diseño e innovación de los productos que fabrica y comercializa. El éxito de la estrategia planteada, ha permitido posicionar a la empresa como líder y referente en cada uno de los rubros donde participa.

En simultáneo a lo expresado en el párrafo anterior, los cambios sociales, culturales y tecnológicos iniciados en los últimos años y con vigencia en la actualidad, colocan sobre relieve la importancia que adquiere para la empresa, lograr cada vez más una mayor diferenciación dentro del entorno competitivo.

En este contexto, resulta fundamental para el desarrollo competitivo de *Johnson Acero* la implementación de herramientas que faciliten la ejecución de la estrategia definida. Permitiendo que la empresa evolucione desde una visión estática, del concepto de estrategia a una visión dinámica, adquiriendo la estrategia un protagonismo en el día a día de la organización.

En este sentido, el objetivo de esta tesis es presentar los principales lineamientos para el desarrollo de un *Mapa Estratégico en Johnson Acero*. Entendiendo al *Mapa Estratégico* como una herramienta que permite establecer las condiciones necesarias para ejecutar exitosamente la estrategia de la empresa.

Como integrante de *Johnson Acero*, resulta de mi interés poder aportar nuevos conceptos y herramientas que contribuyan, a partir de los conocimientos adquiridos en el MBA, al desarrollo de una organización con un mayor nivel de comunicación, enfoque y alineación hacia los objetivos de la empresa.

Previo al diseño del mapa estratégico se transita en el desarrollo de cada una de las etapas del proceso de gestión estratégica, lo cual permite realizar un análisis detallado de las capacidades, la cultura de la organización y el entorno competitivo, logrando un mayor entendimiento de las características de la empresa.

De esta forma, el desarrollo del proceso mencionado en el párrafo anterior, logra llegar a la definición de la estrategia de la empresa, con una clara comprensión de cada uno de los factores que influyeron durante su desarrollo.

Índice de Contenidos

Capítulo I: Introducción

1. Descripción de la Empresa.....	8
2. Formulación y Justificación	9
3. Objetivos.....	12
3.1 Objetivos Generales.....	12
3.2 Objetivos Específicos.....	12
4. Metodología.....	13
4.1 Diseño de la Investigación.....	13
4.2 Instrumentos de Recolección de Datos.....	13
4.3 Organización del Trabajo de Investigación.....	14

Capítulo II: Marco Conceptual

1. El Proceso Estratégico.....	15
1.1 De la Planificación Estratégica al Proceso de Gestión Estratégica.....	16
2. Análisis de los Recursos y Capacidades Organizacionales	18
2.1 Análisis DAFO.....	19
2.1.1 Fortalezas y Capacidades.....	20
2.1.2 Debilidades y Deficiencias.....	21
2.1.3 Oportunidades para la Organización.....	22
2.1.4 Amenazas para la Organización.....	23
2.2 La Cadena de Valor una Herramienta para descubrir las Ventajas Competitivas de la Org.....	23
2.2.1 Las Actividades de la Cadena de Valor.....	24
2.2.2 Los Eslabones en la Cadena de Valor.....	26
2.2.3 La Cadena de Valor y su vinculación en el Entorno Competitivo.....	27
2.2.4 La Cadena de Valor y la Competitividad de la Organización.....	28
2.2.5 La Cadena de Valor y su relación con el Cliente Final.....	29
3. Análisis Competitivo y de la Industria.....	30
4. La Estrategia en la Organización.....	31
4.1 Proceso de implementación de la Estrategia.....	34
4.2 Tipologías de Estrategias.....	35
4.3 Las Estrategias Genéricas y sus Posiciones Estratégicas.....	35
4.4 La Estrategia es elegir pero también es renunciar.....	36
4.5 Niveles de Estrategia.....	38

5. Capacidades Estratégicas de la Organización.....	38
5.1 El Proceso de desarrollo de la Capacidad Estratégica.....	39
6. Las Ventajas Competitivas en un contexto dinámico.....	41
6.1 El Calce Estratégico como Generador de Ventajas Competitivas.....	43
7. Desviaciones Estratégicas.....	45
8. Las Organizaciones: El equilibrio entre la Estrategia y la Eficacia Organizacional.....	47
9. Monitoreo y Adaptaciones de la Estrategia.....	49
9.1 Balanced Scorecard.....	49
9.2 Del Balanced Scorecard al Mapa Estratégico.....	50
9.3 El Mapa Estratégico y su relación con el Calce de Actividades.....	52
9.4 El Mapa Estratégico un puente entre la Estrategia y las actividades de la Org.....	53
9.5 Articulando los objetivos a partir del enfoque de las cuatro perspectivas.....	54
9.6 Principios del Mapa Estratégico.....	55
9.7 Los Activos Intangibles y su rol en las Organizaciones de la Actualidad.....	56

Capítulo III: Análisis Estratégico de Johnson Acero SA

1. Reseña Histórica.....	58
2. La Estrategia Competitiva.....	60
2.1 Mix de Marketing de Johnson Acero SA.....	61
2.1.1 Producto.....	62
2.1.2 Precio.....	66
2.1.3 Distribución.....	66
2.1.4 Promoción.....	70
3. Análisis de los Recursos y Capacidades de la Organización.....	71
3.1 Entrevistas al Sector Gerencial: Principales Conclusiones.....	71
3.1.1 Los Nuevos Desafíos con vistas al Futuro.....	80
3.2 Análisis de la Situación Interna – Análisis Externo (DAFO).....	82
3.3 Cadena de Valor de JOHNSON ACERO.....	83
3.4 Análisis de las Fuerzas Competitivas: Rubro Piletas y Mesadas.....	84
3.5 Mapa de Grupos Estratégicos del Rubro Piletas y Mesadas.....	85
3.6 Análisis de las Fuerzas Competitivas: Rubro Cocina y Placard.....	86
3.7 Mapa de Grupos Estratégicos del Rubro Cocina y Placard.....	87

Capítulo IV: Propuesta para la implementación de un Mapa Estratégico en Johnson Acero

1. Introducción.....	88
2. Estrategia de Johnson Acero.....	89
3. Desarrollo del Mapa Estratégico para Johnson Acero.....	89
3.1 Perspectiva del Cliente.....	92
3.1.1 Propuesta de Valor Canal de Muebles.....	92
3.1.2 Propuesta de Valor Canal de Piletas.....	93
3.2 Objetivos Generales.....	94
3.3 Perspectiva Interna – Procesos Críticos.....	94
3.3.1. Proceso del Sector Comercial.....	94
3.3.2. Proceso del Sector de Marketing.....	96
3.3.3. Proceso de Desarrollo de Productos.....	97
3.3.4. Proceso de Compras.....	99
3.3.5. Proceso de Producción y Logística.....	100
3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.....	101
3.5 Perspectiva Financiera.....	103
4. Del Mapa Estratégico al Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.....	105

Capítulo V: Principales Conclusiones

Conclusiones Generales.....	110
Propuesta para Johnson Acero	111

Anexos

Anexo 1. Referencias Bibliográficas.....	113
Anexo 2. Entrevistas Realizadas.....	115

Índice de Tablas

Tabla 1: Los canales de comercialización de JOHNSON ACERO.....	10
Tabla 2: Fundamentos de las Fortalezas de una Organización.....	21
Tabla 3: Fundamentos de las Debilidades de una Organización.....	21
Tabla 4: Actividades Primarias de la Cadena de Valor.....	24
Tabla 5: Actividades de Apoyo de la Cadena de Valor.....	24
Tabla 6: Los niveles de la Estrategia.....	38
Tabla 7: El Calce de Actividades: Clasificación	44
Tabla 8: Claves para medir el desempeño de la Estrategia.....	46
Tabla 9: Principios del Mapa Estratégico.....	55
Tabla 10: Principales características del Rubro Piletas y Mesadas de Acero.....	65
Tabla 11: Características de los Canales de Comercialización de JOHNSON ACERO.....	67
Tabla 12: Análisis DAFO de JOHNSON ACERO.....	82
Tabla 13: Proceso de Producción. Particularidades según la Estrategia de JOHNSON ACERO.....	102
Tabla 14: Cuadro de Mando Integral.....	108

Índice de Figuras

Figura 1: Posicionamiento Estratégico de la Organización.....	15
Figura 2: De la Planificación Estratégica al Proceso de Gestión Estratégico.....	16
Figura 3: La Estrategia: Un puente entre la Organización y el Entorno.....	18
Figura 4: La Cadena de Valor de una Organización.....	24
Figura 5: El Macroambiente de la Organización.....	31
Figura 6: El concepto de Estrategia.....	32
Figura 7: Los pilares para la implementación de la Estrategia.....	34
Figura 8: El proceso de desarrollo de la Capacidad Estratégica.....	39
Figura 9: EL Mapa Estratégico: Puente entre la Estrategia y las actividades de la Organización.....	53
Figura 10: Los Activos Intangibles en el Proceso de Creación de Valor.....	56
Figura 11: Los Activos Intangibles y su impacto en el Proceso de Creación de Valor.....	57
Figura 12: Desde la Misión de JOHNSON ACERO al desarrollo del Mix de Marketing.....	61
Figura 13: Rubro Amoblamientos de Cocina de JOHNSON ACERO.....	62
Figura 14: Cadena de Valor de JOHNSON ACERO.....	83
Figura 15: Análisis de las Fuerzas Competitivas - Rubro Piletas y Mesadas.....	84
Figura 16: Análisis de las Fuerzas Competitivas - Rubro Cocinas y Placard.....	86
Figura 17: Circuito virtuoso del Mapa Estratégico para JOHNSON ACERO.....	90
Figura 18: Mapa Estratégico para JOHNSON ACERO.....	91
Figura 19: Etapas en el Proceso de Desarrollo de Producto.....	98
Figura 20: Pilares para el desarrollo de la cultura Organizacional de JOHNSON ACERO.....	103

CAPITULO I

Introducción

1 Descripción de la Empresa

Johnson Acero SA es una empresa que desde hace más de 50 años ha elegido el camino de la diferenciación y la fabricación de productos con alto valor agregado, transformándose a lo largo del tiempo en una empresa líder en la fabricación de Amoblamientos de Cocina, Placard, Piletas y Mesadas.

La estrategia elegida basada en la diferenciación de sus productos y surgida de manera emergente, lleva implícita una filosofía de trabajo, donde la pasión por la excelencia, el compromiso por la calidad y la eficiencia, han sido valores fundamentales que han guiado a la empresa a lo largo de los años.

En un mundo dinámico, marcado por la globalización, hiper-conectado y con cambios constantes en el entorno, han generado en Johnson Acero la necesidad de adaptarse a nuevos escenarios.

Dicha realidad, se observa a través de un creciente nivel de competencia (a nivel global), con clientes cada vez más exigentes e informados, encontrándose la empresa con una mayor dificultad para diferenciar sus productos, asemejándose cada vez más a commodities.

Lo mencionado en el párrafo anterior ha provocado (en líneas generales en todas las empresas), ciclos de vida más cortos de las líneas de los productos, mayor poder de negociación para los clientes, provocando muchas veces una menor rentabilidad para la empresa.

En ese sentido, este nuevo escenario requiere trabajar con un alto nivel de *eficiencia* en cada una de las etapas de la cadena de valor, detectando y haciendo foco en las tareas que realmente generan *valor agregado*, profundizando simultáneamente, el camino de la *diferenciación*.

En este contexto comienza a emerger la idea donde se sostiene que el éxito de las organizaciones ya no es sólo consecuencia de la capacidad productiva y el desarrollo tecnológico, dando lugar con mayor fuerza, al concepto de los *Activos Intangibles*, como actores fundamentales para lograr la diferenciación en un nuevo entorno globalizado.

De esta forma, conceptos tales como: sinergia, innovación, recursos humanos, comprensión a los clientes, obligan a mirar a la empresa desde otra perspectiva (Kaplan & Norton, 2004).

2 Formulación y Justificación

Dentro del contexto descrito en el punto anterior, dinámico, cambiante y altamente competitivo, resulta de vital importancia para Johnson Acero SA gestionar exitosamente la estrategia de liderazgo en diferenciación. En este sentido, se hace palpable la necesidad de la empresa de poseer herramientas que permitan ejecutar exitosamente dicha estrategia.

Si bien es cierto que la fabricación de productos con alto valor agregado y una inversión constante en tecnología son las bases a partir de las cuales se desarrolla la estrategia de la empresa, no menos cierto es que en la actualidad comienzan a adquirir relevancia cada vez con mayor relevancia otras variables en el proceso de lograr la satisfacción del cliente final.

En este sentido se destaca una variable clave en la satisfacción del cliente final, la cual se denomina: “*Producto Extendido*”, bajo cuyo paraguas se concentran conceptos tales como: asesoramiento, servicio de instalación, servicio de entrega, post venta.

Lo expresado en el párrafo anterior explica la necesidad y la importancia que la organización desarrolle habilidades que permitan gestionar los *activos intangibles* (recursos humanos, comprensión a los clientes, servicios complementarios, capacitación, innovación, etc.) los cuales serán fundamentales para lograr una diferenciación que sea realmente percibida y valorada por el cliente final.

Johnson Acero posee dos canales diferenciados para la comercialización de sus productos: *Canal de Stock* (piletas y mesadas) y por el otro lado, el *Canal de Muebles* (cocinas y placards).

Si bien la estrategia de *diferenciación* se encuentra presente en todos los rubros, cada uno de los canales posee diferentes particularidades, que a continuación se detallan:

Canal de Stock	Canal de Muebles
Stock permanente en todos los Centros de Distribución del País.	Productos a medida con diferentes tiempos de fabricación
Amplia variedad de modelos de Piletas y Mesadas.	Rubro Cocinas: tres líneas de Amoblamientos. Rubro Placards: Tres líneas con diferentes modelos.
Canal de Ventas: Sanitaristas, Ferreterías, Polirrubros, Marmolerías.	Formato de negocios exclusivos o con formato "Monomarca - Multirubro", "Multimarca – Multirubro".
Bajo impacto de los servicios adicionales en el proceso de ventas.	Alto impacto de los servicios adicionales en el proceso de ventas (asesoramiento, verificación etc.).
Garantía: 5 años	Garantía: 5 años
Segmentos Alto, Medio y Bajo.	Segmentos: Alto, Medio Alto (ABC – ABC1).
Vendedores con conocimiento de las características técnicas del producto.	Vendedores con alto nivel de especialización y conocimiento técnico del producto.

Tabla 1: Canales de Comercialización de JOHNSON ACERO

Las características diferentes de cada canal explican el motivo de la necesaria división comercial. De la lectura del cuadro anterior se pueden obtener varias conclusiones:

- El Canal de Stock tiene un proceso de venta más corto, generalmente sólo involucra un mínimo asesoramiento previo a la concreción de la venta.
- El Canal de Muebles tiene un proceso de venta más largo: presupuestación, verificación de medidas, fabricación, entrega, instalación.
- El proceso decisorio del cliente final es diferente en cada uno de los canales.
- En el Canal de Muebles, el consumidor final requiere un mayor asesoramiento en aspectos técnicos, diseño, funcionalidad, etc.
- En el Canal de Muebles, la tendencia refleja que el poder decisorio con mayor frecuencia recae en especialistas (Arquitectos, Diseñadores).

Es importante destacar que el posicionamiento que actualmente posee Johnson Acero en el Canal de Muebles, ha sido logrado fundamentalmente por dos factores:

a). diferenciación en todas las líneas de productos con alto valor agregado

b). desarrollo de la red de Distribuidores. Lo cual contempla:

- diseño del Showroom,
- conceptualización de la filosofía de la marca,
- estrategias comerciales consensuadas con el Distribuidor
- capacitación de los vendedores y equipos de instalación.

De esta forma, Johnson Acero logra establecer un lenguaje común de la marca y generar sinergias entre la empresa y el distribuidor.

Lo expresado en el párrafo anterior genera la necesidad para la empresa de buscar estrategias multidimensionales con abordaje desde diferentes ángulos. Es relevante entonces, definir objetivos claros e interrelacionados entre sí, a los efectos de establecer acciones que sean ejecutadas en cada una de las etapas del proceso de comercialización entre el distribuidor y el cliente final.

En este sentido, a través de este trabajo se buscará que el “**Desarrollo del Mapa Estratégico para Johnson Acero SA**”, permita establecer un puente entre la estrategia de la empresa y sus tareas diarias, alineando a la organización y haciendo foco en trabajar en pos de las estrategias planteadas y de esta forma poder lograr un trabajo conjunto e interrelacionado entre cada uno de los sectores de la empresa.

La posibilidad de que los responsables de cada uno de los sectores, puedan visualizar gráficamente la relación “causa – efecto” entre los procesos internos y la propuesta de valor, generará entre las personas un mejor conocimiento del negocio y una mayor motivación.

El mapa estratégico, tal como mencionan Kaplan & Norton (2004) permitirá desgranar la estrategia de la empresa a través de identificar los objetivos individuales desde cada una de las perspectivas que ofrece esta herramienta. De esta forma, la organización se enfocará en los procesos que realmente permiten crear valor para los clientes, los empleados y para la sociedad.

Los objetivos planteados desde cada una de las perspectivas del mapa estratégico, permitirán guiar la ejecución de las acciones de la organización, generando simultáneamente una sinergia entre cada uno de los sectores intervinientes, De esta forma, la estrategia se convertirá en una tarea de todos los días, en un proceso continuo involucrando a toda la organización (Kaplan & Norton 2004).

En otras palabras, el mapa estratégico reflejará el vínculo que existirá entre los temas estratégicos (procesos claves), los objetivos generales y la propuesta de valor definida por la empresa.

Es importante destacar que si bien el mapa estratégico abarcará toda la empresa, este trabajo profundizará su análisis y su tratamiento en el canal de muebles, dado que por sus características y el contexto competitivo, el rubro de amoblamientos de cocina y placard ha tenido mayores cambios y simultáneamente muestra importantes desafíos para el futuro.

Previamente al desarrollo del mapa estratégico abordaremos cada una de las etapas del proceso estratégico, lo cual será de gran utilidad para la empresa y vital para el éxito posterior de la herramienta antes mencionada.

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

- Diseñar un Mapa Estratégico para Johnson Acero que permita explotar la estrategia de la empresa en objetivos individuales para que a través de los mismos, la empresa defina y ejecute las acciones que permitirán un posicionamiento diferencial en el contexto competitivo de la organización.

3.2 Objetivos Específicos

- Analizar las capacidades y recursos de Johnson Acero en su entorno competitivo.
- Interpretar y analizar la cultura organizacional que caracteriza a Johnson Acero y su impacto en el proceso de planificación estratégica.
- Desarrollar un proceso de planificación estratégica para Johnson Acero, de manera secuencial hasta la formulación de la estrategia.
- Describir la estrategia de Johnson Acero, desde las perspectivas de los clientes, procesos internos, de aprendizaje y crecimiento y desagregando la misma en objetivos individuales.

- Brindar a la organización una herramienta que permita ejecutar y monitorear de manera integral las estrategias definidas, vinculando lo operacional con el cumplimiento de los objetivos.

4 Metodología

4.1 Diseño de la Investigación

La investigación que se desarrollará será “exploratoria”, dado que se vincularán los conceptos teóricos estudiados con la realidad de la empresa y el contexto actual. Tomando como punto de partida la situación actual de la empresa, en cada una de las etapas del trabajo se contrastará con el marco teórico. Por otro lado, también tendrá una naturaleza descriptiva, ya que será muy importante para el trabajo, previamente analizar el desenvolvimiento actual de la organización dentro de la temática a desarrollar.

El tema del presente trabajo ha sido consensuado previamente con los Directores la empresa, quienes han demostrado interés en el desarrollo del mismo. En este sentido, se buscará que el trabajo tenga una aplicación práctica para la Empresa.

4.2 Instrumentos de Recolección de Datos

a). Secundarios:

- Bibliografía especializada en los temas desarrollados en el marco conceptual.
- Revistas e Informes especializados.
- Revisión y consulta de sitios Web especializados en la temática.

b). Primarias:

Se realizarán entrevistas a Directores y Gerentes en la etapa inicial del trabajo y en la fase final. Por otra parte, se realizará una investigación sobre los principales competidores de cada uno de los rubros.

4.3 Organización del Trabajo de Investigación

El trabajo de tesis estará estructurado en dos partes. La primera parte, estará dedicada a desarrollar en forma aplicada y secuencial cada una de las etapas del proceso estratégico. Se analizarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas externas de la organización (FODA). Además se analizará la cadena de valor a fin de identificar las principales actividades que crean valor para los clientes.

A través del modelo de las cinco fuerzas competitivas (M Porter), se realizará un diagnóstico del entorno competitivo de la empresa, con el objetivo de visualizar la fortaleza de cada una de las fuerzas competitivas, la naturaleza de las presiones competitivas y la estructura general de la competencia.

Se evaluarán las empresas que ocupan las posiciones competitivas más fuertes/ débiles, a través del mapa de grupos estratégicos, permitiendo comparar las posiciones de mercado de cada empresa y agruparlas en categorías semejantes.

Basándose en las estrategias genéricas de Porter, Ansoff y Mintzberg, se analizará la estrategia actualmente vigente en la empresa y su vinculación con las ventajas competitivas actuales.

Se analizarán los factores externos e internos que modelan la estrategia elegida por las organizaciones y se determinarán los factores que influyen sobre la estrategia de Johnson Acero.

La segunda parte estará dedicada al desarrollo del mapa estratégico para Johnson Acero.

En este sentido se definirán los objetivos individuales desde las cuatro perspectivas que ofrece esta herramienta y se establecerán los vínculos de causa – efecto entre dichos objetivos. Posteriormente se definirán las acciones que se deberán ejecutar enfocadas en la estrategia planteada por la empresa.

CAPITULO II

Marco Conceptual

1. El Proceso Estratégico

El desarrollo e implementación de una estrategia en una organización, exige previamente un proceso de análisis de la situación interna de la organización y del entorno competitivo. También requiere la realización de una evaluación de las opciones existentes, con el fin de elegir las alternativas que más se adecuen a la organización. En este sentido, el proceso estratégico es el camino lógico y secuencial que lleva a la elección de una estrategia (Garrido Buj, 2006).

Lo mencionado en el párrafo anterior no desconoce la existencia de estrategias emergentes que surgen espontáneamente de la propia organización como consecuencia de la forma de trabajar, la cultura y las características de sus recursos humanos.

Como se describe en la Figura 1, la posición estratégica dependerá de los recursos y capacidades de la organización; estará influida por el entorno competitivo y deberá estar en consonancia con la misión y la visión de la organización (Garrido Buj, 2006).

Es importante aclarar que, tal como lo expresa Garrido Buj (2006), previamente a iniciar el *proceso estratégico*, las organizaciones deben tener en claro los siguientes puntos:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Qué tipo de empresas somos?
- ¿Hacia dónde queremos ir?

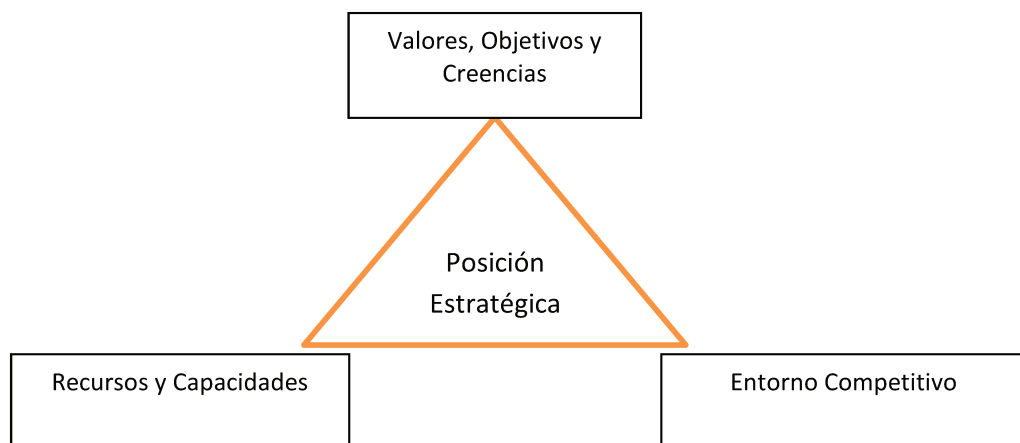


Fig 1: Posicionamiento Estratégico de la Organización

El proceso estratégico, como vehículo para llegar a una definición de estrategia se centra en los siguientes puntos:

- Análisis de los recursos y capacidades de la organización.
- Análisis Competitivo y de la Industria.
- Formulación de alternativas. Opciones estratégicas de la organización. Elección de la estrategia.
- Implementación de la estrategia.
- Monitoreo y adaptaciones de la estrategia:
 - Cuadro de Mando Integral
 - Balance Scorecard
 - Mapa Estratégico

1.1 Evolución de la Planificación Estratégica al Proceso de Gestión Estratégica

En un primer momento se establecían reglas de carácter universal, donde se partía de un entorno estable y se consideraba una estructura estable válida para cualquier contexto. El entorno y la competencia, eran actores sobre los cuales no se podía influir y por lo tanto resultaba un condicionante para los planes de la organización.

Desde ese análisis totalmente estático, la disciplina de la administración migra hacia un análisis donde la adaptación, los cambios al entorno y la posibilidad de trabajar en el fortalecimiento de las capacidades de la organización para enfrentar a los competidores, pasan a ser el eje del análisis.

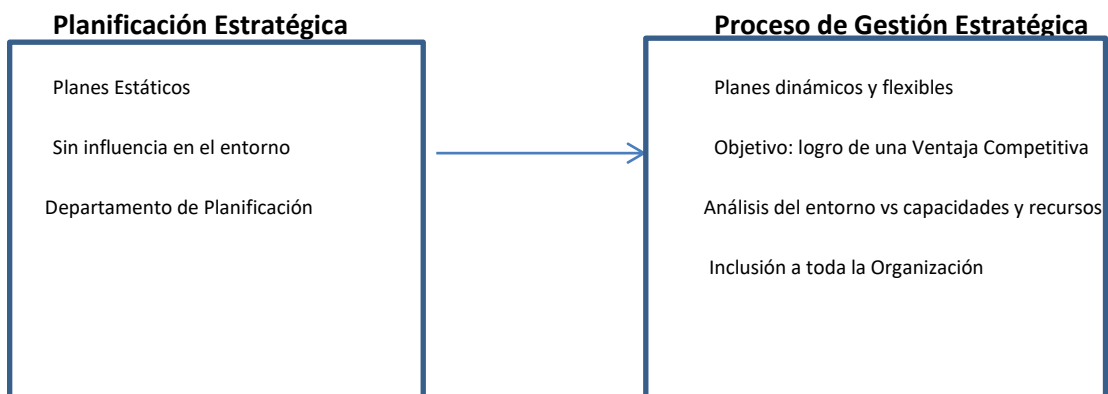


Fig 2: De la Planificación Estratégica al Proceso de Gestión Estratégica

En este sentido, la gestión estratégica será el vehículo que transformará en acciones, la visión que los directivos tienen sobre la organización, lo cual se logrará adecuando los recursos y capacidades con el entorno competitivo.

De lo anterior se desprende que desde la gestión estratégica no sólo se analizarán las capacidades, recursos y fortalezas de la organización, sino que también se deberán considerar dos elementos claves a la hora de diseñar las estrategias, el **entorno y la competencia**.

Tal como se menciona anteriormente, **estrategia es acción** y por lo tanto una de sus características es la inmediatez. Es decir, la estrategia es válida para un momento y un contexto determinado; cualquier cambio en el entorno o en una de las variables analizadas, implicará realizar ajustes en la estrategia; por lo tanto obliga a monitorear constantemente la estrategia e ir realizando los ajustes necesarios.

La estrategia es un elemento de una estructura de cuatro partes. **Primero, los fines a alcanzar**; en **segundo lugar, el camino, el modo** en que los recursos se utilizarán para lograr aquellos objetivos, es decir **las estrategias** en sí mismas; en **tercer lugar, la forma** en que los recursos serán realmente utilizados: **las tácticas**; por último **los recursos** que están a disposición para lograr los objetivos planteados.

La definición de Michael Porter (2011) “La **estrategia** se refiere a **ser diferente**”. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para **lograr una mezcla de valor única**” (p 103). Menciona claramente que **la Diferenciación es clave** en la vida de las organizaciones y que la Estrategia basará su línea de acción, a través de las **Ventajas Competitivas**.

Por lo tanto, estos tres conceptos, **estrategia, diferenciación y ventaja competitiva**, serán la clave para el vínculo de la organización con su entorno. La estrategia en su camino, sobre “como” lograr los objetivos planteados, tiene su vector en la búsqueda del factor diferenciador frente a la competencia y es así como se introduce un nuevo concepto: **ventaja competitiva**.

Estrategia y ventaja competitiva son dos conceptos íntimamente relacionados. **La estrategia**, entendida como el medio para lograr los objetivos planteados, **basará su línea de acción en la búsqueda de la ventaja competitiva** y por otra parte en la observancia y defensa de los factores que pueden hacer peligrar el posicionamiento diferenciador.

La estrategia, como acción diferenciadora, estará dentro del marco de lo que la organización quiere ser (misión) y hacia dónde quiere ir (visión). Se estructurará como el medio para dar respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno, enfocados en ser diferentes a través del mix de productos y servicios a ofrecer y en el mercado elegido. Esta **diferenciación**, se logrará sobre la base de las **ventajas competitivas**, las cuales **surgirán** a partir de las **capacidades y recursos** de la Organización.



Fig 3: La Estrategia: Un Puente entre la Organización y el Entorno

A continuación se realizará un **análisis conceptual sobre los recursos y capacidades de la Organización** y el **entorno competitivo**, para realizar finalmente un análisis sobre el significado del concepto de estrategia y su importancia dentro de una organización.

2. Análisis de los Recursos y Capacidades Organizacionales

Los recursos y las capacidades de la organización establecerán la posición competitiva en relación a sus competidores, la cual estará influenciada por la cultura de la organización.

La cultura organizacional es el conjunto de actitudes, creencias, experiencias y valores, que son compartidos por los integrantes de la organización y que configuran la forma de relacionarse entre los miembros de la organización y el entorno.

Edgard Schein define el término cultura en su libro “*Organizational Culture and Leadership*” (1992):

(...) Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (p 12).

En este sentido, la cultura de la organización condiciona la visión y las decisiones de la empresa en su ámbito interno y externo. Es por esto la importancia de poder determinar en la primera parte del proceso estratégico, conceptos tales como: ¿cuáles son las condiciones culturales de la empresa?, ¿cuáles son las cuestiones estratégicas que preocupan a los directivos y su pensamiento frente a estos temas?

En definitiva, la cultura de la organización atravesará cada una de las decisiones que la Empresa adopte en el proceso de análisis, definición y ejecución de sus estrategias.

Se destacan **dos herramientas** que permiten realizar un correcto **análisis sobre las capacidades y los recursos de la Organización**. En primer lugar, el análisis **DAFO** permite exponer las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas de la organización y su situación frente a la competencia.

Por otra parte, el análisis de la **cadena de valor**, permite descomponer cada una de los procesos que realiza la empresa para llegar a los clientes, permitiendo identificar las tareas que verdaderamente agregan valor en los diferentes procesos.

2.1 Análisis DAFO

El análisis DAFO plantea los conceptos claves que caracterizan al entorno de la organización (amenazas y oportunidades) y su capacidad estratégica (fortalezas y debilidades). Analiza la posición actual de la organización frente al entorno y realiza una valoración sobre las fortalezas y debilidades y su capacidad para superar los cambios.

El principio subyacente de esta herramienta es lograr un buen ajuste entre la capacidad de la organización y la situación externa; de tal forma de lograr el mejor impacto con la estrategia que se decida implementar.

Cabe destacar, que tan relevante como la identificación de las fortalezas y debilidades, será la valoración que se haga sobre el verdadero peso de cada una de ellas (fortalezas y debilidades) en el diseño de la estrategia y su valor competitivo. Siempre analizando el entorno y buscando el ajuste adecuado entre los recursos y las oportunidades del entorno, como así también debiendo analizar las acciones necesarias para neutralizar las amenazas.

Es importante considerar que sus resultados serán válidos, en la medida que se realice un análisis comparativo con la situación de la competencia y no sólo de manera absoluta.

A continuación una breve descripción sobre los principales factores que dan origen a las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y la caracterización de cada uno de ellos, según Thompson & Strickland (2008, p 119).

2.1.1 Fortalezas y Capacidades de la Organización

Thompson & Strickland (2008) mencionan en su libro que una *fortaleza es "algo en lo cual es competente una compañía o una característica que le proporciona una competitividad mejorada"* (p 119).

Las fortalezas de una organización pueden tener diferentes orígenes:

- Habilidades y conocimientos específicos
- Recursos y/o activos organizacionales
- Combinación de recursos agrupados entre sí (capacidad competitiva).

Las fortalezas se pueden presentar de diferentes formas, las cuales se sintetizan en el siguiente cuadro:

Fortalezas	Descripción
Procesos Organizacionales	Habilidades específicas en áreas claves. Tecnologías patentadas. Ventajas de costo. Habilidades para mejorar procesos productivos. Servicio al cliente. Condición financiera sólida. Procesos de fabricación “cero defecto”. Red de Distribuidores. Plazos de fabricación y entrega.
Activos Físicos	Localización, planta y equipos actualizados
Activos Intangibles	Personal motivado, experimentado, motivado y capacitado. Imagen de Marca. Cultura. Conocimientos. Capacidad de innovación y desarrollo de productos. Capital Intelectual. Sistemas de información. Vínculos con los proveedores y clientes.

Tabla 2: Fundamentos de las Fortalezas de una Organización

2.1.2 Debilidades y Deficiencias de la Organización

Una debilidad es una carencia o algún desempeño que, en comparación con la competencia, colocan a la organización en una situación de desventaja, pudiendo estar originado por alguno de los siguientes motivos:

- Deficiencias en habilidades competitivas importantes
- Carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles.
- Ausencia o debilidades de capacidades competitivas en áreas claves.

Los factores que se deben tener en cuenta al analizar las debilidades de la Organización:

Tabla 3: Fundamentos de las Debilidades de una Organización

Debilidades	Descripción
Procesos Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección estratégica confusa. Situación financiera frágil. • Costos unitarios elevados. • Ausencia de habilidades y competencias claves. • Problemas de calidad en los procesos productivos. • Red de distribución débil.
Activos Físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones obsoletas. • Capacidad subutilizada de la Planta.
Activos Intangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia de capital intelectual. • Recursos humanos desmotivados. • Imagen de marca débil. • Lentitud de respuesta a cambios del entorno.

Las fortalezas son la piedra angular de la estrategia y la base para la creación de las ventajas competitivas. La estrategia debe ajustarse a sus recursos, considerando sus fortalezas y sus debilidades. Se deben desarrollar estrategias entorno a las fortalezas y minimizando el impacto de las debilidades, como también tener en cuenta de no desarrollar estrategias en áreas que no tengamos una capacidad comprobada.

Dentro de un contexto sumamente dinámico, como se explicó anteriormente, se debe tener en cuenta, que el valor de las competencias se irá erosionando con el tiempo, en consecuencia, la organización deberá ser proactiva, anticipándose a los cambios e ir desarrollando nuevas competencias de acuerdo a las nuevas realidades y oportunidades que surgen del entorno.

2.1.3 Oportunidades de Mercado para la Organización

Las oportunidades que ofrece el mercado juegan un rol fundamental en el armado de la estrategia de la organización. No se podrá estructurar estrategia alguna sin considerar previamente cada oportunidad, analizar el potencial de crecimiento, la utilidad que ofrece y la posibilidad de adaptar los recursos organizacionales.

Las oportunidades más relevantes para la organización serán aquellas que cumplen las siguientes características:

- Ofrece posibilidades para un crecimiento rentable.
- Resulta potencial para la organización de lograr una ventaja competitiva.
- Se ajusta a las capacidades y fortalezas de la organización.

A continuación algunos aspectos que se deben considerar en el análisis de las oportunidades del entorno:

- Nuevos mercados geográficos o segmentos de productos.
- Ampliación de líneas de productos para satisfacer mayores necesidades de los clientes
- Nuevas líneas de productos.
- Integración hacia adelante o hacia atrás.
- Utilización de la tecnología para reducir costos, mejorar procesos productivos o de comercialización, en búsqueda de oportunidades de crecimiento de ventas.
- Eliminación de barreras comerciales en mercados extranjeros.

- Posibilidad de ganar a la competencia mayor participación de mercado.
- Incremento de la demanda.
- Adquisición de empresas de la competencia.
- Alianzas con empresas.
- Oportunidad para aprovechar las nuevas tecnologías.

2.1.4 Amenazas del Mercado para la Organización

Será muy importante identificar las amenazas para la organización y evaluar acciones las acciones que se pueden emprender con el objetivo de neutralizar o disminuir su impacto:

- Ingreso de competidores potenciales.
- Productos sustitutos.
- Competencia vía Internet.
- Disminución de los márgenes por mayor intensidad en la competencia.
- Cambios tecnológicos o innovaciones que repercuten en la demanda de los productos de la Organización.
- Demoras en el crecimiento del mercado.
- Nuevas regulaciones gubernamentales (impositivas, arancelarias, etc.).
- Creciente poder de negociación de los clientes o proveedores.
- Cambio en las necesidades y gustos del consumidor.
- Cambios demográficos que amenacen la demanda de los productos.
- Vulnerabilidad a las fuerzas de la industria.

2.2 La Cadena de Valor: Una herramienta fundamental para descubrir las Ventajas Competitivas de la Organización

Es vital para las organizaciones analizar las capacidades estratégicas que están latentes en las ventajas competitivas y de esta forma poder comprender acabadamente como se crea o se pierde “el valor” con el cual la organización busca llegar a los clientes.

La cadena de valor se presenta como una herramienta fundamental para identificar y analizar las fuentes de las ventajas competitivas de una organización, a través de desgranar el conjunto de actividades de valor que realiza y desarrolla la organización.

Toda organización desarrolla en forma sistemática un conjunto de actividades que permiten en definitiva llegar al cliente final con un producto o servicio determinado. Un

análisis desagregado y enfocado de las actividades, permitirá detectar aquellas actividades que podrán ser potenciales generadoras de una posición superior frente a la competencia. Dado que en definitiva, la ventaja competitiva se logrará a través de un mejor desempeño de las actividades principales respecto a la competencia.

2.2.1 Las Actividades de la Cadena de Valor

Las actividades caracterizadas en la cadena de valor (Fig 4), puede dividirse en dos clases, **actividades primarias y actividades de apoyo**. Las actividades primarias son todas las relacionadas con la generación del producto o servicio y su transferencia y posterior asistencia al comprador. Estas actividades se pueden clasificar en cinco categorías genéricas (ver gráfico). Por otra parte, las actividades de apoyo son un soporte para las actividades primarias.

Las actividades de valor (primarias) en su conjunto representan la bases sobre las cuales se estructurarán posteriormente las ventajas competitivas, son la identificación primaria y singular de los pilares sobre los que se sustentará la estrategia elegida por la empresa para llegar a los clientes de una mejor manera que los competidores.



Fig 4: La Cadena de Valor de una Organización

Actividades Primarias

Denominación	Clasificación de la Actividad
Logística Interna	Almacenamiento, distribución interna de insumos, control de inventarios
Operaciones	Procesamiento de los insumos para lograr el producto final, maquinado, embalaje, ensamble, mantenimiento de los equipos

Logística Externa	Almacenamiento del producto terminado, procesamiento de pedidos, distribución del producto a los clientes.
Marketing y Ventas	Publicidad, promoción, gestión de los equipos de ventas, administración de ventas, gestiones con el canal de ventas, administración y gestión de lo denominado "4P" (Producto, Precio, Promoción, Plaza).
Servicio	Actividades vinculadas con la prestación de servicios para otorgar valor extra o mantener el valor del producto: instalación, reparación, capacitación, pos venta.

Tabla 4: Actividades Primarias en la Cadena de Valor

Actividades de Apoyo

<u>Denominación</u>	<u>Clasificación de la Actividad</u>
Abastecimiento	Compra de insumos utilizados en la cadena de valor de la Empresa
Desarrollo de Tecnología	Todas las actividades que se desarrollan para mejorar el producto, los proceso de diseño y producción, conocimiento aplicado a los procesos, procedimientos, tecnología de los equipos.
Administración de Recursos Humanos	Búsqueda, contratación, capacitación, desarrollo y remuneraciones de todo el personal
Infraestructura de la Empresa	Administración, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales y administración de la calidad

Tabla 5: Actividades de Apoyo en la Cadena de Valor

Cada una de las actividades primarias pueden sub-dividirse y así poder alcanzar una descripción detallada de las actividades. ¿Cómo seleccionar las actividades que deben desagregarse y cuáles no?, si bien dependerá de la realidad de cada empresa y de su industria, se puede afirmar que cuando las actividades tengan un alto potencial de diferenciación, o representen una parte importante del costo, se debería realizar un análisis más fino de esas actividades y por ende, la desagregación en sub-actividades, será de gran utilidad.

Cabe destacar, que es posible tener actividades de valor que sean difíciles de etiquetar en una u otra actividad genérica, en este caso se deberá elegir la categoría que mejor perspectiva otorgue para la búsqueda de la ventaja competitiva de la empresa.

2.2.2 Los Eslabones en la Cadena de Valor

Observando la cadena de valor, se puede inferir que las actividades de valor no son un conjunto de actividades independientes sin vínculo entre sí, sino todo lo contrario, son un conjunto de actividades interdependientes, donde en forma sistémica se encuentra relacionadas y donde cada actividad influye y a su vez es influida por las restantes actividades.

Las actividades son relacionadas dentro de la cadena de valor por eslabones. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra actividad. Los eslabones permiten ver a la organización como un conjunto de actividades interdependientes y no como compartimentos individuales.

El sistema de valor configurado por las cadenas de valor de los proveedores y de la organización, se relacionan por eslabones verticales. Este vínculo y la forma en que se presentan, son muy importantes para el desempeño posterior de las actividades de la organización y por ende influyen en el cumplimiento o no de las estrategias planteadas.

La identificación de los eslabones dentro del conjunto de las actividades de la organización, implica un proceso de búsqueda y un análisis agudo de la de la forma en qué una actividad de valor afecta y a su vez es afectada por otra actividad. Como se puede inferir, los eslabones cumplen un rol fundamental en el engranaje de la cadena de valor, de tal manera que la ventaja competitiva de una organización, podrá originarse tanto desde la actividad misma, como también de los eslabones.

¿Dónde radica la importancia de los eslabones dentro de la cadena de valor? Los eslabones influyen de manera directa en el desempeño de las actividades, actuando muchas veces como un acelerador de la gestión de una actividad o sentando las bases para optimizar su desempeño. En este sentido, los eslabones pueden conducir a lograr una ventaja competitiva de dos maneras: *optimización y coordinación*.

La organización debe ser capaz de optimizar los vínculos entre las actividades primarias, dado que permitirá mejorar su desempeño, diferenciarse frente a la competencia, enfocándose hacia la estrategia definida por la empresa.

Por otra parte, una correcta coordinación entre las actividades, permitirá lograr un mejor nivel de respuesta frente al mercado meta, en términos de costos, tiempo y en calidad del producto o servicio ofrecido. La coordinación eficiente entre las actividades primarias, permite reducir el costo o aumentar la diferenciación.

Es muy importante que la empresa, habiendo detectado las actividades estratégicas dentro de la cadena de valor, aquellas que serán críticas para lograr la diferenciación, haga foco en los eslabones vinculados a dichas actividades. Los eslabones permitirán que el objetivo de diferenciación y las estrategias elegidas por la empresa, sean resultante no sólo del desempeño de las actividades individuales, sino también de cada una de las actividades que la empresa lleva adelante para interrelacionar las diferentes actividades de valor.

2.2.3 La Cadena de Valor y su vinculación en el Entorno Competitivo

En su entorno competitivo, la organización se vincula con proveedores, competidores, distribuidores y clientes finales. Cada uno de ellos tendrá su propia cadena de valor la cual influirá y será influenciada por el desempeño de la organización, generando de esta forma un sistema o red de valor.

Por lo tanto, el eje de sostener la ventaja competitiva de la organización, estará dado no sólo por un profundo entendimiento y trabajo sobre la propia cadena de valor, sino por el nivel de penetración en toda la *red de valor*. De este análisis surgirán, cuáles son las bases de sus competencias singulares y a partir de esto determinar las actividades que son proclives a tercerizar y cuáles no.

Si bien las cadenas de valor dentro del entorno competitivo de una industria son similares, *la cadena de valor será en definitiva, un reflejo de la cultura, estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y de la historia de la organización*, por lo tanto serán estos factores, los que diferenciarán las cadenas de valor de las organizaciones dentro de una Industria.

En lo expresado en el párrafo anterior, radica una fuente potencial de ventajas competitivas, diferenciando la cadena de valor de la organización del panorama competitivo de sus competidores. Identificar las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores, resulta una fuente vital para identificar y desarrollar una ventaja competitiva.

2.2.4 La Cadena de Valor y la Competitividad de la Organización

El análisis de la cadena de valor puede reflejar el nivel de competitividad de la organización en términos de costos en comparación con la competencia. Permite observar si la organización tiene ventajas o desventajas de costo y cuáles son las causas de esta situación, según menciona Thompson & Strickland (2004).

Según Thompson & Strickland (2004), Las diferencias importantes en los costos de las empresas pueden generarse en tres procesos fundamentales, lo cual implica que se deben analizar no sólo las actividades internas, sino también las que se desarrollan dentro de la red de valor de la organización.

a).Proceso de compra.

b).Procesos de la organización.

c).Proceso final del canal de comercialización.

Por lo tanto, la competitividad de la organización y su estructura de costos, dependerá no sólo de las actividades internas, sino con la cadena de valor de los proveedores y de los distribuidores:

a). Impacto de los costos de los proveedores en la cadena de valor

La cadena de valor de los proveedores es relevante, dado que estos incurren en costos en el proceso de fabricación y entrega de los insumos, como así también repercutirá en la calidad de los insumos entregados en los procesos posteriores de la cadena de valor de la organización.

Cuando se presentan situaciones de desventajas de costo de los insumos de los proveedores, las alternativas para corregir esta situación serían las siguientes:

- Negociar precios más favorables.
- Colaborar con el diseño y las especificaciones de los insumos requeridos.
- Cambiar a insumos sustitutos.
- Analizar alternativas de abastecimiento (logística, almacenamiento, etc.).
- Integración hacia atrás.

b). ***Impacto de los costos en la etapa final en la cadena de valor del sector***

El desempeño en la etapa final del proceso será relevante, por la composición del precio final del producto y por el servicio brindado que afectará la satisfacción del cliente final. Alternativas para modificar el costo:

- Presionar a los distribuidores y otros actores de la etapa final, para que reduzcan sus márgenes de ganancia bruta.
- Colaborar con los distribuidores o clientes de la etapa final, para distinguir oportunidades generadoras de reducción de costos.
- Cambiar la estrategia de distribución o analizar la posibilidad de integración hacia adelante.

c). ***Impacto de los costos de las actividades realizadas internamente***

- Implementar el uso de mejores prácticas.
- Eliminar actividades generadoras de costo y que no agregan valor en la cadena.
- Analizar actividades complementarias que se puedan tercerizar.
- Inversión en tecnología.
- Innovación de procesos.
- Innovación de componentes.
- Analizar diseño de los productos.
- Analizar los procesos de logística interna.

2.2.5 La Cadena de Valor y su relación con el Cliente Final

Todo lo que realiza una organización, es en definitiva, una búsqueda, a través del producto o servicio ofrecido, para “crear valor” para el cliente final. Para lo cual las organizaciones buscan ser diferentes y de esta forma poder llegar al cliente final con un producto o servicio, que satisfaga las necesidades de mejor forma que la competencia.

Pero esta diferenciación debe ser percibida por el cliente final y surgirá como resultado de las diferentes actividades que realiza la organización (cadena de valor) y la forma sobre como impactan en la cadena de valor del cliente final. Es importante destacar, que el “valor” de un producto o servicio puede originarse para el cliente final, a través de la generación de una ventaja competitiva, reducción del costo o mejora de su desempeño.

Saber interpretar y entender el papel que juega el producto o servicio en la cadena de valor del cliente final, permitirá a la organización mejorar el proceso de creación valor de esta forma encaminarse hacia una marcada diferenciación con respecto a la competencia.

Desde el lado del cliente final, la diferenciación será percibida como un valor del producto o servicio final y de cada uno de los puntos de contacto (momentos de verdad) que tenga el cliente final con la empresa. Es por eso que será fundamental lograr un alto grado de acercamiento al cliente final.

En referencia a lo mencionado en el párrafo anterior, se desprende que la organización deberá enfocarse no sólo en el producto final, sino en cada una de las actividades que desarrolla; ya que en forma directa o indirecta, impactarán en la satisfacción final de las necesidades del cliente.

3. Análisis Competitivo y de la Industria

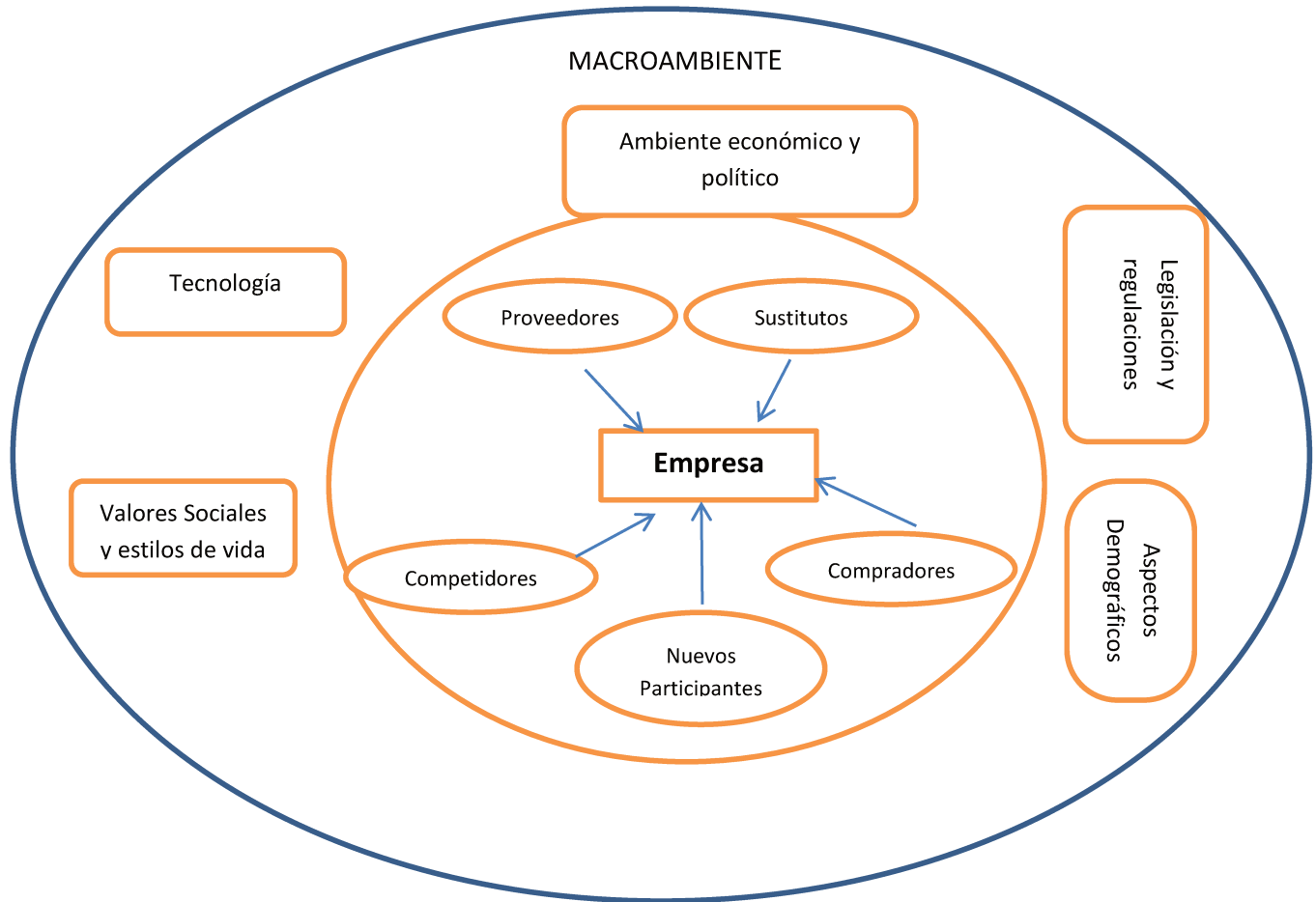
En el libro “Administración Estratégica,” Thompson & Strickland (2008), mencionan que todas las organizaciones funcionan dentro de un macroambiente, el cual está formado por la economía en su conjunto, aspectos demográficos de la población, los valores sociales, legislación y regulaciones del gobierno, factores tecnológicos y el entorno inmediato competitivo de la organización (Fig 2).

Este macroambiente siempre estará influyendo en las decisiones de la organización y más allá de que muchas de estas fuerzas son variables no controlables por la Empresa, siempre se les debe prestar atención e ir analizando de qué forma debemos ajustar nuestras estrategias a los cambios que se produzcan en estas variables del macroambiente.

Es importante mencionar, que dentro de estas variables, las que tiene mayor impacto sobre la organización, son las que se encuentran en su entorno inmediato.

En la página siguiente se grafica los actores que participan en el Macroambiente de una organización (Fig 5):

Fig 5: El Macroambiente de la Organización



El análisis competitivo y de la industria, a través de un conjunto de herramientas y conceptos, permitirá realizar un análisis sobre las características de la industria, la competencia, los impulsores de cambio, las posiciones de mercado, las estrategias de la competencia, las claves para el éxito competitivo y perspectivas económicas de la industria. De esta forma, la organización tendrá un diagnóstico del entorno donde se encuentra nuestra organización (Thompson & Strickland, 2008).

4. La Estrategia en la Organización

En el ámbito organizacional el término “estrategia” ha tenido a lo largo del tiempo, diferentes enfoques sobre su implicancia en las organizaciones, cuestión lógica considerando el dinamismo del entorno y siendo la administración una disciplina que en parte se nutre con las experiencias de las organizaciones, los cambios sociales y del pensamiento que ocurren en el ambiente. Por otra parte, es un término que es profusamente utilizado, no sólo en el ámbito organizacional, existiendo siempre la sensación de que su utilización “jerarquiza” al tema en cuestión.

Con el objetivo de dar un marco de referencia al tema que ocupa a esta tesis, resulta oportuno compartir algunas definiciones del concepto de estrategia, las cuales se complementan y en opinión del autor de este trabajo, permiten lograr una excelente aproximación sobre la importancia de la estrategia en las organizaciones. A continuación algunas definiciones extraídas del libro “*Dirección Estratégica*” (Garrido Buj, 2006, p 8).

“Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes”. (James Quinn, en *Strategies for changing: Logical Incrementalism*).

“La estrategia se refiere a ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para lograr una mezcla de valor única” (Michael Porter).

“Estrategia es la dirección y el alcance a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”. (Gerry Johnson, K Scholes, R Whittington, *Dirección Estratégica*, Prentice Hall).

¿Qué vocablos emergen en estas definiciones, como preponderantes para comprender el concepto y el rol de la “estrategia” en las organizaciones?:



Fig 6: El concepto de Estrategia

Ejes principales del término estrategia:

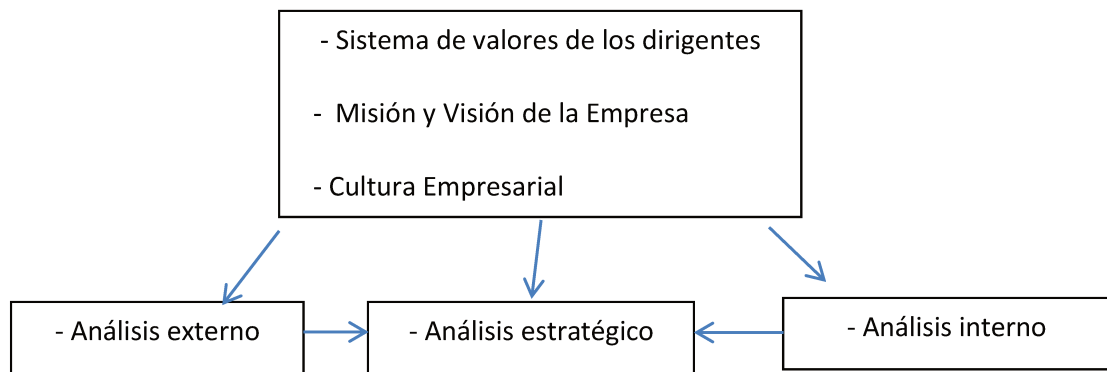
- Se refiere al enfoque y al alcance de las actividades de la organización.
- La estrategia se ocupa de la dirección de la empresa a largo plazo. Por lo cual las decisiones estratégicas serán complejas y muchas veces dentro de un marco de incertidumbre.
- Las decisiones estratégicas afectan a las decisiones operativas y se encuentran estrechamente relacionadas. En primer lugar, si las actividades a nivel operativo no están acordes con la estrategia planteada, seguramente la estrategia fracasará. En segundo lugar, las ventajas competitivas sobre las cuales se desarrollarán las estrategias, se encuentran en las diferentes actividades que a nivel operativo se desarrollan en la organización.
- La estrategia también se considera como el vehículo para la creación de oportunidades, mediante la vinculación de los recursos y competencias que determinará la capacidad estratégica de la organización para lograr una ventaja competitiva y/o nuevas oportunidades; permitirá lograr el posicionamiento correcto de los productos o servicios frente a las necesidades del mercado meta.
- La estrategia se ve afectada no solo por su entorno y su capacidad estratégica, sino también por los valores y expectativas de quienes guían la organización
- Estrategia no es planificación, es acción. La estrategia debe partir de los objetivos y ser un vehículo para el logro de los mismos. Su preocupación es el “como”, lograr los objetivos previamente definidos y de esta manera se convierte en el medio para poder desarrollar las competencias centrales de la organización y así poder diferenciarse en un entorno cambiante.
- La Estrategia busca a través de la diferenciación, lograr una mezcla de valor única con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes finales.
- Estrategia no es sinónimo de resultado. Es un curso de acción a seguir y cuyo éxito dependerá:

- Del análisis que se haya realizado de los recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- De la evaluación realizada de los competidores.
- De la evolución del entorno.
- De la respuesta de nuestros competidores.

4.1 Proceso de implementación de la Estrategia

En el proceso de implementación en la organización, la estrategia se basa en cuatro pilares fundamentales (Fig 7: Los Pilares para la implementación de la Estrategia):

- Enfoque
- Vínculo entre las actividades de la organización con el entorno
- Vínculo entre las actividades con los recursos y capacidades
- Impacto en la organización



Fuente: Libro Dirección Estratégica (Garrido Buj, 2006, p 28).

En este sentido y continuando la línea de las definiciones anteriormente plasmadas, Thompson & Strickland. (2008) definen que:

La estrategia es acción y evolucionará a lo largo del tiempo. Se iniciará siguiendo un patrón de acciones vigentes y se irá moldeando de acuerdo a los planes de la organización y a los movimientos del entorno. Por este motivo, la formulación de la estrategia nunca termina y se retroalimenta del pasado, del presente de la organización y de su entorno (p 50).

Posterior a la elección de las estrategias se deberán adecuar los recursos y capacidades de la organización para lograr ejecutar las acciones establecidas. Involucrar a toda la organización y que la misma comprenda y adopte los conceptos es vital para la implementación exitosa de las estrategias.

4.2 Tipologías de Estrategias

Sería utópico pretender realizar una clasificación de todos los tipos de estrategias existentes. En este sentido y a los efectos de establecer el marco conceptual que acobijará este tema, se enuncian las tres clasificaciones de estrategias genéricas, considerando que las mismas han tenido una trascendencia en el tiempo y sin desconocer que posteriormente han surgido otras clasificaciones.

La primera desarrollada por Igor Ansoff (1965), agrupa las estrategias en cuatro grupos:

- Penetración de Mercado
- Desarrollo de Mercado
- Desarrollo de Producto
- Diversificación o Expansión Geográfica

Años más tarde, Michael Porter (1982) estableció la siguiente clasificación de estrategias genéricas:

- Estrategia de liderazgo en costos
- Estrategia de especialización
- Estrategia de diferenciación

Henry Mintzberg realiza un análisis más profundo que engloba a las anteriores y clasifica las estrategias en cinco grupos:

- Localización del negocio
- Identificación del negocio
- Desarrollo del negocio
- Ampliación del negocio
- Reconducción del negocio

4.3 Las Estrategias Genéricas y sus Posiciones Estratégicas

Tal como se mencionó anteriormente, Michael Porter introdujo el concepto de “Estrategias Genéricas”, con el objetivo de presentar las posiciones competitivas en un sector. Posteriormente, en el artículo “¿Qué es la Estrategia?” Michael Porter (2011), explica los tres principios que dan origen al posicionamiento estratégico, de tal forma de brindar mayor especificidad y profundidad a las estrategias genéricas:

a). **Posicionamiento basado en la variedad:** el posicionamiento está centrado en la producción de un subconjunto de los productos o servicios de un sector. Se concentra en la “elección de variedades de productos o servicios más que en segmentos de clientes”. La organización desarrolla una cadena de valor superior generando la elección de los clientes, aun cuando estos sólo pueden satisfacer un conjunto acotado de sus necesidades.

b). **Posicionamiento basado en las necesidades:** aquí la organización busca satisfacer todas o la mayoría de las necesidades de un grupo de clientes. Si bien habrá grupos de clientes con necesidades o gustos diferentes, la organización busca resolver todas las necesidades de sus clientes objetivos. Existe una variante en esta clase de posicionamiento, la cual se presenta cuando un mismo cliente tiene necesidades diferentes para situaciones distintas. De todas formas, esta situación no generaría un posicionamiento diferente, salvo que el mejor conjunto de actividades para satisfacerlas también sea diferente.

c). **Posicionamiento basado en el acceso:** si bien las necesidades de los clientes serán similares, la mejor forma (actividades, procesos) de acceder a ellos será diferente. El tamaño de los clientes, la ubicación geográfica, serán factores que pueden obligar a elegir una mezcla de actividades diferentes que permita acceder a un grupo de clientes determinados.

Cualquiera de estas bases o la mezcla de las tres, requiere un conjunto de actividades hechas a medida, dado que la esencia del posicionamiento está en elegir actividades diferentes a la competencia.

4.4 La Estrategia es elegir pero también es renunciar

“Elegir una posición única no es suficiente para garantizar una ventaja sustentable. Una posición valiosa llama la atención de las empresas establecidas, quienes la imitarán de dos formas posibles” (Michael Porter, 2011, p 107):

a). Un competidor busca reposicionarse para igualar el desempeño de una empresa que se encuentre mejor posicionada.

b). Un competidor, sin renunciar a su posición actual, busca abarcar y “correrse” hasta la posición exitosa. A través de la incorporación de atributos a sus productos o servicios, tecnologías, etc.

Es por esto que una posición estratégica que permita a la organización diferenciarse y que sea sustentable, necesariamente deberá renunciar a determinadas características para enfocarse y ser fuertes en otra (trade offs).

Los trade offs (entiéndase como la renuncia o concesión en determinadas actividades o enfoques organizacionales, para lograr desarrollar otras actividades) se generan por tres motivos principales:

- La organización a medida que busca diferenciarse de sus competidores, desarrollará sus productos y procesos internos de una manera determinada que deberá ser coherente y consistente con su imagen, los objetivos y la estrategia planteada. Este armado de procesos, productos, servicios, adquieren un perfil determinado que las identifica y que se enfoca a una estrategia determinada.
- En segundo lugar, la siguiente frase sintetiza los conceptos que luego se expondrán (“no es viable fabricar todo para todos” o pretender llegar a todos los clientes). Suponiendo que la empresa elige una estrategia de “todo para todos”, puede generar una incoherencia y “ruidos” en el mercado. Esto puede afectar negativamente la imagen de la organización.
- Los Trade offs surgen como forma de ordenar internamente la organización, generando prioridades y una visión clara para los empleados hacia donde se dirige la organización.

Como expresa Porter (2011): “Los Trade offs son esenciales para la estrategia. Crean la necesidad de elegir y deliberadamente limitan lo que ofrece una empresa”. “Impiden las prácticas de abarcar o reposicionarse ya que los competidores que emplean esos métodos menoscaban sus estrategias y disminuyen el valor de sus actividades existentes” (p 109).

En este sentido, la estrategia es diferenciación, fortaleciendo actividades esenciales y dejando otras, en otras palabras consiste en renunciar, es decir en realizar trade offs.

4.5 Niveles de Estrategia

Niveles de Estrategia	Concepto
Estrategia Corporativa	Se ocupa del alcance general de la organización y de la forma como se puede agregar valor a las diferentes partes de la misma. Puede adoptar la forma de una declaración explícita o implícita de la “misión” de la organización. Es la base de las demás decisiones estratégicas
Estrategia de Negocios	Se ocupa sobre cómo se debe competir en determinados mercados. En este nivel se define en qué mercados se debe estar, las ventajas competitivas
Estrategia Operativa	En este nivel se ocupa de qué manera los distintos sectores de la organización aplican la estrategias de los niveles anteriores, respecto a los recursos y procesos

Tabla 6: Los niveles de la Estrategia

5. Capacidades Estratégicas de la Organización

Tal como se ha expresado anteriormente, toda organización busca diferenciarse dentro de su entorno competitivo y de esta manera cumplir con el objetivo de satisfacer, mejor que la competencia, las necesidades del mercado meta.

En este sentido la estrategia será el medio para lograr este objetivo, para lo cual dependerá de los recursos y capacidades que posea la organización y en la posibilidad de transformar dichos recursos y capacidades en ventajas competitivas.

Las competencias de una organización son generalmente fruto de las habilidades y las experiencias acumuladas a través del tiempo. Deben surgir de un proceso deliberado y una búsqueda consciente, que permita desarrollar y adquirir una destreza dentro de las actividades que se desarrollan.

Las competencias deben ser percibidas por los clientes como valiosas y capaces de brindar beneficios, para que pueda transformarse en la base de la *capacidad competitiva de la organización*. Dentro de las capacidades o *competencias* que se encuentran en la

organización, debemos identificar entre las específicas o *centrales* y las reproducibles o *susceptibles de ser copiadas*.

Las *competencias centrales* son aquellas actividades que competitivamente la organización desarrolla internamente de forma más eficiente que otras y por lo tanto resultan fundamentales para la competitividad y la rentabilidad. De esta manera, una *competencia central* se transforma en una fortaleza de la organización, dado que permite desarrollar su capacidad competitiva.

Identificadas las competencias, se deberán analizar las características de los mercados donde se pretenden desarrollar nuestras competencias, dado que de este análisis surgirá que una determinada competencia permita o no lograr ventajas en ese mercado. Esto es fundamental, como se expresó anteriormente, ya que es condición que la competencia sea percibida por los clientes, como un elemento que permite satisfacer sus necesidades.

Considerando lo anterior y teniendo en cuenta que las competencias deberán tener un desempeño superior respecto a los competidores, se puede afirmar que serán las capacidades singulares (core competencies o competencias centrales o nucleares), las que permitan a la organización conseguir ventajas competitivas duraderas en el tiempo,

De esta manera se introduce el concepto de **Capacidad Estratégica**, entendiéndose como los recursos y competencias que una organización utiliza para ofrecer valor a sus clientes. Los recursos únicos y las competencias centrales o singulares serán las bases para lograr las ventajas competitivas y la diferenciación frente a la competencia.

5.1 El Proceso de desarrollo de la Capacidad Estratégica

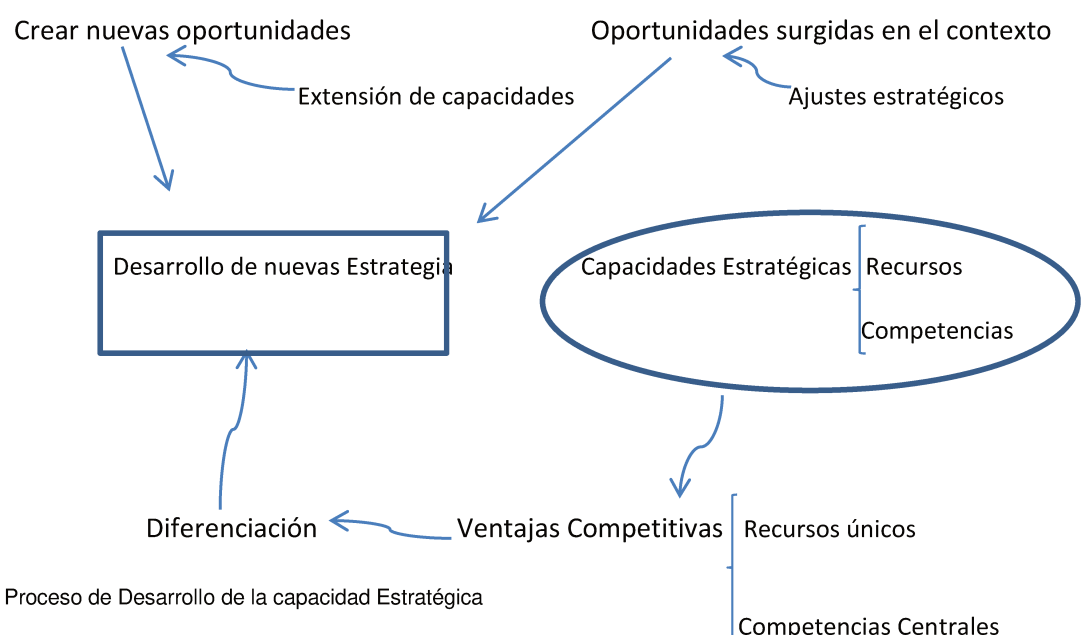


Fig 8: El Proceso de Desarrollo de la capacidad Estratégica

Será vital para el éxito de la organización estar siempre atenta al desarrollo de nuevas ventajas competitivas y a la forma de mantener las actuales competencias específicas. En su libro “Dirección Estratégica”, Gerry Johnson, Scholes y Whittington (2006), redefinen el concepto de competencias nucleares y la definen como “las actividades o procesos vinculados en los que se aplican los recursos de tal manera de lograr una ventaja competitiva”. “Crean y sostienen la capacidad de satisfacer los factores críticos” (p 126).

La solidez de la **Capacidad Estratégica** estará dada por la permanencia en el tiempo y por la posibilidad de desarrollar competencias centrales que arrojen como resultado dificultad para ser imitadas por la competencia.

Según estos autores, la ventaja competitiva sostenible se obtiene desarrollando capacidades estratégicas que ofrezcan una ventaja a lo largo del tiempo y sean sólidas. En este sentido, las Competencias Centrales deben cumplir con los siguientes criterios:

- Deben estar relacionadas a un conjunto de actividades o procesos vinculados a los factores críticos del éxito.
- Las competencias deben llevar a niveles de rendimientos significativamente superiores que la competencia.
- Las competencias deben ser sólidas, difíciles de imitar.

¿Cómo se cumplen estos criterios?:

- **Complejidad de las Competencias Centrales**

Las competencias centrales estarán relacionadas con actividades o procesos que en conjunto sostienen el valor o el factor crítico de éxito de las características del producto o servicio desde la óptica del cliente.

Por otra parte, una relación muy cercana con los clientes permitirá desarrollar en colaboración con ellos, ventajas competitivas que serán muy difíciles de imitar por parte de la competencia (co-especialización).

- **Conocimiento y Cultura de la Organización**

El conocimiento organizacional, definido como “la experiencia colectiva y compartida acumulada en los sistemas, rutinas y actividades que se comparten en toda la

organización” (Johnson, Scholes y Whittington, 2008, p 196), junto a la cultura de la organización, es decir los hábitos y las formas de trabajar, generan actividades que se desarrollan de manera natural, que se difunden en base a la experiencia de la gente y que por lo tanto resultarán difíciles de identificar e imitar.

Bajo el paraguas de estos conceptos, encontramos actividades y procesos que por las características que la rodean pueden ser la base de una Capacidad Estratégica, donde la ventaja competitiva sea compleja para identificarla dado que la fortaleza de la misma, radica en la forma de ser de la organización y por lo tanto resulte muy difícil imitarla.

Estas características otorgan solidez a las competencias dada la dificultad que se les presenta a los competidores para detectar las causas que generan una ventaja, como el impacto que estas provocan frente al cliente. La competencia podrá observar y detectar el mejor rendimiento en determinadas áreas, pero les resultará muy complejo identificar la génesis por la cual se logra este mejor rendimiento

Se debe tener en cuenta, que el riesgo de imitación por parte de la competencia aumenta, a medida que el proceso de transferencia de conocimiento sea más formal y sistémico. En este sentido, el concepto de conocimiento se torna menos valioso en términos de estrategia competitiva. (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

Es importante destacar, que estas competencias tan arraigadas a la cultura de la organización pueden ser complejas de modificar y por lo tanto convertirse en “rigideces nucleares”, afectando negativamente a la organización.

6. Las Ventajas Competitivas en un contexto dinámico

Se ha desarrollado ampliamente en las secciones anteriores que una de las características distintivas de las ventajas competitivas será su capacidad para permanecer en el tiempo. Ahora bien, ¿Cómo se vincula esta característica con la realidad de un entorno dinámico, un contexto de hiper-competencia, ciclos de vida de los productos cada vez más cortos, avances tecnológicos, etc.?

A continuación detallamos algunos de los impactos que específicamente la tecnología y los cambios en el entorno tienen en las organizaciones:

- La velocidad de las comunicaciones ha eliminado las fronteras geográficas.

- Se amplía la posibilidad de acceso a recursos y tecnología a nivel mundial, permitiendo una mejora en la productividad de los procesos.
- La organización enfrenta la posibilidad de desarrollar nuevos mercados
- Existen mayores posibilidades de vínculos entre empresas del sector de distintas partes del mundo, a través de alianzas, sociedades. Generando una sinergia entre las empresas, provocando muchas veces un salto de calidad para la organización.
- La relación con los proveedores ha cambiado, existe mayor posibilidad de acceso a diferentes proveedores a nivel mundial.
- El vínculo con los clientes se ha modificado, a partir del comercio electrónico dado acceso a los clientes a mayor información y una mayor oferta de productos o servicios. Esto genera consumidores más exigentes y con mayor poder de negociación.
- desde el momento que por la tecnología las fronteras comerciales han desaparecido, las organizaciones se enfrentan a una mayor competencia

En principio se puede afirmar que mantener ventajas competitivas inalterables a lo largo del tiempo en este contexto, será muy difícil. De esta forma se pueden encontrar por una parte, organizaciones que han sabido desenvolverse en este contexto y mantener su liderazgo, mientras que otras han cedido su lugar de liderazgo o en un extremo han desaparecido.

Centrando la mirada en empresas exitosas, surgen preguntas tales como: ¿qué es lo que hace diferente a una empresa?, ¿cuáles son las ventajas competitivas?, ¿cuál es su elemento diferenciador? En este sentido, se pueden distinguir dos factores centrales que explican, los motivos por los cuales algunas organizaciones se desempeñan exitosamente en contextos cambiantes y turbulentos:

La primera característica, estará dado por el “*Calce Estratégico*” de las actividades de la Organización, donde la verdadera fortaleza no está dado en una sola actividad, sino en el conjunto de actividades y su forma de complementarse. A través del sistema de relaciones que se genera entre las actividades, se provoca una sinergia que potencia la generación de valor de la organización.

La segunda característica, estará dada en que las organizaciones que mantuvieron su liderazgo, supieron adaptarse al entorno, fueron flexibles, abiertas innovadoras y leyeron correctamente la voz del mercado hacia donde se dirigía. Estas organizaciones desarrollaron los que algunos autores denominaron, *Capacidades Dinámicas*.

Las capacidades dinámicas, se interpretan como la habilidad para desarrollar y modificar las competencias que permitan satisfacer las necesidades del entorno. Las capacidades dinámicas pueden tener características formales, informales, visibles o invisibles.

Si se logra comprender el impacto y el alcance de los cambios tecnológicos y del entorno, la organización podrá capitalizarlos y al final del camino comprender que estos cambios han generado una empresa mejor. La mayor o menor apertura de la organización a estos cambios estarán influidos por la cultura de la organización y la visión de quienes la dirijan.

En síntesis, la organización debe desarrollar ventajas competitivas a partir de sus competencias centrales o nucleares, entendiendo que el éxito es el resultado de procesos interrelacionado, dentro de un contexto donde la capacidad de innovar, la flexibilidad y la apertura al cambio, deberán estar siempre presentes en cada uno de los procesos de la organización.

6.1 El Calce Estratégico como Generador de Ventajas Competitivas

Así como la eficacia operativa se ocupa de lograr la excelencia en las actividades, el posicionamiento estratégico determina las actividades que desarrolla la organización, como se llevan a cabo cada una de las actividades y estructura un sistema de relaciones entre las actividades, de tal forma de lograr un óptimo mix entre las actividades para lograr una mezcla de valor única.

En el capítulo anterior se introdujo el concepto de "*Calce Estratégico*", explicando la importancia de lograr una excelente vinculación entre las diferentes actividades de la organización.

Esta visión donde prevalece la importancia de lograr un óptimo calce entre las diferentes actividades, debe ser analizado como complementario a la corriente de pensamiento que se enfoca en los conceptos de "factores claves de éxito", "competencias centrales" o "recursos críticos".

Es decir que sobre la base de identificar las competencias centrales, la organización se encuentra en condiciones de desarrollar nuevas ventajas competitivas o fortalecer ventajas competitivas ya existentes, como resultado de lograr un adecuado calce estratégico entre las actividades que desarrolla.

Lo mencionado en el párrafo anterior, se fundamenta en que mucha de las actividades centrales de la organización, se complementan entre sí, provocando un mejor desempeño de dichas actividades (en términos de costos o diferenciación). Si bien en gran medida la complementariedad de las actividades son genéricas, el calce más

importante será aquel que se genera entre las actividades estrechamente vinculadas con la estrategia definida por la Empresa, dado que de esta forma profundiza la diferenciación de la organización y resalta los factores claves de éxito.

Michael Porter expresa en su artículo “¿Qué es la Estrategia?” (2011), que existen tres tipos de calce, los cuales no son excluyentes entre sí. En el siguiente cuadro, se define cada uno estos calces y como aportan al logro de los objetivos de la organización:

Clasificación	Concepto	Principales Beneficios
Calce de primer orden	Coherencia entre las actividades y la estrategia general	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de las ventajas competitivas, evitando que se anulen o neutralicen entre sí. • Facilita la comunicación de la estrategia internamente y en el Mercado. • Otorga mayor sustentabilidad a la estrategia. • Facilita y agiliza la implementación de la estrategia. • Dificulta la posibilidad de imitación de la competencia
Calce de segundo orden	Las actividades se refuerzan entre sí	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de los costos totales de las actividades relacionadas. • Mejor penetración en la mente del consumidor final. • Mayor alcance de la actividades
Calce de tercer orden	Optimización del Esfuerzo	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de costos de inventarios de materia prima. • Niveles de existencias óptimos en los Centros de Distribución. • Mínimos niveles de stock de productos con baja rotación. • Optimización con proveedores o canales de distribución posibilidad de eliminar tareas internas (eficacia operacional). • El diseño de productos ofrece la posibilidad de eliminar servicios de posventa o transferir al CF la ejecución de algunas tareas.

Tabla 7: El Calce de Actividades: Clasificación

“En los tres tipos de calce, el todo es más importante que cualquiera de las partes”. (Michael Porter, 2011, p 112). La posibilidad de ver la organización como un “todo” y no como un conjunto de actividades, permiten potenciar a la organización, siendo las ventajas competitivas un resultado de la red de actividades y no de una actividad puntual. Esto otorga mayor complejidad a la posibilidad de imitación, generando en consecuencia mayor sustentabilidad a las ventajas competitivas.

Lo expresado en los párrafos anteriores, ofrece un mirada desde otra perspectiva, que enriquece y profundiza, sobre los conceptos referidos a las “fortalezas” y “capacidades centrales” de la organización. Tal como expresa Michael Porter (2011), el concepto “calce estratégico”, vincula al éxito organizacional como el resultado de conceptos o temas estratégicos (costos bajos, un concepto de atención al cliente, una visión sobre los producto, etc.), los cuales contienen a un conjunto de actividades relacionadas y coordinadas entre sí, más que de “puntos fuertes” o “actividades centrales aisladas.

Tal como se expresa en el cuadro anterior, el calce de segundo y tercer orden otorga *sustentabilidad* al posicionamiento estratégico y fomentan la *eficacia operacional*.

La *sustentabilidad*, está dada por la dificultad de imitación por parte de la competencia, dado que un sistema de actividades interrelacionadas, será mucho más difícil de imitar que actividades aisladas.

Por otra parte, la red de relaciones entre las actividades empuja para que cada una de las actividades relacionadas se complementen y tengan un desempeño acorde que permita lograr el objetivo establecido. De esta manera, las ineficiencias en las actividades se reflejan rápidamente y resulta más fácil lograr la *eficacia operacional*.

7. Desviaciones Estratégicas

Generalmente las estrategias permanecen constantes durante largos períodos de tiempo en la organización, pudiendo generar que la estrategia pierda capacidad para orientar la posición estratégica de la organización. Esta situación se denomina **Desviación Estratégica**.

Thompson (“*Los conceptos y las técnicas de la administración estratégica*”), menciona que para medir el desempeño actual de la estrategia de la organización y determinar la necesidad o no de realizar ajustes, primero se deben tener claros los siguientes aspectos:

Consideraciones s/ la Estrategia	Concepto
Enfoque Competitivo	Líder por Bajo Costo o Diferenciación - Nicho vs Amplio segmento de Clientes
Ámbito de acción	Etapas de la cadena “producción y venta” en que la Organización está presente
Cobertura geográfica	Presencia de la Organización a nivel geográfico
Composición del Mercado meta	Tamaño y perfil del mercado meta

Tabla 8: Claves para medir el desempeño de la Estrategia

En un contexto marcado por vertiginosos cambios tecnológicos, resulta normal la toma de decisiones en escenarios de incertidumbre; lo que genera que los directivos minimicen la situación de incertidumbre y tomen sus decisiones basadas en creencias arraigadas a la cultura, o buscando soluciones sobre la base en lo que anteriormente dio resultado.

Sebastián Campanario es el autor del artículo titulado “**La estrategia Thelma & Louise y por qué cuesta salir del stau quo**” (2017). En ese artículo el autor explica que la forma de respuesta por parte de las organizaciones, mencionada en el párrafo anterior, se denomina “**estrategia Thelma & Louise**”: en la cual “las empresas mantienen la misma forma de trabajar, ignoran los cambios del entorno, cierran los ojos, se toman de la mano y aceleran hacia el precipicio”, tal como se mostraba con las dos protagonista de la película “Thelma & Louise”.

Siguiendo esta línea, existen organizaciones que se sienten cómodas en el rol de “reaccionar” frente a cambios en el entorno y pierdan la capacidad de anticipación a dichos cambios. Estas empresas, corren siempre detrás de los cambios, siguen a los innovadores pero siempre manteniendo una brecha sin animarse a dar un paso adelante. A esta categoría de empresas las denomina en el artículo, “innovadores del catch up” (una traducción sería: organizaciones que realizan cambios o innovaciones para estar al mismo nivel que otras organizaciones que realizaron antes las innovaciones).

El artículo busca explicar los motivos por los cuales se adoptan estas estrategias; (según la opinión del autor y personas consultadas) y uno de los motivos es que las empresas más allá de realizar cambios “cosméticos,” no están muy decididas a innovar, a tomar

riesgos en situaciones de incertidumbre y en consecuencia se arraigan a los procesos y competencias que anteriormente dieron resultados.

Lo anterior puede estar dado por una cuestión de “cultura organizacional”, donde en situaciones de contextos muy cambiantes los directivos deciden enfrentar “las aguas turbulentas” con decisiones ya probadas anteriormente privilegiando resultados a corto plazo. Pero también puede ocurrir, que la organización decida no salir de su “zona de confort”, mantener un statu quo y no cuestionarse sobre su negocio y cómo se encuentra posicionado para los cambios que se están produciendo.

En su libro “Competiendo por el Futuro”, G Hamel y C.K. Prahalad, definen el “propósito estratégico” como el concepto que “otorga un determinado punto de vista sobre la posición competitiva de la empresa a largo plazo”; “implica una visión sobre el futuro”. Es interesante como este concepto enriquece a la estrategia, a través de un sentido de “descubrimiento y orientación” hacia donde debe dirigirse la empresa.

Es fundamental que las organizaciones desarrollen la capacidad de “cuestionar positivamente” lo que se está realizando tanto dentro de la organización como lo que ocurre en el entorno y salir de un statu quo, donde lo único que genera es alejarse cada vez más de la posibilidad de satisfacer las necesidades de los clientes. Si la organización renuncia a esto, se pierde toda posibilidad de innovación y desarrollar nuevas oportunidades. con vistas al futuro.

8. Las Organizaciones: El equilibrio entre la Estrategia y la Eficacia Organizacional

Han surgido en las últimas dos décadas diversas herramientas y técnicas de gestión enfocadas en la búsqueda de lograr mayor productividad, mejorar la calidad, mayor flexibilidad y velocidad de gestión: gestión de la calidad total, benchmarking, tercerización, alianzas con empresas, reingeniería, entre otras.

En este sentido, las empresas han focalizado todos sus esfuerzos en pos de trabajar en este camino, dentro de un contexto donde predominan paradigmas que refuerzan esta forma de gestión: tercerización con el fin de lograr eficiencia en sectores claves; enfoque en las competencias centrales; plan de calidad total en todas las áreas; plan de productividad.

Si bien a través de estas técnicas de gestión, muchas empresas han logrado importantes avances “puertas adentro” (calidad, productividad, flexibilidad, etc) paralelamente se ha

generado en muchos sectores de la economía una hiper-competencia. Resulta muy difícil distinguir qué diferencia a una empresa de otra y rápidamente se producen cambios de rumbos o enfoques.

Menciona Michael Porter (2011): “aunque las mejoras operacionales han sido impresionantes, muchas empresas no han sido capaces de convertir dichas ventajas en una rentabilidad sustentable”. “La raíz del problema radica en una incapacidad de distinguir entre eficacia operacional y estrategia” (p 101).

EL objetivo de toda empresa es satisfacer las necesidades de sus clientes, de mejor manera que sus competidores y de forma sustentable. Esto se logra básicamente de tres formas:

- Ofreciendo mayor valor que sus competidores
- Ofreciendo un valor comparable a menor costo
- Las dos alternativas anteriores en conjunto

La eficacia operacional significa realizar las mismas actividades mejor que la competencia. Esto se genera en la realización de cada una de las actividades específicas de manera más eficiente que la competencia (productividad, calidad, costos, tecnología, innovación, gestión de los recursos humanos, etc.), impactando en la rentabilidad de la empresa, al relacionarse directamente con la estructura de costos de la empresa.

La frontera de la productividad, entendida como la suma de las mejores prácticas disponibles en un momento determinado, es el mejor valor que una Empresa puede ofrecer de un producto o servicio con un costo determinado. En este sentido, las empresas trabajarán para acercarse a dicha frontera, mientras que por otra parte, la frontera se encuentra en permanente movimiento de expansión, a través de las nuevas tecnologías, nuevos insumos.

Esta carrera hacia el perfeccionamiento ayuda a expandir la frontera de la productividad, beneficia a los clientes y proveedores, pero sin provocar una mejora en la rentabilidad, debido a la facilidad de imitación por parte de los competidores.

Por otra parte, a medida que las empresas se enfocan en prácticas tales como benchmarking, tercerización, las empresas comienzan a ser cada vez más idénticas y los procesos se convierten en genéricos

Por otro lado, la estrategia competitiva en esencia implica buscar la diferenciación, a través de la elección deliberada de un conjunto de actividades diferentes que permita

entregar una mezcla de valor única. Esto se logra a través de la realización de actividades diferentes a la competencia o realizando las mismas actividades de forma diferente.

Eficacia operativa y estrategia competitiva tienen su foco hacia el mismo lado; lograr un mejor desenvolvimiento de la organización en su entorno competitivo. Ambas son necesarias y se complementan a los fines de lograr un desarrollo sustentable y cumplir con los objetivos planteados, pero realizándolo de distinta manera.

La Eficacia operativa es muy importante para lograr un desempeño interno eficiente y eficaz, buscando la mejora continua en cada uno de los procesos intervinientes. Pero esto no debe hacer perder el foco que en el entorno competitivo la organización debe buscar un posicionamiento que la diferencie de la competencia.

Por lo dicho en los párrafos anteriores, resulta fundamental que la estrategia no sea reemplazada o neutralizada por la eficacia operativa, ya que sin estrategia, será muy difícil para la empresa lograr una diferenciación sustentable y que sea percibida por sus clientes objetivos.

9. Monitoreo y Adaptaciones de la Estrategia

9.1 Balanced Scorecard

El concepto de *Mapas Estratégicos*, desarrollado por Kaplan & Norton en su libro "Strategic Maps" (2004), surge como una evolución del concepto Balance Scorecard introducido previamente por estos autores en el libro "The Balanced Scorecard" (1997).

Originalmente el concepto Balance Scorecard, surge como resultado de una investigación realizada en diferentes organizaciones donde detectan que las organizaciones se guiaban únicamente por indicadores contables y financieros, pero carecían de indicadores que hicieran foco en medir el desempeño de los activos intangibles, lo cual tomaba relevancia ya que este tipo de activos comenzaban a tener cada vez mayor preponderancia en el proceso de generación de valor en las organizaciones.

En ese contexto (con plena vigencia en la actualidad) Kaplan & Norton (2004), observan la necesidad de introducir de manera complementaria indicadores no financieros (manteniendo los indicadores contables – financieros), con el objetivo de medir el desempeño de las organizaciones, desde una visión más integral y haciendo énfasis en los activos intangibles. Dichos autores llegan a la conclusión que "*no se podía gestionar*

lo que no se medía” y por lo tanto el análisis y abordaje de la organización desde otros ángulos era muy necesario. De esta manera, incorporan indicadores no financieros, desde tres perspectivas: *procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento*.

A partir de estos procesos, se podrían identificar los impulsores que potenciarán el proceso de creación de valor y por otra parte, a través del análisis desde estas tres perspectivas, obtendríamos indicadores de “tendencia” respecto al futuro desempeño de los indicadores financieros. De esta forma surge el concepto y la aplicación del *Balance Scorecard*.

9.2 Del Balanced Scorecard al Mapa Estratégico

Kaplan & Norton (2004) observan que si bien disponer de indicadores más completos había sido muy bien recibido entre las organizaciones, existía además otra problemática que se había acrecentado en el último tiempo y que obligaba a las organizaciones a adaptarse. Esta problemática se resumía en la dificultad que tenían las empresas para implementar y ejecutar sus estrategias.

Las organizaciones realizaban declaraciones muy elaboradas e inspiradoras sobre la estrategia pero al momento de ejecutarlas fallaban y esta situación se hacía palpable en un contexto que se encontraba en pleno proceso de cambio, donde obligaba a las organizaciones a dar respuestas a mercados cada vez más exigentes y ejecutar estrategias que logren diferenciarla de la competencia (Kaplan & Norton, 2004).

La estrategia entendida como el conjunto deliberado de actividades que la organización elige para generar propuestas de valor sustentable para sus clientes, debe cimentar sus bases a través del compromiso total de todas las personas que forman parte de la organización.

En este sentido, Kaplan & Norton (2004) adhieren a la idea que en base a lo analizado en las organizaciones, junto a un contexto competitivo caracterizado por: hiper-competencia, clientes cada vez más exigentes, escasa rentabilidad y productos cada vez más difícil de diferenciar, serán los *activos intangibles* (recursos humanos, información y capital organizacional) los encargados de potenciar y dar sustentabilidad al proceso de creación de valor.

La ausencia de compromiso y de involucramiento para la implementación de la estrategia por parte de las personas que conforman una organización, tiene como una de sus principales causas (de acuerdo a lo investigado Kaplan & Norton), la falta de una clara

comunicación y comprensión sobre lo que la organización pretende lograr y sobre cuál será el conjunto de actividades que se deberán desarrollar para lograr los objetivos propuestos. Estas limitaciones generan la imposibilidad de ejecutar las estrategias, quedando las mismas en simples declaraciones muy bien desarrolladas, pero sin posibilidad de ser ejecutadas.

En base a lo descrito en los párrafos anteriores, Kaplan y Norton llegan a la conclusión de que si bien era importante definir indicadores por cada sector (Balanced Scorecard), era aún más relevante definir objetivos para cada una de las áreas, de tal forma de lograr que cada uno de los sectores de la organización se encuentren *alineados y enfocados* con el proceso de creación de valor.

De esta forma, estos autores comienzan a observar que algunas de las organizaciones que ya habían adoptado el Balance Scorecard, logran avanzar un paso más a lo propuesto estrictamente por esta herramienta y ya estaban trabajando en el proceso de gestión de la estrategia. Analizando a estas organizaciones, Kaplan y Norton observan que habían logrado un desempeño superior al resto y que se distinguían por sobre las demás, por haber conseguido en su organización *alineación y enfoque*. Habían logrado alinear los diferentes sectores de la organización detrás de la estrategia planteada y estaban enfocados estrictamente en los procesos que realmente generaban valor para la organización.

Kaplan y Norton comienzan a trabajar en las organizaciones, definiendo objetivos consensuados en cada área desde la óptica de las cuatro perspectivas, eligiendo objetivos que se encuentren enfocados en el proceso de generación de valor. Kaplan y Norton observan como los objetivos elegidos se vinculan en una relación causa –efecto y a través del cumplimiento de los mismos, se logra ejecutar y trabajar sobre la propuesta de valor diferencial para los clientes.

De esa forma, se había logrado alinear a los diferentes sectores detrás de la estrategia planteada y estaban enfocados estrictamente en los procesos que realmente generaban valor. Estas organizaciones que comienzan a trabajar sobre la gestión de la estrategia se caracterizaban por haber logrado:

- Traducir la estrategia en acciones operativas
- Transformar la estrategia en una acción de todos los días
- Hacer de la estrategia un proceso continuo
- Involucrar a toda la Organización con la estrategia

Surge de esta forma, el concepto de *mapa estratégico como la herramienta que a través de la definición de objetivos desde las cuatro perspectivas (financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento) y estableciendo una relación de causa – efecto entre dichos objetivos, permite traducir la estrategia de la organización en las acciones y procesos que verdaderamente generan valor en la organización, transformando la estrategia en una tarea de todos los días e involucrando a toda la organización.*

Así como en un primer momento, Kaplan y Norton llegan a la conclusión de que “*no se puede gestionar lo que no se mide*”, a través de la implementación del *mapa estratégico*, llegan al siguiente concepto: “*no se puede medir lo que no se describe*” (Kaplan & Norton, 2004, p 14).

9.3 El Mapa Estratégico y su relación con el Calce de Actividades

Continuando en la línea del concepto de Michael Porter (2011), “la estrategia competitiva consiste en ser diferentes”, “la esencia de la estrategia radica en las actividades” (p 103). De esta forma, el mapa estratégico se presenta como una herramienta fundamental para fortalecer dichos conceptos, considerando a la empresa como un todo y sin enfocarse en actividades aisladas.

En este sentido, el mapa estratégico a través del enfoque que brinda esta herramienta y de la posibilidad de plasmar los objetivos desde cada perspectiva, facilitará desarrollar un calce de actividades que sea coherente al posicionamiento estratégico elegido por la organización.

El mapa estratégico dará un ordenamiento, para que la organización configure con claridad un sistema de actividades (calce de actividades) que en su conjunto y a través de la complementariedad permitan de mejor forma, diferenciarse y satisfacer las necesidades de los clientes.

Definiendo los objetivos, a través de los cuales la organización creará valor desde cada una de las perspectivas de la organización (mapa estratégico), se permitirá identificar con mayor claridad las principales actividades, dentro de la red de actividades, mientras que se desarrolla simultáneamente las actividades complementarias.

En estrecha relación a lo antes mencionado, se podrán detectar aquellas actividades que debilitarán al sistema de actividades en su conjunto, como así también aquellas que no serán necesarias realizar debido a que no agregarán valor (disminución de costos).

9.4 El Mapa Estratégico un puente entre la Estrategia y las actividades de la Organización

El “*mapa estratégico*”, entendido como el diagrama que permite lograr una representación visual de la estrategia, a través de explosionar la misma en múltiples objetivos desde cuatro perspectivas, otorga a la organización el enfoque necesario para centrarse en las actividades que realmente generan valor (trade off).

Como se ha explicado y profundizado en capítulos anteriores, toda organización necesita tener un rumbo claro y saber con certeza, cuál es su propósito o su razón de ser dentro del contexto competitivo que se desarrolla. Estos conceptos que permanecen a lo largo del tiempo, se encuentran en la definición de la Misión, Valores y Visión de la organización. Por otra parte, la estrategia será el instrumento que indicará “cómo” llevar adelante la misión, respetando sus valores y teniendo siempre presente la visión establecida.

En este sentido el mapa estratégico se presenta como el puente que permitirá vincular la estrategia con las actividades y operaciones que día a día la organización debe ejecutar, otorgando mayor sentido, facilitando la comprensión y la ejecución de la estrategia.

En el siguiente gráfico se visualiza con claridad lo antes mencionado:

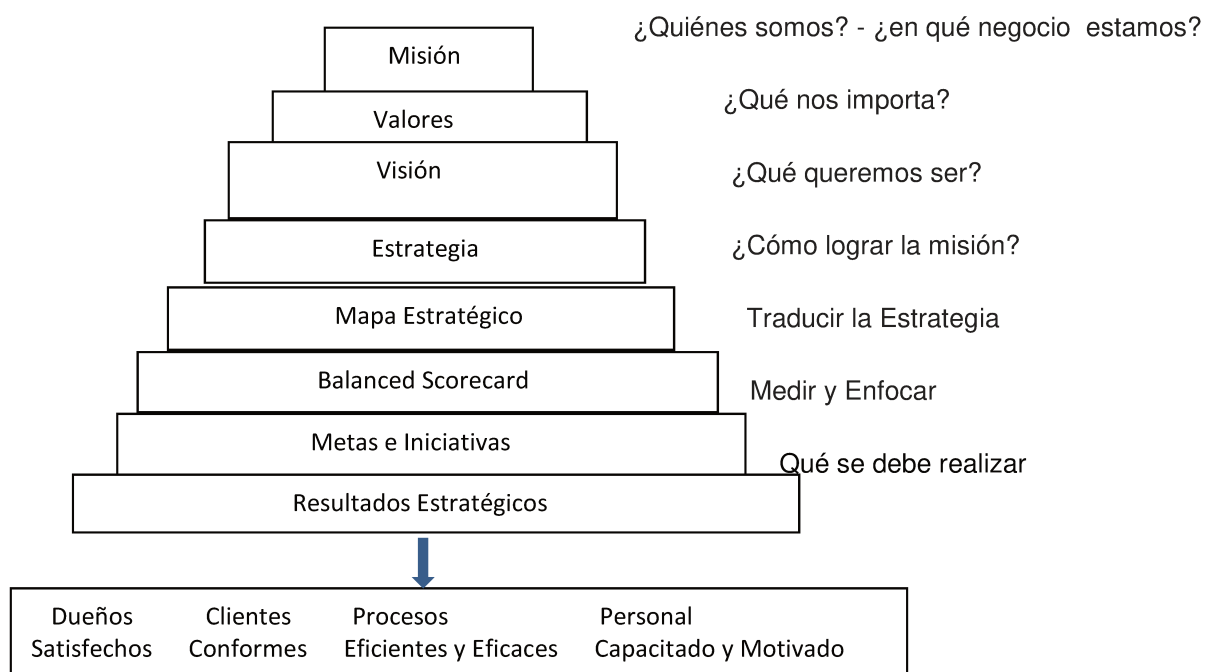


Fig 9: EL Mapa Estratégico: Puente entre la Estrategia y las actividades de la Organización (Mapas Estratégicos, 2004)

9.5 Articulando los objetivos a partir del enfoque dado desde las cuatro perspectivas:

La perspectiva financiera, describe el desempeño y los resultados tangibles de la estrategia a través de indicadores financieros. El componente financiero de la estrategia debe contener un equilibrio entre las dimensiones de corto plazo (productividad) y largo plazo (crecimiento).

La perspectiva del cliente, define la propuesta de valor (diferenciada y sustentable) para los clientes y por lo tanto establece las condiciones sobre las cuales se deberán desarrollar los procesos de creación de valor.

La perspectiva de procesos internos, describe como se alcanzará la estrategia, a través de la producción y la entrega de la propuesta de valor. Distingue los pocos procesos críticos que se esperan que tengan mayor impacto en la estrategia.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, identifica los activos intangibles más relevantes para llevar adelante la estrategia planteada: ¿qué tareas? (capital humano), ¿qué sistemas? (capital de la información), ¿qué ambiente? (capital organizacional), serán necesarios para apoyar y potenciar los procesos internos. En este sentido, los activos intangibles deberán estar alineados y agrupados con los procesos internos.

A continuación se detallan las principales fortalezas que el mapa estratégico brinda a las organizaciones a través de su implementación:

1. El mapa estratégico brinda la especificidad necesaria para que las declaraciones del rumbo de la organización (misión, visión y estrategia), tengan más sentido y sean “ejecutables” para las personas que conforman la organización.
2. El mapa estratégico establece una manera coherente de describir la estrategia a través de las relaciones de causa efecto, desde la óptica de las cuatro perspectivas planteadas que permiten gestionar los objetivos establecidos. De esta manera se logra una visión integral y sistémica que permite atender a cada uno de las variables que influyen en el proceso de generación de valor de la organización.
3. El grado de detalle del mapa estratégico permite detectar cualquier variable que sea omitida para lograr la ejecución exitosa de la estrategia. Establecer los procesos internos que crean valor, será determinante para la ejecución de la

estrategia, por lo tanto no considerar alguno de estos factores podría derivar en la imposibilidad de la ejecución de la estrategia.

4. La ausencia de una correcta conexión entre los componentes de cada una de las cuatro perspectiva (ej: programas de capacitación y procesos internos), podría llevar al fracaso de la estrategia. El nivel de detalle que aporta el mapa estratégico, permite que en caso de que existan las omisiones antes mencionadas, puedan ser detectadas y corregidas.
5. El mapa estratégico establece las prioridades de los procesos que causarán mayor impacto para la ejecución de la estrategia.

9.6 Principios del Mapa Estratégico

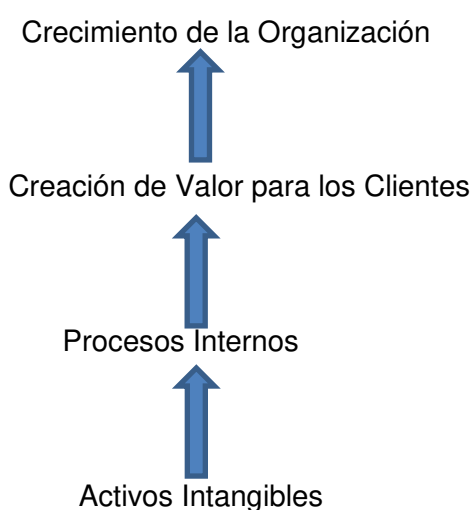
PRINCIPIOS	CONTENIDO
La Estrategia equilibra fuerzas contradictorias	Equilibrar Objetivos financieros a corto plazo de reducción de costos y mejora de la productividad vs Objetivos a largo plazo para lograr un crecimiento sustentable de la Organización.
La Estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente	La Estrategia requiere determinar los clientes objetivos y una clara propuesta de valor para satisfacer sus necesidades.
El valor se crea a través de procesos internos de la Organización	La perspectiva financiera y la perspectiva del cliente describen los resultados que se esperan a través de la implementación de las estrategias. Mientras que los Procesos Internos y de Aprendizaje, describen la forma en que la Organización ejecutará la estrategia. La Organización debe enfocarse en los pocos procesos claves (temas estratégicos) que son críticos en la creación de valor.
La Estrategia consta de temas simultáneos y complementarios	Para generar un crecimiento sustentable, la Organización debe tener estrategias equilibradas y considerar al menos un tema estratégico de cada uno de los grupos que componen los Procesos Internos.
La alineación de la estrategia determina el valor de los activos intangibles	El valor de los Activos Intangibles (capital humano, de información y organizacional), dependerá de la capacidad que aporten a la Organización para desarrollar exitosamente las estrategias. Los AI impulsan a los procesos internos para que a través de su ejecución, creen valor para los clientes. Para esto es necesario una fuerte alineación entre estrategia y los activos intangibles

Tabla 9: Principios del Mapa Estratégico

9.7 Los Activos Intangibles y su rol en las Organizaciones de la Actualidad

En la actualidad los activos intangibles cumplen un rol fundamental para que la organización pueda crear valor para sus clientes. A través de su vinculación directa con los procesos internos de la organización y por sus características, el proceso de creación de valor con fuerte predominancia en los activos intangibles, aportará dos elementos muy importantes para el proceso: diferenciación y sustentabilidad.

De esta forma, los activos intangibles se transforman en uno de los ejes para el crecimiento de la organización (Fig 10):

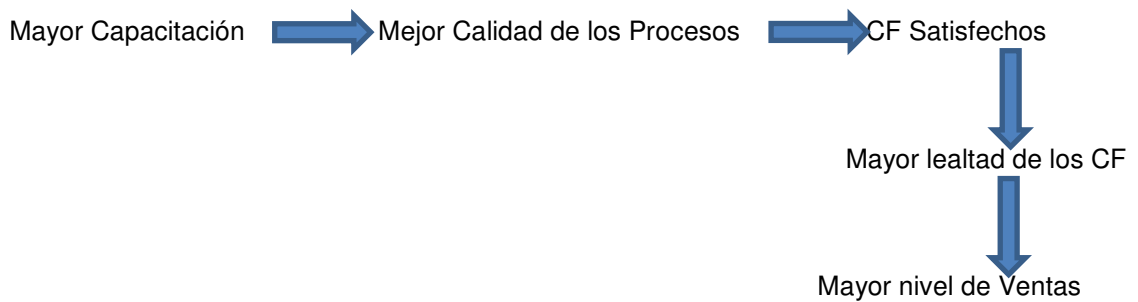


Tal como se mencionó anteriormente, la introducción del mapa estratégico como herramienta para la organización, aporta el marco necesario para graficar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Será muy importante para las organizaciones tener presente que el proceso de creación de valor enfocado en los activos intangibles, presenta particularidades. A continuación se explica la manera en que los activos intangibles modelan el proceso de creación de valor:

1. **La creación de valor es indirecta:**

Los activos intangibles (conocimiento, tecnología, cultura organizacional) no afectan directamente a los ingresos, costos o ventas. Los activos intangibles afectan a estas variables a través de la cadena de relaciones (Fig 11):



2. El Valor es contextual

El valor de los activos intangibles depende de su alineación con la estrategia. Si la organización no alinea la capacitación de sus empleados con su estrategia, el impacto de la inversión en capacitación en el resultado final de la organización, será nulo.

3. El Valor es potencial

No existe un valor de mercado para determinar el valor que representa para la organización la inversión en activos intangibles. Deben ser los procesos internos los que se encarguen de poner en valor concreto las inversiones en los activos intangibles. Lo cual podrá ocurrir en la medida que los procesos internos estén alineados a la estrategia de la organización (punto 2), de lo contrario, la inversión de los activos intangibles nunca se concretarán en valor para la organización.

4. Los Activos Intangibles están agrupados

Es muy difícil para los activos intangibles crear valor por sí solos o en forma aislada. El valor surge cuando se agrupan eficazmente entre sí o se relacionan con activos tangibles.

CAPITULO III

Análisis Estratégico de Johnson Acero SA

En el siguiente capítulo se realizará una descripción de la estrategia actual de la empresa. El análisis se centrará en el canal mayorista, dado que este canal concentra el 95% de las ventas de la empresa.

1. Reseña Histórica

Johnson Acero SA se dedica a la fabricación y comercialización de Amoblamientos de Cocina, Placard, Vestidores, Sistema Open, Piletas y Mesadas de Acero Inoxidable. Con tecnología de última generación, materia prima de primera calidad y un estricto control de los procesos productivos, se conjugan para lograr productos de un alto valor agregado, diferenciándose en el diseño, calidad y funcionalidad.

Los inicios de la empresa se remontan a la década del '60, cuando su fundador comienza con la fabricación de mosaicos para luego emprender la fabricación de muebles de cocina.

En el año 1986, Senger Hnos. adquiere el paquete accionario de Johnson Acero SA perteneciente a una multinacional sueca, dedicada a la fabricación de piletas y mesadas de acero inoxidable desde el año 1948 en Argentina.

En el año 1989, comienza un plan de desarrollo de los mercados, cuyo punto de partida es la instalación de Centros de Distribución en las principales áreas del país tales como Buenos Aires, Córdoba, Rosario y Mendoza

Se inicia en el año 1993 un período de profunda reconversión tecnológica que posibilitó la incorporación de numerosas maquinarias europeas de última generación.

En el año 2002, la empresa logra la certificación de las Normas Internacionales de Calidad ISO 9.001 otorgada por la certificadora DNV (Det Norske Veritas).

Durante el período 2005 – 2010, se profundiza el proceso de inversión tecnológica, lo cual continuará a lo largo de los años siendo una política que la empresa ha mantenido constante más allá de los vaivenes de la economía del país. Como resultado de esta política, actualmente la empresa cuenta en la actualidad con una planta fabril altamente tecnificada que permite niveles de producción con altos estándares de calidad.

Finalmente la empresa incorpora en el año 2013, una nueva planta industrial para la fabricación de piletas de acero inoxidable. Esta planta posee 4500 m², equipada con tecnología de última generación, lo cual permite lograr la optimización de los procesos productivos y un producto final de mayor calidad.

Misión – Visión – Valores

Johnson Acero SA no ha explicitado su misión, no obstante a partir de la entrevista realizada a uno de los Directores de la empresa, se podría definir de la siguiente manera:

Misión:

La misión de Johnson Acero SA es ofrecer soluciones para los diferentes espacios del hogar, a través de la fabricación de productos de alto valor agregado, calidad, diseño y funcionalidad. Brindando un servicio de excelencia en todo el proceso de venta, instalación y posteriormente durante la vigencia de la garantía del producto a través del servicio de postventa. Acompañando siempre el desarrollo de la comunidad, junto a un compromiso por el cuidado del medio ambiente.

Visión:

Liderar los mercados donde la empresa se enfoque, a través de la fabricación de productos innovadores, con altos niveles de calidad y valor agregado, brindando un servicio de excelencia en cada una de las etapas de la comercialización y la fabricación.

Valores:

- Ética
- Honestidad
- Compromiso con la red de Distribuidores y el cliente final
- Innovación
- Compromiso con la calidad
- Compromiso social y con el medioambiente

Objetivos Generales:

- Ampliar la red de distribuidores en el canal de stock
- Aumentar el valor de los distribuidores actuales
- Desarrollar innovaciones para los segmentos de mercados elegidos
- Fabricar productos que cumplan los niveles de calidad establecidos

2. La Estrategia Competitiva de Johnson Acero SA

A continuación se realiza una descripción de la estrategia competitiva de la empresa, para posteriormente explicar el Mix de Marketing elegido como pilar fundamental para llegar, a través de las ventajas competitivas, al consumidor final.

La empresa ha desarrollado desde sus inicios una clara estrategia de *Diferenciación de Producto*. Inversión tecnológica, calidad en los procesos y en la materia prima, se conjugan para fabricar productos con alto valor agregado y diseños de vanguardia de acuerdo a las tendencias mundiales.

Existe también un compromiso por la excelencia en cada uno de los servicios asociados, desde el asesoramiento inicial, el servicio de entrega e instalación, finalizando con el servicio de post venta.

Lo expresado en los párrafos anteriores, han sido las bases sobre las cuales se desarrolla la estrategia elegida y ha permitido a Johnson Acero SA posicionarse como una marca líder en cada uno de los rubros en los que interviene.

En el rubro *amoblamientos de cocina y placard*, la Empresa se enfoca en la atención de un segmento de mercado (ABC1, C2), para lo cual desarrolla una consistente política de precios, producto, comunicación y localización. De manera complementaria a la estrategia mencionada en el párrafo anterior, la empresa ha desarrollado una estrategia *penetración de mercado*, incorporando nuevas modulaciones y/ o nuevos modelos, donde se busca perfeccionar la forma de satisfacer los requerimientos de los segmentos de mercado elegidos.

En el rubro *piletas y mesadas*, Johnson Acero SA mantiene la estrategia de *diferenciación de producto*, desarrollando diferentes líneas de productos (calidad del acero) lo que permite satisfacer las necesidades de un amplio segmento de mercado desde el punto de visto socio-económico (alto, medio, bajo), como del destino final de los producto (obra, vivienda unifamiliar, laboratorios, etc.).

Simultáneamente a lo expresado anteriormente, la empresa desarrolla, en el rubro *piletas y mesadas*, una decidida estrategia de *desarrollo de distribuidores*, cuyo principal objetivo se traduce en aumentar la cantidad de distribuidores que comercializan las diferentes líneas de *piletas y mesadas* en todo el país. Los diferentes formatos que adoptan los potenciales distribuidores (marmolerías, corralones, etc.) obligan a adoptar diferentes acciones comerciales.

Las particularidades de cada uno de los productos que se fabrican, permiten ver a Johnson Acero SA como un “conglomerado de empresas”, dentro del mismo Complejo Fabril. Esto se observa en la configuración de los sectores que se encuentran dentro de la misma planta industrial:

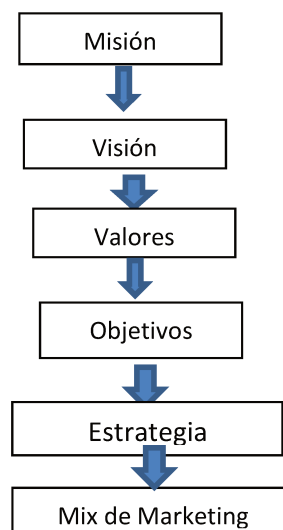
- Sector de matricería.
- Sector de fabricación de piletas.
- Sector de fabricación de mesadas y muebles de acero
- Sector carpintería.
- Logística propia.

La complejidad de esta estructura productiva, junto a la comercialización de productos “vinculados” pero que satisfacen necesidades diferentes, obligan a Johnson Acero SA a tener una visión multidireccional con estrategias de comercialización diferentes, pero simultáneamente logrando la profundidad necesaria que permita analizar adecuadamente el contexto competitivo de cada uno de los mercados donde se comercializan los productos.

2.1 Mix de Marketing de Johnson Acero SA

Previamente a introducir los conceptos que dan nombre a este capítulo, resulta oportuno destacar, que la empresa desde sus inicios ha desarrollado y mantenido inalterable, más allá de los vaivenes de la economía, una clara visión sobre el posicionamiento de la marca en el mercado.

Esta consistencia entre “la imagen de la empresa y sus planes de acción”, o dicho de otra manera entre el “decir y el hacer”, se han traducido a través de un vínculo muy cuidado y coherente entre las siguientes variables (Fig 12):



Lo expresado anteriormente toma mayor relevancia, cuando la conceptualización y comunicación a toda la organización de cada una de estas etapas, han sido llevadas adelante por su fundador, logrando el involucramiento y compromiso de cada uno de los sectores de la empresa y transformando los conceptos de cada una de las etapas en la filosofía de trabajo diario.

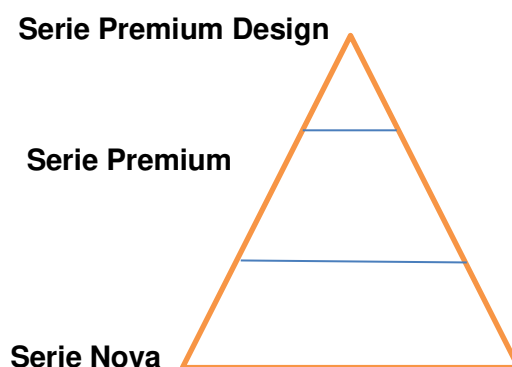
Realizada la introducción antes mencionada, a continuación se realiza un breve desarrollo del mix de marketing, producto; precio; promoción y localización adoptado por Johnson Acero SA, las cuales surgen como resultado de las estrategias explicadas anteriormente.

2.1.1 Producto

A). Rubro Amoblamientos de Cocina

Este rubro se encuentra dividido en tres series, cada una con particularidades y características singulares, orientadas a diferentes necesidades y segmentos de clientes. Esta apertura que la empresa ha desarrollado, ha permitido segmentar las diferentes estrategias, como así también ante eventuales desarrollos de nuevos modelos, evaluar la situación y la necesidad desde la óptica de cada Serie de manera individual.

El siguiente gráfico (Fig 13) ilustra la clasificación, desde el punto de vista del precio, de las tres series de cocina:



- **Serie Premium Design:**

Modelos con una estética de vanguardia, diseños sofisticados y muy cuidados, caracterizan a esta Serie. Las opciones de puertas enchapadas en madera o laqueado gofrado, otorgan diferenciación y exclusividad a los modelos que la conforman.

- **Serie Premium**

En esta serie existe una mayor gama de posibilidades de combinación de materiales y terminaciones, que permiten personalizar el espacio de acuerdo a los diferentes estilos y necesidades. Una amplia variedad de opciones de colores y combinación de materiales permiten lograr diseños innovadores.

- **Serie Nova**

Se encuentran en esta serie, modelos con una amplia posibilidad de combinación de colores, texturas y alternativas de herrajes, que permiten diferentes posibilidades de diseño y ambientación. La versatilidad de esta serie, permite que los modelos que la conforman sean una excelente alternativa para cubrir necesidades de obra (edificios, complejos, etc.) o para clientes que desean amoblar la cocina de su primer hogar.

B): Sistema Open

Este nuevo rubro surge como respuesta a una tendencia que se afianza cada vez más en los hogares. El Sistema Open se presenta como una solución para integrar y diseñar creativamente la zona del living (no es excluyente para esta zona) con el resto de los espacios del hogar. Permite una conexión entre cada ambiente, pero respetando siempre el espacio y la funcionalidad de cada uno.

Desde hace unos años el espacio de “la cocina” comienza a ocupar un rol preponderante no sólo en la vida familiar sino como un espacio social. Es así que el diseño de los hogares comienza a pensarse, desde hace unos años, como una continuidad entre los diferentes espacios sociales de la casa, tales como la cocina, el living y otros ambientes.

C). Rubro Placard

El rubro Placard se encuentra dividido para su comercialización en tres series, a través de las cuales busca satisfacer los diferentes gustos, necesidades y requerimientos de los clientes finales.

Cada uno de los modelos de las Series Elite, Classic y Kubia, ofrecen diferentes posibilidades y alternativas de materiales, diseño y accesorios. Puertas con terminaciones laqueadas, enchapadas en madera, junto a accesorios exclusivos, se conjugan para que el cliente posea una amplia gama de opciones para elegir.

Al igual que en el rubro cocinas, cada una de las series mencionadas en el párrafo anterior, buscan llegar a un segmento determinado considerando variables tales como, precio, necesidades de uso, nivel socioeconómico, etc.

Las Nuevas Tendencias en el Mercado

El cambio de tendencias, el surgimiento de nuevos estilos de vida obligan a estar muy atentos a las señales del el mercado. En este sentido, el desarrollo de los nuevos modelos debe surgir no sólo como el resultado de “escuchar” al mercado, sino como logro de un trabajo planificado y sistemático de investigación del mercado y de las nuevas tendencias.

Este año se ha realizado el lanzamiento, en el rubro cocinas, de la *Colección Vintage*, con diseños inspirados en épocas pasadas, pero con la funcionalidad y la tecnología de la actualidad. Esta nueva colección se presentó con tres nuevos modelos, dando respuesta a las nuevas tendencias del mercado.

D). Rubro Piletas y Mesadas

La dinámica del rubro piletas y mesadas presenta una estrecha relación con la evolución del Sector de la Construcción (principalmente en el caso de las Piletas). La expansión o contracción de dicho sector de la economía impacta de manera directa en este rubro.

Por sus características, productos con escasa diferenciación, las piletas y mesadas históricamente han tenido un tratamiento similar a los commodities. Consecuentemente, la principal estrategia competitiva que ha orientado a este rubro estuvo enfocada en la variable precio.

La evolución de los gustos, costumbres y nuevas necesidades, otorgó un mayor protagonismo del espacio de la cocina, creando la necesidad de desarrollar nuevas líneas de productos con mayor énfasis en el diseño y la calidad.

Esta situación generó en las empresas líderes, la necesidad de cambiar el enfoque y desarrollar nuevos modelos, de tal forma de lograr un mejor posicionamiento para responder a los requerimientos de los nuevos segmentos de mercado que se fueron generando.

De esta manera surgen tres líneas claramente identificadas para el rubro piletas y mesadas, con el objetivo de atender a los diferentes segmentos del mercado:

- Línea Económica
- Línea Standard
- Línea Alta Gama

Johnson Acero SA comercializa una amplia gama de modelos de piletas y mesadas para atender las diferentes necesidades de uso en cocinas, baños y lavaderos, contando además con un sector destinado a la fabricación de productos especiales para laboratorios, hospitales, gastronomía, etc.

Con tecnología de última generación y con un estricto control de materia prima, tiene como resultado piletas y mesadas con un excelente nivel de calidad, combinando en todos los modelos funcionalidad y un cuidado diseño.

Principales características del Rubro Piletas y Mesadas de Acero:

Característica	Línea Económica	Línea Standard	Línea Alta Gama
Diferenciación del Producto	Baja	Intermedia	Alta
Canal de Comercialización	Negocios del rubro Corralones Marmolerías Web	Negocios del rubro Corralones Marmolerías Web	Negocios del rubro Corralones Marmolerías Web
Segmentación del Mercado	Obras Privadas Obras Públicas	Obras Privadas Obras Públicas Viviendas Unifamiliares	Obras Premium Viviendas Unifamiliares
Nivel de Competencia	Alto	Alto	Medio
Estrategia	Precio – Promoción	Precio - Promoción	Diferenciación
Fidelidad con la Marca	Bajo	Bajo	Alto

Tabla 10: Principales características del Rubro Piletas y Mesadas de Acero

2.1.2 Precio

Rubro Cocina y Placard

A partir de la estrategia de *diferenciación de producto*, sustentada por el diseño e innovación, funcionalidad, calidad de los materiales y servicios adicionales, la empresa enfoca sus esfuerzos para que los beneficios ofrecidos, tanto tangibles (producto, logística e instalación), como intangibles (asesoramiento, valor de marca), sean claramente percibidos por el segmento de mercado definido y generen una valoración en el cliente final (valor captado por el cliente) superior al precio establecido.

Dentro de las políticas comerciales y de acuerdo a análisis coyunturales por región, producto y muchas veces como respuesta a acciones de la competencia, se realizan promociones puntuales en estos rubros. Por otra parte, existe también una política de descuentos para el canal de “obras”.

Rubro Stock

En el rubro de piletas y mesadas, Johnson Acero mantiene su estrategia de diferenciación pero la amplitud de modelos permiten satisfacer diferentes necesidades (obras, viviendas unifamiliares, comercial) y poder tener diferentes escalas de precios que se adecúen a las diferentes necesidades de los segmentos de clientes.

2.1.3 Distribución

Las particularidades y la complejidad de cada uno de los rubros donde la empresa se encuentra presente, generó desde hace varios años la decisión de establecer políticas comerciales diferentes.

Para esto se decidió desarrollar dos canales: **Canal de Stock** (rubro piletas y mesadas) y **Canal de Muebles** (rubro amoblamientos de cocina, placard y sistema open). Esta decisión otorgó mayor enfoque y un abordaje con mayor profundidad en cada rubro, permitiendo generar planes de acción diferenciales para cada canal.

Tal como ya se expuso en este trabajo en la etapa de *Formulación y Justificación*, resulta igualmente oportuno repasar la caracterización de ambos canales, donde se evidencian los motivos por los cuales comercialmente es necesario desarrollar planes de acción diferentes para la comercialización de los productos:

Canal de Stock	Canal de Muebles
Productos con stock permanente en todos los Centros de Distribución del País.	Productos a medida con diferentes tiempos de fabricación (Cocina o Placard).
Amplia variedad de modelos de Piletas y Mesadas.	Rubro Cocinas: tres líneas de Amoblamientos. Rubro Placards: Tres líneas con diferentes modelos.
Canal de Ventas: Sanitaristas, Ferreterías, Poli rubros, Marmolerías.	Tres formatos de negocios: Mono marca – Mono rubro Mono marca - Multi rubro Multi marca – Multi rubro
Bajo impacto de los servicios adicionales en el proceso de ventas.	Alto impacto de los servicios adicionales en el proceso de ventas (asesoramiento, verificación, post venta etc.).
Garantía: 5 años	Garantía: 5 años
Productos para segmentos Socio-Económicos Alto, Medio y Bajo.	Productos principalmente para segmentos Socio-Económicos Alto, Medio (ABC – ABC1).
Vendedores con conocimiento de las características técnicas del producto.	Vendedores con alto nivel de especialización y conocimiento técnico del producto.

Tabla 11: Características de los Canales de Comercialización de JOHNSON ACERO

De la lectura del cuadro anterior se pueden obtener varias conclusiones:

- El canal de stock tiene un proceso de venta más corto, generalmente sólo involucra un mínimo asesoramiento previo a la concreción de la venta.
- El canal de muebles tiene un proceso de venta más largo: presupuestación, verificación de medidas, fabricación, entrega, instalación.
- El proceso decisorio del cliente final es diferente en cada uno de los canales.
- En el canal de muebles, el consumidor final requiere un mayor asesoramiento en aspectos técnicos, diseño, funcionalidad, etc.

- En el canal de muebles, la tendencia está marcando que el poder decisorio con mayor frecuencia recae en especialistas (Arquitectos, Diseñadores).

Caracterización de la Red de Distribuidores

Johnson Acero SA posee aproximadamente de 1.000 Distribuidores en todo el país, los cuales se encuentran divididos en función a los productos que comercializan: canal de stock y canal de muebles:

a) Canal de Stock

Dentro de este canal se concentran los distribuidores habilitados para comercializar exclusivamente piletas y mesadas. Bajo esta clasificación se encuentran, corralones, sanitarios, poli-rubros, marmolerías, etc.

A su vez existirá un segundo nivel de clasificación, dependiendo si el distribuidor es exclusivo o no en la comercialización de los rubros (piletas y mesadas) que Johnson Acero SA produce y comercializa. La exclusividad en la comercialización de los productos de la empresa, otorga beneficios adicionales (descuentos extras, exposición sin cargo, etc.).

b) Canal de Muebles

En este canal se ubican los distribuidores que comercializan todos los rubros. Dentro del universo de distribuidores que se encuentran en este canal, la empresa ha realizado la siguiente clasificación en función al formato comercial de cada distribuidor:

- **Monomarca-Monorubro:** Distribuidores que comercializan única y exclusivamente productos de marca Johnson Acero SA . Son los negocios que comúnmente el público los denomina “todo Johnson”. Esta categoría tienen beneficios exclusivos respecto al resto de los distribuidores.
- **Monomarca – Multirubro:** distribuidores que además de trabajar todos los productos de marca Johnson Acero SA , comercializa otros rubros o líneas de producto (ej; sanitarios, artefactos para la cocina, etc.).

- **Multimarca – Multirubro:** Estos distribuidores tienen la característica mencionada en el rubro anterior (multi-rubro), pero con la particularidad que dentro de los rubros que comercializa la marca, esta categoría de distribuidores comercializan artículos de Johnson Acero SA y de otras marcas también.

- **Puntos de Ventas**

Emerge como primera variable fundamental para “*promover la marca*”, principalmente en el canal de muebles: el “*punto de venta*” (local del distribuidor).

Entendido como el primer punto de contacto “físico” que el potencial cliente tiene con la marca, el “*punto de venta*” a través de las variables abajo detalladas, resulta clave para comunicar a los potenciales clientes todo lo que Johnson Acero SA desea transmitir:

- Exposición de los muebles.
- Lay out del local.
- Presentación y diseño del local.

A través de estas variables, el cliente podrá percibir los valores, la filosofía de la marca y comprender en definitiva el “concepto Johnson”, generando un sentido de pertenencia y fidelidad.

Lo anterior explica los motivos, por los cuales la Empresa presta especial atención al momento de desarrollar un nuevo Distribuidor o durante la etapa de renovación de los showroom.

- **Centros de Distribución**

Johnson Acero SA estableció a partir del año 1989 Centros de Distribución en las principales ciudades del país: Rosario, Córdoba, Mendoza y Buenos Aires, con el objetivo de lograr un mayor acercamiento y rapidez de respuesta a los requerimientos de los distribuidores, principalmente a través de la posibilidad de disponer de stock de piletas y mesadas en cada uno de los centros de distribución,

Esta estrategia de descentralización resultó clave en el desarrollo comercial, produciendo una serie de fortalezas muy importantes en el posicionamiento competitivo de la empresa y generando simultáneamente una barrera de entrada frente a la competencia, que se fue consolidando a lo largo de los años.

Principales fortalezas surgidas a partir de esta implementación:

- Stock de piletas y mesadas en cada centro de distribución con posibilidad de entrega inmediata para los distribuidores de cada zona.
- Descentralización operativa de áreas tales como: cuentas corrientes, administración, comercial. logística, reclamos, etc.
- Mayor proximidad con los distribuidores para la resolución de temas operativos, comerciales.
- Posibilidad de acopio de pedidos terminados canal de muebles.
- Mayor rapidez para el desarrollo de nuevos Distribuidores.

2.1.4 Promoción

La imagen de marca que la empresa busca comunicar, genera que sea respetada una línea comunicacional prolija y coherente sobre la propuesta de valor que la empresa busca ofrecer al segmento de clientes para los cuales orienta sus acciones. En este sentido, se presta atención no sólo al mensaje que se emite a partir de la publicidad, sino que también los medios publicitarios que se utilizan.

Lo que se busca ante cada planificación publicitaria es que la misma llegue no sólo al segmento de mercado elegido, sino que también llegue a las personas que tienen el rol de “influyentes” (arquitectos, diseñadores, decoradores). Es por esto que no sólo se realizan publicidades en medios masivos, sino que también en medios especializados.

Es importante destacar el programa que la empresa desarrolla en conjunto con los distribuidores, donde organiza visitas de arquitectos a la fábrica. Esto permite un nivel de acercamiento “cara a cara” con el profesional, generando la posibilidad de escuchar las necesidades, requerimientos, conceptualización sobre el producto y la posibilidad de mostrar los procesos productivos.

Finalmente, la presencia de la Marca en las redes sociales es una realidad que evoluciona día a día y aumenta el uso de estas plataformas como medio para llegar a los potenciales clientes. Aquí se abre otro desafío para la publicidad, donde el texto cede terreno hacia una publicidad mucho más visual y gráfica.

3. Análisis de los Recursos y Capacidades de la Organización

Para una mejor comprensión de la actual estrategia de la empresa y el mix de marketing, conceptos desarrollados anteriormente, y con el objetivo de mostrar el proceso estratégico en su totalidad, resulta oportuno realizar una descripción de la situación de Johnson Acero SA y del mercado en el cual se encuentra la empresa.

Para esto se utilizarán dos herramientas que permitirán por un lado, realizar una descripción de la característica interna de la empresa y la situación en el mercado **(DAFO)**.

Por otra parte, la **cadena de valor**, a través del análisis de los principales procesos de la empresa, permitirá describir las actividades relevantes que se desarrollan para la obtención de las ventajas competitivas.

Cabe destacar, que para el desarrollo de las herramientas arriba mencionadas, ha sido fundamental el proceso de recopilación de información a través de las entrevistas realizadas. Las mismas se realizaron a uno de los Directores de la Empresa y a los Gerentes de las diferentes áreas.

3.1 Entrevistas al Sector Gerencial - Principales Conclusiones

A continuación se realiza una recopilación de los principales conceptos surgidos durante las entrevistas realizadas. Se puede observar la visión del entorno y de la organización desde la óptica de cada gerencia, siendo las diferentes opiniones muy enriquecedoras para el desarrollo del presente trabajo.

Las entrevistas se concentraron en los siguientes núcleos temáticos:

- Procesos críticos.
- Proceso de comunicación entre los diferentes sectores.
- Descripción de la situación interna de la empresa (fortalezas / debilidades) y el contexto (oportunidades y amenazas). Información consolidada en la herramienta DAFO.
- Nivel de integración entre los sectores (objetivos, comunicación, etc.).
- Próximos desafíos de la empresa.

1 Director de Johnson Acero SA

Procesos Críticos:

- Diseño y generación de tendencias
- Servicios brindado por la red de Distribuidores
- Servicio de Post Venta
- Fabricación de Productos con alto valor agregado

Fortalezas

- Recursos Humanos capacitados
- Tecnología de última generación
- Solidez económica y financiera
- Amplia red de Distribuidores

Debilidades

- Necesidad de capacitación constante a vendedores e instaladores del canal de muebles

Oportunidades

- En ciclos contractivos de la economía se produce una depuración de competidores
- Profundizar el crecimiento en el mercado externo
- Mejorar cobertura nacional con Distribuidores de alto potencial de crecimiento

Amenazas

- Reducción de ventas puede hacer peligrar la continuidad de Distribuidores
- Incremento de la venta informal de competidores

Nivel de integración entre los sectores de la Empresa:

Desde la Dirección de la Empresa se alienta e incentiva para la generación de equipos multidisciplinarios que permitan abordar los temas desde diferentes ópticas. “Se debe mejorar la comunicación transversal y horizontal en todos los niveles de la organización”.

Próximos desafíos:

- Profundizar la capacitación de nuevas habilidades del personal en áreas claves
- Desarrollar estrategias a partir de las ventajas competitivas, surgidas desde la inversión en tecnología
- Lograr mayor eficiencia en costos y lograr productos de alta calidad

2 Gerente Comercial

Procesos Críticos:

- Mantenimiento del vínculo con el Distribuidor y seguimiento de su desempeño
- Gestión de la imagen del showroom (exposición actualizada)
- Capacitación técnica a los vendedores (área de capacitación, manual de ventas)
- Análisis del perfil del Distribuidor (para el alta de Distribuidores)
- Seguimiento de la gestión integral de los vendedores (canal de muebles)

Fortalezas

- Posicionamiento de la Marca
- Innovación Tecnológica
- Amplia red de Distribuidores

Debilidades

- Matriz de producto con escasa diferenciación
- Ausencia de un sector formalizado de Marketing

Oportunidades

- Profundizar las ventas de Comercio Exterior

Amenazas

- Empresas del exterior que se instalen en el país
- Mayor Presencia publicitaria de la competencia (canal de muebles)

Nivel de integración entre los sectores de la Empresa:

Se han logrado avances muy importantes en la comunicación con otros sectores. Desde el sector Comercial se destaca el trabajo fluido con el sector de Desarrollo de Producto

Próximos desafíos:

- Incorporación de nuevos materiales para la serie Premium Design

3 Gerente de Compras

Procesos Críticos:

- desarrollar proveedores que permitan lograr un vínculo comercial virtuoso y de largo plazo
- Búsqueda permanente de nuevos productos (componentes-insumos-materiales) que permitan lograr ventajas competitivas a la empresa (mejor calidad del producto final). mejoras que se traduzcan en optimización del proceso productivo, menores costos.
- Búsqueda de materia prima que permita incorporar un diferencial a nuestro producto respecto al ofrecido por la competencia, etc.

Vale mencionar que los puntos anteriores son actividades desempeñadas mancomunadamente con áreas de I+D de la organización.

Nivel de integración entre los sectores de la Empresa:

Respecto a años anteriores se puede evidenciar una mayor interacción entre sectores. Desde la óptica del Gerente de Compras, resulta de gran importancia ya que es común en las organizaciones que cada sector tenga objetivos de gestión de su área en particular, muchas veces desvinculados o por lo menos desconocidos por otras áreas. Inclusive y en casos en que cada sector ubica sus propios objetivos por sobre los objetivos generales de la empresa.

Proceso de Comunicación en el Sector:

La comunicación de los objetivos definidos para el sector, de alcance “operativo” se formaliza vía mail y en ocasiones verbalmente. En el caso de objetivos y lineamientos de mayor grado se definen y/o consensuan, y luego son plasmados formalmente en el manual de procedimientos ISO (por ejemplo, objetivos de nivel de servicio de almacén, que es un porcentaje definido).

De la misma forma se comunican dentro del sector, los indicadores utilizados para la medición de los objetivos definidos.

4 Gerente de Desarrollo de Producto

Procesos Críticos

- Recolección y análisis de tendencias del mercado
- Articulación de los potenciales desarrollos con la factibilidad de producción
- Definición de los desarrollos de los nuevos productos/modelos
- Planificación de las etapas de los desarrollos de productos definidos

Próximos desafíos:

- Avanzar con desarrollos de productos en los diferentes rubros de manera simultánea
- Definir Plan calendario de lanzamiento de productos
- Mejorar la estructura del sector de “Estructura de Producto”, el cual actualmente es un “cuello de botella” en el proceso del desarrollo – implementación de nuevos modelos

Nota: Estructura de Producto: es el sector que articula y traduce los nuevos desarrollos en las estructuras necesarias para la fabricación de los productos.

Nivel de integración entre los sectores de la Empresa:

Grado de avance es positivo. Es un sector que necesita nutrirse y escuchar los lineamientos y objetivos de los otros sectores. Se trabaja muy de cerca principalmente con los sectores de Compras, Comercial y Fábrica.

Dentro del mismo sector, se realizan reuniones periódicas para definir los lineamientos y las pautas de trabajo.

5 Gerente de Administración

Procesos Críticos

- El aspecto más importante es el financiero, es decir, asegurar los recursos necesarios para afrontar los gastos operativos y los planes de inversión de la compañía. Implica una eficiente gestión de cobranzas y una adecuada conducta de pagos a proveedores tratando de minimizar la necesidad de financiamiento externo.
- En el plano fiscal, llevar a cabo una ingeniería fiscal adecuada en búsqueda del máximo aprovechamiento de beneficios fiscales relacionados a las inversiones dada la categoría de PyME en la que se ubica la empresa.
- Esta gerencia tiene a su cargo también la administración y la logística del principal centro de distribución del país ubicado en Villa Lynch – Pcia. Bs.As. Allí el proceso crítico es la logística, ya que se realizan entregas a domicilio tanto a distribuidores como a consumidores finales

Proceso de Comunicación en el Sector:

Dada la estrecha relación laboral con los directivos de la empresa, donde los contactos y comunicaciones son diarias, las decisiones en cuanto a objetivos que define la empresa se comunican de manera directa e informal a medida que se van produciendo. Respecto a las pautas de trabajo dentro el mismo sector, se realizan de manera verbal.

Nivel de integración entre los sectores de la Empresa

Considerando la característica de típica empresa familiar, que se encuentra consolidando un traspaso generacional que ha llevado su tiempo, se ha dado en los últimos años un mayor nivel de comunicación y participación entre distintos sectores de la empresa, lo que ha permitido resolver cuestiones que afectan a diversas áreas o sectores en común. Según la opinión del entrevistado, queda camino por recorrer aún en este sentido, donde es sumamente beneficioso compartir con las distintas gerencias diversas problemáticas que son comunes a muchos sectores, como así también los proyectos y desarrollos que se están llevando a cabo, tanto comerciales, como de productos, de procesos, tecnológicos, etc.

6. Gerente de Recursos Humanos

Procesos Críticos

- Selección del personal calificado de acuerdo a los requerimientos de los diferentes sectores.
- Capacitación constante de todo el personal para mantener vigente las competencias en función a los avances tecnológicos y sociales.
- Lograr la polivalencia de tareas en los distintos sectores para evitar la dependencia de una o pocas personas en cada una de ellas.
- Evaluación del desempeño de las personas para destacar sus fortalezas y analizar las posibilidades de mejora de puntos a mejorar.
- Tratar de lograr el mejor clima laboral para el desarrollo eficaz de las tareas.

Próximos desafíos

Desarrollar algunos temas puntuales que tienen un tratamiento parcial como los planes de carrera, clima laboral y Responsabilidad Social Empresaria.

Proceso de Comunicación en el Sector:

A través de reuniones periódicas de la Gerencia de RRHH con la Dirección se tratan todos los temas inherentes a RRHH y a partir de allí se establecen los lineamientos para el sector.

Respecto a la comunicación con los otros sectores, se realizan reuniones gerenciales y reuniones de Gestión de Calidad en la cual se comparten y analizan los objetivos de la organización y la evolución de los mismos. Estas reuniones son de utilidad para la gestión de RRHH ya que se puede requerir selección de nuevo personal, capacitación para determinadas personas por problemas en un sector de la empresa, ausentismo en puestos críticos, etc.

Nivel de integración entre los sectores de la Empresa

De acuerdo a la opinión del entrevistado, considera positivo el grado de avance logrado hasta el momento. Desde este sector se logró un diálogo más fluido con la gente, en cuanto a compartir evaluaciones de desempeño o motivos de cambios de sectores.

7. Gerente de Producción

Procesos Críticos:

Johnson Acero es un complejo industrial donde conviven procesos productivos muy diferentes (carpintería, piletas, mesadas, metálico), en este sentido cada sector tiene procesos críticos particulares.

Nivel de integración entre los sectores de la Empresa:

Se trabaja día a día para mejorar los canales de comunicación. Es vital para el sector de producción saber interpretar las prioridades establecidas desde la Dirección de la Empresa y desde el sector Comercial. Se deben administrar las prioridades de cada sector según la necesidad de los demás sectores y los objetivos de la Empresa

Dentro de los sectores de producción existe un proceso de comunicación fluido, que permite el establecimiento de objetivos consensuados y la administración de los recursos según las prioridades establecidas.

Los objetivos son comunicados a cada uno de los encargados, los cuales serán los responsables de comunicar a cada uno de los sectores. Resulta clave el seguimiento y el control a través de indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos.

Próximos desafíos:

Mejorar la tecnología que permita el tratamiento adecuado de materia prima de muy alto diseño y exclusividad.

Mejorar la coordinación interna entre los sectores que conforman los procesos productivos

8. Gerente de Sistemas

Procesos Críticos

- Desarrollo de software para solicitudes específicas de sectores internos.
- Análisis para mejorar los sistemas ya establecidos.
- Soporte técnico

Próximos Desafíos

Acortar la brecha entre los “sistemas actuales” y la tecnología que se incorpora en los procesos productivos.

Proceso de Comunicación en el Sector:

Hay una comunicación directa donde se informan los principales lineamientos. Se establecen prioridades y a partir de las mismas se fijan los objetivos.

Nivel de integración entre los sectores de la Empresa:

Hay una comunicación fluida con los restantes sectores, dado que un alto porcentaje del trabajo que se realiza se nutre de los requerimientos de los otros sectores.

3.1.1 Los Nuevos Desafíos con Vista al Futuro

Como resultado de las entrevistas realizadas se distinguen, según la opinión del autor del presente trabajo, cuatro **competencias centrales** con amplias posibilidades de profundizar en su desarrollo, de tal forma de lograr un mejor desempeño en los procesos críticos de la organización.

Se detallan a continuación dichas **Competencias Centrales** y se explica la visión que debería prevalecer en cada una de ellas:

a. Investigación e interpretación aplicada al desarrollo de los productos:

Realizar un análisis de las necesidades del cliente final, junto a las tendencias del mercado, resulta clave durante el proceso de **Desarrollo de Producto**.

Será en dicha etapa donde la empresa deberá analizar y desarrollar **procesos de innovación** cuyos resultados permitirán ofrecer productos con características superiores a la competencia o con una funcionalidad diferente a la existente en el mercado.

Resultará muy **importante** durante el **proceso de innovación** el “**factor tiempo**”, el cual se interpreta como el lapso de tiempo en qué las nuevas **funcionalidades** estarán a **disposición de los clientes**. Será fundamental lanzar nuevos modelos o productos con mayor rapidez que la competencia.

Por otra parte, el posicionamiento de la empresa en el mercado, exige desarrollar **modelos de vanguardia** que permitan marcar tendencias. Esto resulta clave como fortalecimiento de la imagen y la propuesta de valor de JOHNSON.

b. Explotar las oportunidades del mercado:

En consonancia a lo mencionado en el punto anterior, “**escuchar al mercado**” resulta fundamental, de tal forma de explorar y explotar las **oportunidades del mercado**.

Serán los **distribuidores** una de las principales **fuentes de información** primaria que permitirán a Johnson Acero “tener el pulso” de las nuevas necesidades y de las oportunidades de mejora que la Empresa deberá afrontar.

En este sentido será muy importante **segmentar la red de distribuidores**, no sólo por las variables tradicionales (nivel de facturación, zona geográfica), sino también a través del perfil de los clientes finales que atienden. De esta manera se identificarán los

distribuidores, que por su contacto con un determinado perfil de clientes, estén **en condiciones de transmitir nuevas tendencias; innovaciones; nuevos gustos**; etc.

c. Comunicación efectiva de los atributos que diferencian a la marca:

Tal como se ha mencionado en este trabajo, las **fortalezas y capacidades centrales** se transforman en **ventajas competitivas**, sólo si son percibidas por el cliente final.

En este sentido, adquiere relevancia la posibilidad de desarrollar un **plan de comunicación integral** que abarque los diferentes medios de comunicación (redes sociales, gráfica, etc.) y con un mensaje que resalte la **propuesta de valor** y la forma en que dicha propuesta satisface las necesidades de los clientes finales.

Resulta muy importante que el proceso de comunicación enfatice las características y funcionalidades de los productos, poniendo sobre relieve el desempeño superior de los productos respecto a la competencia. De esta forma, el cliente final podrá percibir y sentir los beneficios de los productos.

El contenido de dicho plan de comunicación deberá contemplar los diferentes perfiles que conviven dentro de un mismo segmento socio-económico de clientes (gustos, edades, profesiones, etc.), de tal forma de diseñar un mensaje enfocado para cada realidad y necesidad.

Esto adquiere cada vez mayor relevancia en un contexto en el cual la tecnología permite elegir diferentes canales de comunicación y donde resulta posible desarrollar múltiples segmentaciones hasta alcanzar (en el caso que se requiera) una comunicación uno a uno.

d. Habilidades para desarrollar actividades de Marketing

Del análisis del presente trabajo, se observan determinadas características del contexto competitivo y del actual posicionamiento de la empresa, que reflejan la relevancia de considerar la factibilidad de desarrollar un sector de Marketing.

Se considera que la formalización de un sector de Marketing, podría propiciar los siguientes beneficios:

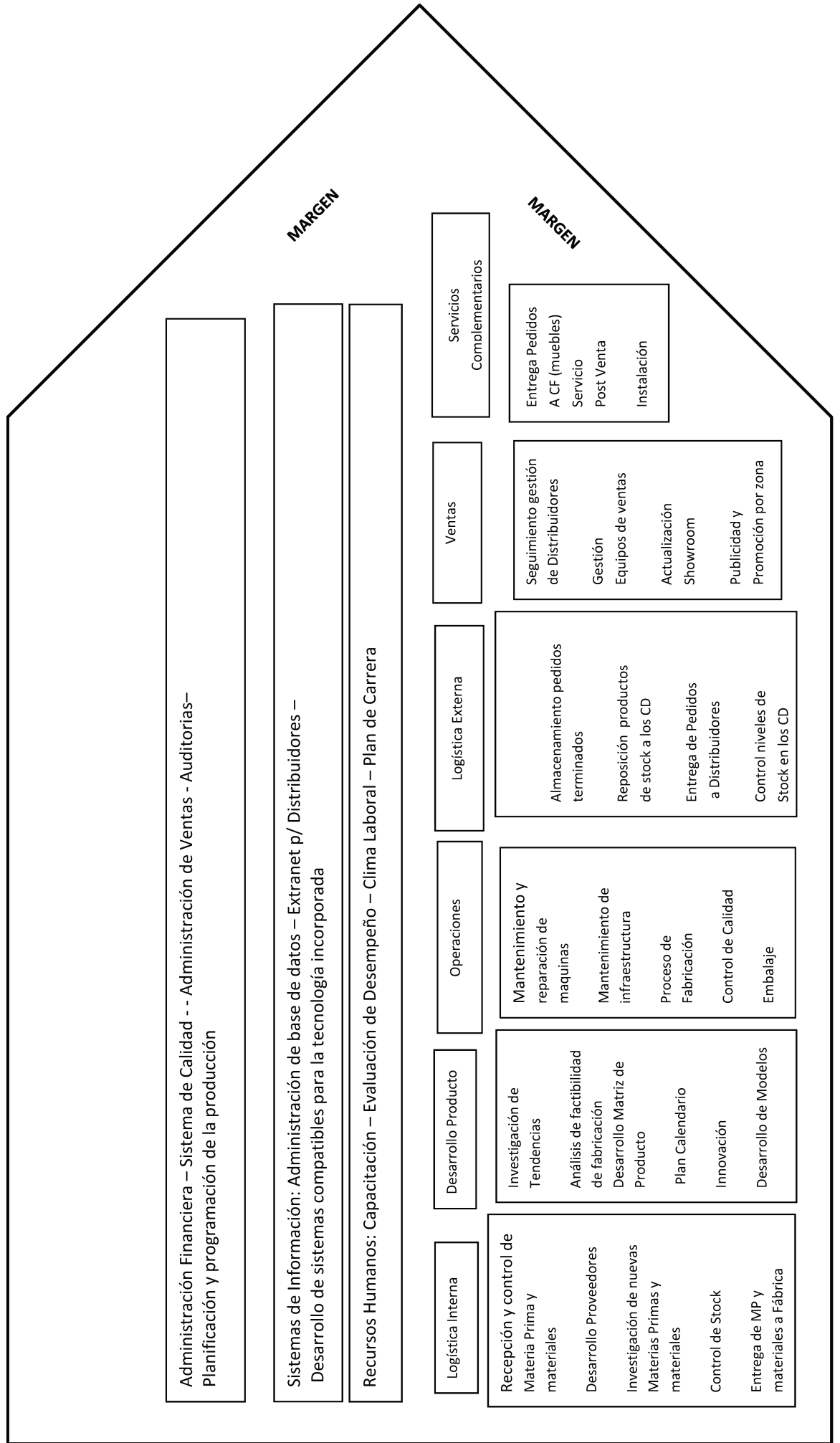
- Análisis del Mercado para detectar oportunidades
- Mayor sistematización en el proceso de detección de necesidades y tendencias.

- Desarrollo de un Plan de Marketing para cada uno de los canales (Muebles y Stock).
- Planificación integral de las diferentes actividades, que permita la rápida introducción de nuevos modelos a fin de crear lealtad a la marca.
- Rápida respuesta a cambios del entorno competitivo.
- Análisis e identificación de nuevos segmentos de mercados

2 Análisis de la Situación Interna – Análisis Externo (DAFO) (Tabla 12)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Imagen, nombre (Brand Equity) y posicionamiento de la marca	Desarrollo de nuevos modelos, con nuevos materiales (chapa madera, piedra) para la serie Premium Design
Amplia red de Distribuidores exclusivos a nivel nacional. Sistema de distribución eficiente	Crecimiento en Comercio Exterior
Capacidad de innovación de los productos	Alianza con Empresas de productos complementarios
Tecnología de punta y en constante renovación.	Cobertura nacional con Distribuidores de alto potencial
Solidez económica y financiera	Cambios en los gustos y en las costumbres de la sociedad (mayor protagonismo de ciertos ambientes en la construcción de la casa; nuevas alternativas de materiales)
Procesos exclusivos (acero inoxidable)	Cambio en los formatos de ventas en el canal de piletas (e-commerce)
Servicio al cliente y garantía de producto	
Recursos Humanos con alto nivel de capacitación	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Acotadas alternativas de accesorios en el rubro Cocina y Placard	Incremento de la venta informal de competidores (carpinterías locales en determinadas regiones)
Ausencia de un cronograma anual para lanzamientos de nuevos productos	Mayor poder de negociación de clientes y proveedores
Baja diferenciación en la matriz de producto	Contexto económico con impacto en el consumo
Política de comunicación externa, con escasa planificación y estructura	Desarrollo de competidores (nacionales y extranjeros) con nuevas líneas en el canal de muebles
Baja penetración del rubro Placard	Reducción de ventas en determinadas localizaciones amenaza la continuidad de los Distribuidores

3.3 CADENA DE VALOR JOHNSON ACERO (Figura 14)



3.4 Análisis de las Fuerzas Competitivas - Rubro Piletas y Mesadas (Fig 15)

Competidores Potenciales

- **Altas barreras de ingreso:**
- **Requerimiento de Capital:** Alta inversión en maquinarias, Planta Fabril, Logística, publicidad, etc.
- **Inversión Tecnológica:** Industria altamente tecnificada.
- **Economía de Escala:** Dado los altos costos de producción, es clave desarrollar un alto nivel de producción de tal forma de lograr una plena utilización de la capacidad de producción.
- Acceso a **Canales de Distribución** a nivel nacional
- **Posicionamiento de Marca:** Fuerte presencia de marcas en el sector.

Rivalidad del Sector:

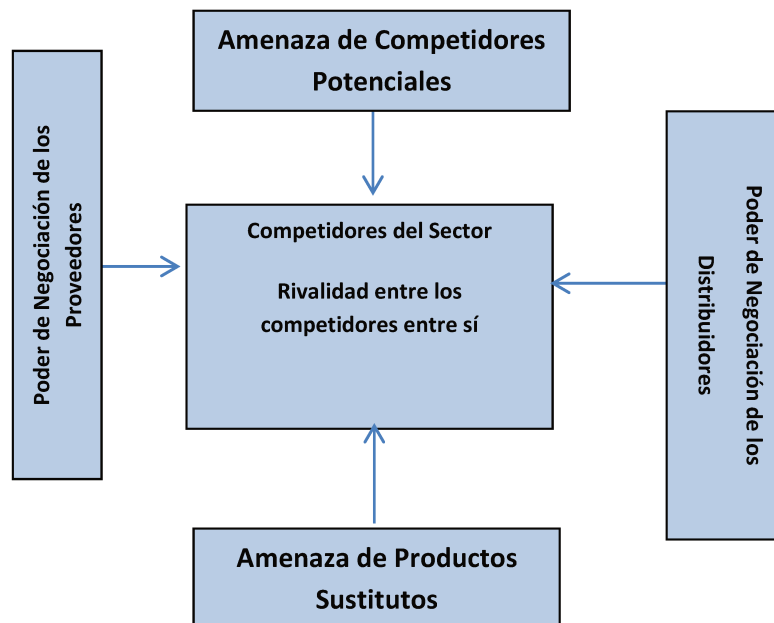
- Sector en crecimiento
- Alto nivel de competencia
- Productos con escasa diferenciación (característica de comoditties)
- Logística es un factor de importancia en el rubro
- Escasa cantidad de competidores con alcance nacional a través de Distribuidores.
- Competidores especialistas (no diversificados en otros productos)
- Desarrollo de venta por E Commerce
- Principal factor de competencia: Precio
- Tendencia a desarrollar productos con mayor diferenciación

Alto Poder de negociación de los Proveedores:

- Concentración en pocos proveedores (acero)
- Alto costo de cambio de proveedores
- Alto impacto de la calidad del acero en el producto final.
- Alta incidencia en la estructura de precios del costo del acero

Estrategias colaborativas:

- Entregas justo a tiempo
- Disminución de los tiempos de entrega
- Capacitación para un mejor uso de la materia prima



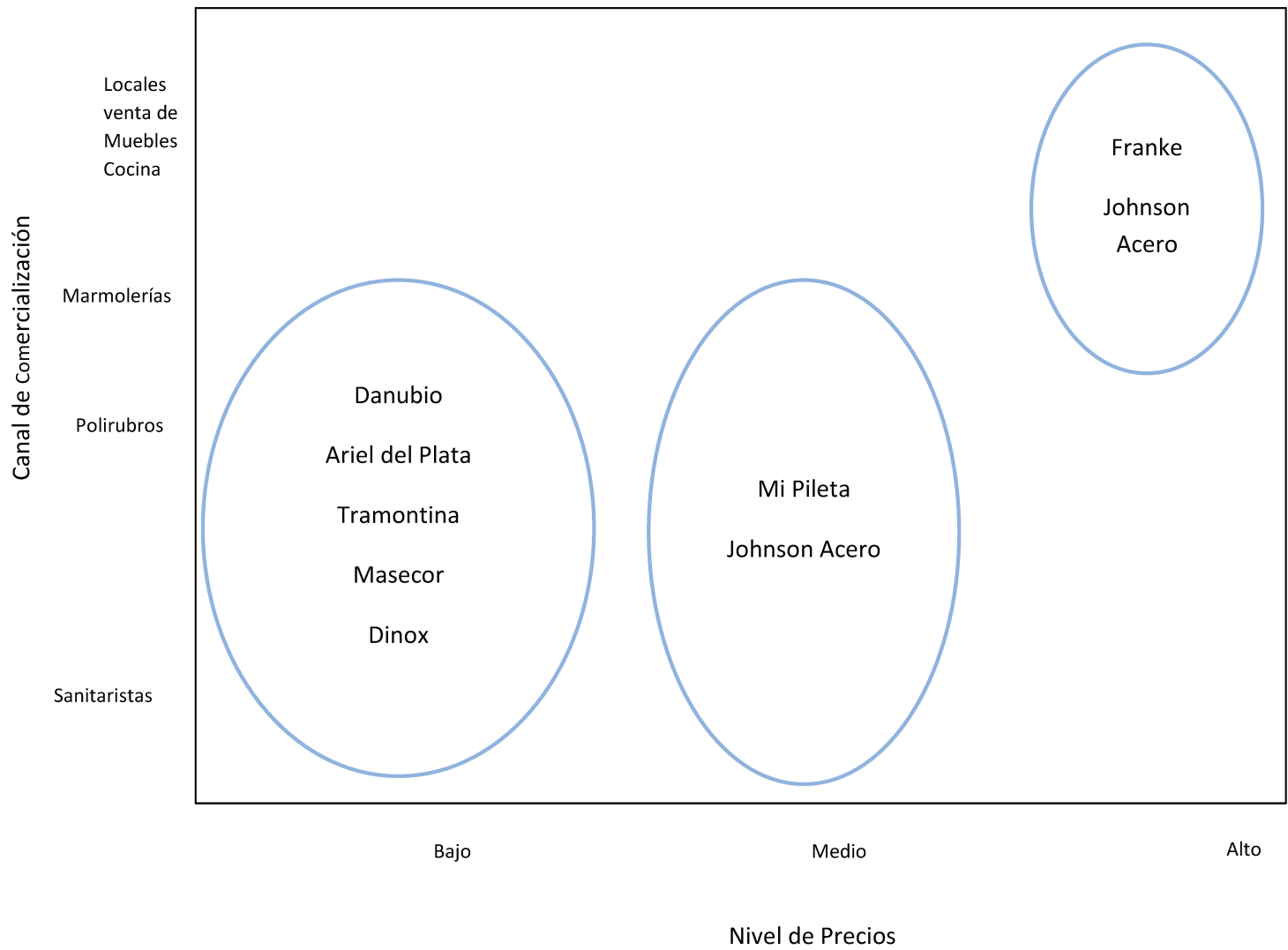
Bajo Poder de negociación de los Distribuidores:

- Extensa cantidad de Distribuidores potenciales
- Posicionamiento de las marcas fabricantes en la mente del consumidor
- Imposibilidad de desarrollar integración hacia atrás

Productos Sustitutos

- Amplia variedad en el rubro Piletas: Cuarzo; granito; neolith; silestone
- Mayor nivel de precio (rubro piletas) y precios similares o superiores en las mesadas
- Alto nivel de penetración en la línea piletas vanity
- Escasa fidelidad de los consumidores finales
- Alta disponibilidad de sustitutos en las mesadas (granito; neolith; silestone; mármol; madera)
- Rubro Mesadas: Alta penetración en el segmento medio – alto de viviendas unifamiliares

3.5 Mapa de Grupos Estratégicos – Rubro Piletas y Mesadas



3.6 Análisis de las Fuerzas Competitivas - Rubro Cocinas y Placard (Fig 16)

Competidores Potenciales

Baja barreras de ingreso para Empresas regionales (carpinterías)

Alta barrera de ingreso para Empresas con alcance nacional:

- Producción a escala
- Altos Costos Fijos
- Requerimiento de Capital: Alta inversión en maquinarias, Logística, publicidad, etc.
- Acceso a red de Distribuidores a nivel nacional
- Lealtad del Cliente Final: Fuerte presencia de marcas en el sector.

Rivalidad del Sector:

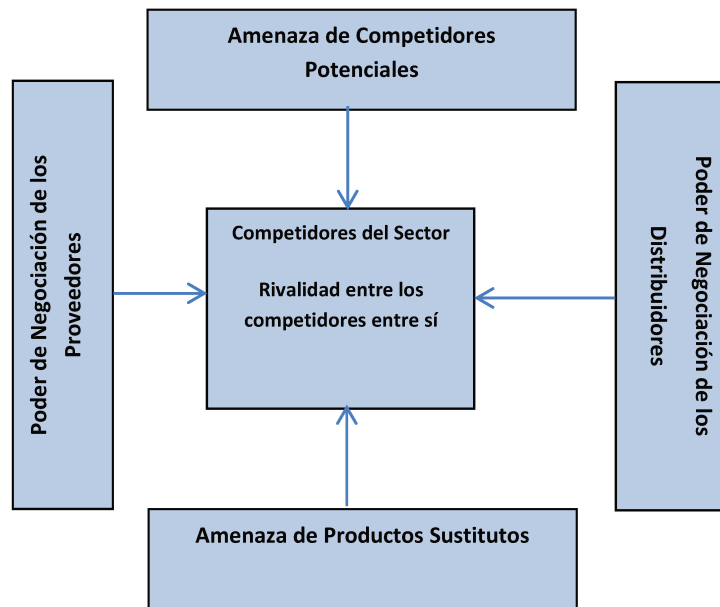
- Sector en crecimiento
- Alto nivel de competencia
- Empresas con alcance nacional y otras regionales (provincias)
- Diversidad de competidores con diferente estructura (PyMes, Carpinterías)
- Productos con alto nivel diferenciación
- Competidores especialistas (no diversificados en otros productos)
- Principal factor de competencia: Diferenciación de los

Alto Poder de negociación de Proveedores (melamina, acero, accesorios, pinturas)

- Concentración de materia prima en pocos proveedores
- Alto costo de cambio de proveedores
- Nula factibilidad de integración hacia atrás

Estrategias colaborativas:

- Entregas justo a tiempo
- Disminución de los tiempos de entrega



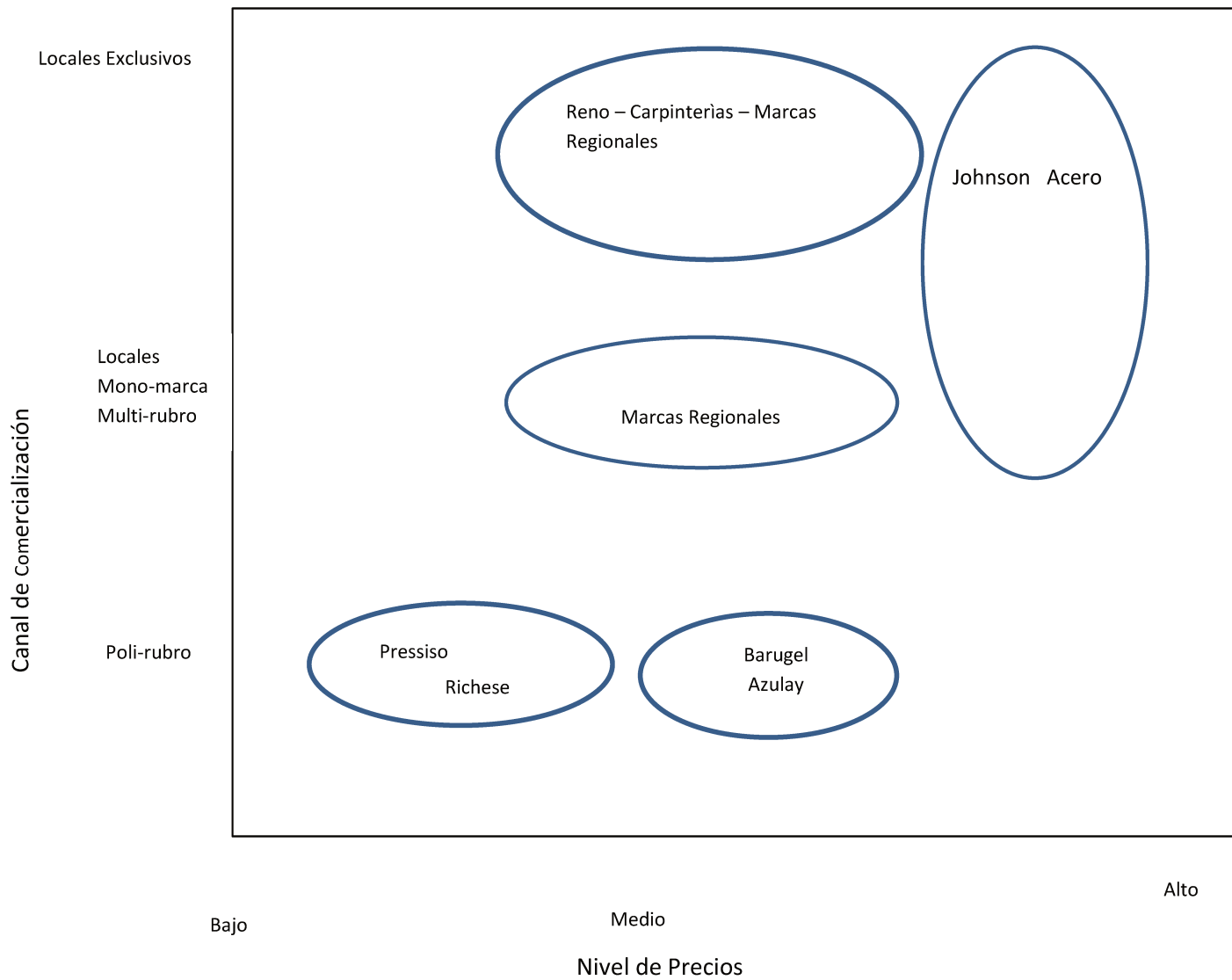
Bajo Poder de negociación de los Distribuidores:

- Red de Distribuidores exclusivos
- Posicionamiento de las marcas fabricantes en la mente del consumidor
- Imposibilidad de desarrollar integración hacia atrás

Productos Sustitutos

- Bajo nivel de calidad y funcionalidad
- Alta fidelidad de los consumidores finales con la marca
- Productos de menor precio

3.7 Mapa de Grupos Estratégicos – Rubro Amoblamientos y Placard (Fig 18)



CAPITULO IV

Propuesta para la implementación de un Mapa Estratégico en Johnson Acero

1. Introducción

Desde sus inicios Johnson Acero SA ha respetado una filosofía de trabajo basada en conceptos claves, que desde su fundador se han difundido a toda la organización encontrando un arraigo muy profundo en cada uno de los integrantes de la empresa.

Conceptos que surgen desde los valores mismos de la empresa y que han sido fundamentales para mostrar el camino en épocas turbulentas o de crisis que han atravesado a este país:

- *Compromiso* por la calidad de los productos.
- *Pasión* por la excelencia en cada uno de los procesos.
- *Responsabilidad* hacia los trabajadores, distribuidores y la comunidad.
- *Innovación* en el desarrollo de los productos.
- *Puntualidad* en la entrega de los productos fabricados.
- *Liderazgo*: buscar siempre ser líderes en cada uno de los rubros

Estos *principios* se han mantenido *constantes en el tiempo* y se encuentran *subyacentes* en cada una de las acciones que lleva adelante la empresa. Dentro de un contexto, como ya se ha descrito en este trabajo, con cambios sociales, tecnológicos y económicos muy profundos que afectan y modifican a las sociedades en su conjunto, los estilos de vida, las costumbres y la manera de vincularse entre las personas.

Este escenario explica la relevancia para la empresa, de desarrollar una mirada aguda sobre la situación del entorno y trabajar en una sintonía fina, entre las necesidades del mercado, las estrategias y los procesos internos de la organización.

El diagnóstico realizado en los capítulos anteriores, junto a la información recogida durante las entrevistas y el análisis realizado del entorno competitivo, surgen como argumentación para afirmar, que la implementación de un *mapa estratégico en Johnson Acero* será una herramienta que nutrirá a la empresa de una visión diferente,

que facilitará el proceso de implementación y ejecución de las estrategias y simultáneamente permitirá llegar de manera consistente a los clientes.

2. Estrategia de Johnson Acero

La empresa ha logrado un liderazgo en el mercado, a partir de una clara estrategia basada en la **diferenciación e innovación de los productos**.

Un fuerte protagonismo en la etapa de *desarrollo de producto*, con un rol central en la *innovación*, combinado con *materias primas* de alta calidad y una constante *inversión tecnológica*, han sido las claves para el éxito de la estrategia planteada.

La imagen de la marca; la calidad de los productos y la constante innovación de los mismos se presentan como las principales **ventajas competitivas** de la empresa, sobre las cuales se sustenta el liderazgo de *Johnson Acero* en el mercado.

3. Desarrollo del Mapa Estratégico para Johnson Acero

El posicionamiento de Johnson Acero en el mercado y el entorno competitivo donde se desarrolla, exige a cada sector de la empresa tener una visión clara de la estrategia elegida y de los objetivos que se deben cumplir.

En este sentido el *mapa estratégico* a través de la visualización de los diferentes procesos, permitirá que cada uno de los sectores de la empresa logre una mejor comprensión de la estrategia elegida, como así también poder visualizar con claridad, la manera que la interacción de los diferentes procesos contribuyen a lograr los objetivos planteados.

El *mapa estratégico* generará en *Johnson Acero* un circuito virtuoso (Fig 17), a partir de la internalización de cada uno de los siguientes conceptos en el día a día de la empresa:

- **enfoque** en los procesos críticos de la organización;
- **visión integral** para articular los planes de acción de cada sector con la estrategia definida;
- **compromiso** de los equipos de trabajo al definir cada sector sus propios objetivos y de esta manera, comprender el aporte que cada sector realiza a la estrategia de la empresa.

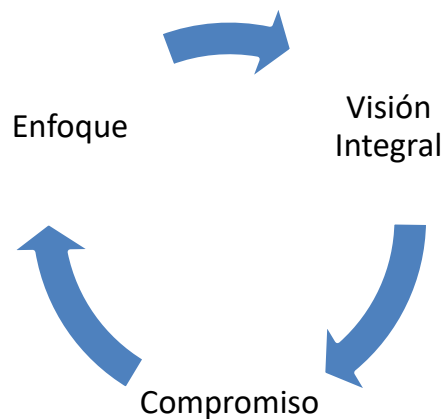


Figura 17: Circuito virtuoso del Mapa Estratégico para JOHNSON ACERO

El *mapa estratégico de Johnson Acero* permitirá visualizar, de que forma la interacción de los diferentes procesos internos confluyen para producir la propuesta de valor definida por la empresa.

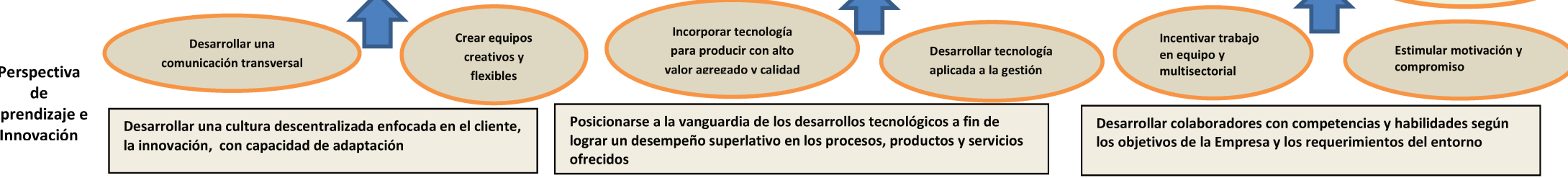
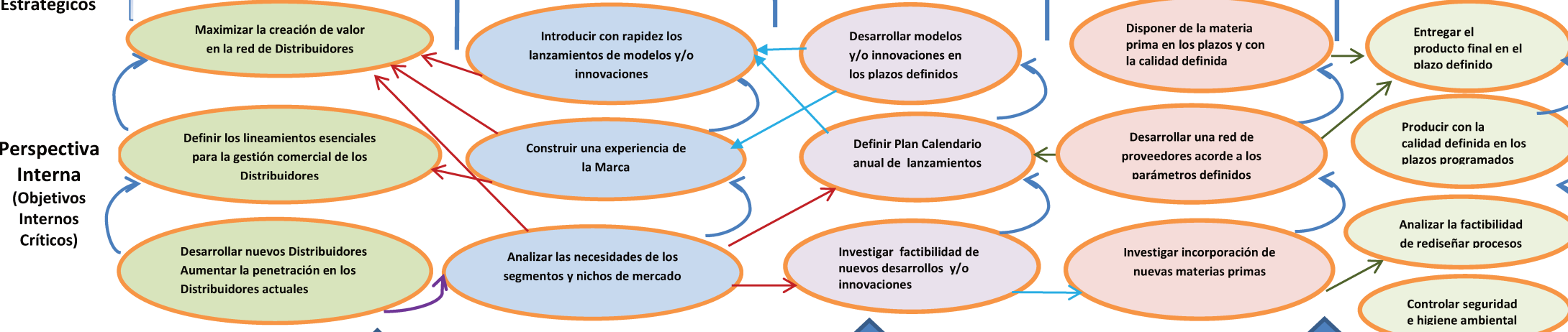
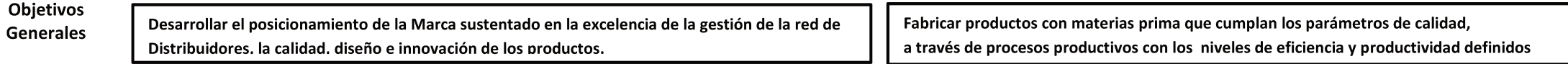
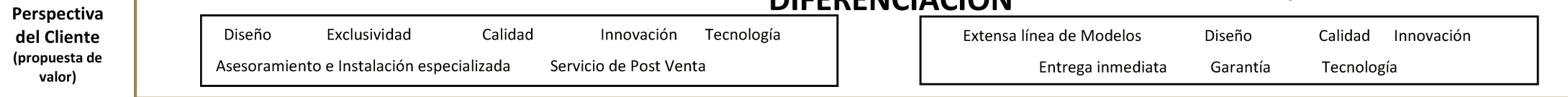
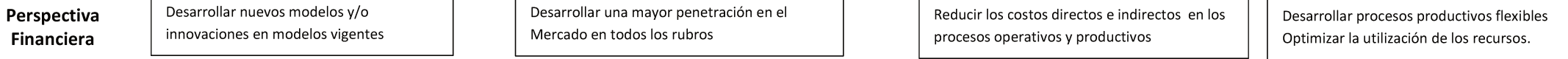
Para el desarrollo del *mapa estratégico de Johnson Acero*, se definen cinco “**temas estratégicos**”, los cuales **concentran** los **procesos críticos** que, de manera simultánea y complementaria, permitirán impulsar y sostener la estrategia:

- Comercial
- Marketing
- Desarrollo de Productos
- Gestión de Compras
- Producción y Logística

Dichos **temas estratégicos**, definidos como “*bloques de construcción*” a partir de los cuales se ejecuta la estrategia, consolidan los diferentes procesos internos que tendrán un **rol crítico en la generación** de la **propuesta de Valor** definida por la empresa.

Se observa en la próxima figura (Figura 18) el gráfico del mapa estratégico diseñado para Johnson Acero SA

MAPA ESTRATEGICO JOHNSON ACERO (Fig 18)



A continuación se realiza una breve descripción de cada una de las perspectivas definidas:

3.1 Perspectiva del Cliente

Desde esta perspectiva se define el segmento específico de mercado al cual la empresa busca llegar y simultáneamente la *propuesta de valor*, a través de la cual Johnson Acero comunicará lo que espera hacer mejor o diferente que la competencia.

En este sentido, la *propuesta de valor* define la estrategia, y brinda el contexto para que los procesos internos y los activos intangibles de la empresa generen valor. La propuesta de Johnson Acero surgirá como resultado de la estrategia elegida, “**diferenciación e innovación**” y reflejará los *factores críticos de éxito*, necesarios para estar en sintonía con las expectativas de los segmentos de clientes elegidos.

Esta combinación “**Visión + Factores de Éxito + Enfoque**”, resultará una fortaleza importante que dificultará la posibilidad de imitación de la propuesta de valor por parte de la competencia.

Bajo esta premisa, desde este trabajo de tesis, se definen diferentes *propuestas de valor* para cada uno de los rubros (muebles; piletas y mesadas). Si bien cada propuesta está alineada a la misión y a la estrategia de la empresa, las características específicas de cada uno de los rubros, el alto nivel de competencia, junto a las particularidades de los mercados, generan la necesidad de definir propuestas de valor específicas.

Desarrollamos a continuación las propuestas de valor para cada uno de los rubros:

3.1 .1 Propuesta de Valor Canal de Muebles:

A partir de la estrategia definida a nivel empresa, Johnson Acero desarrolla en el rubro “cocinas y placard” una **propuesta de valor**, basada en la *exclusividad e innovación de los diseños, la calidad de los materiales y la funcionalidad de los productos*. La cual estará destinada para un segmento de mercado: medio, medio – alto y alto.

La **propuesta de valor** resalta los beneficios concretos de los productos de la marca, pero además se enfoca en conceptos intangibles, que reflejan la “percepción y la experiencia del cliente” al adquirir un producto “Johnson”. De esta forma, la *propuesta de valor se ocupa de llegar a las sensaciones y emociones del cliente final*.

Si bien estos conceptos son centrales en la propuesta al cliente final, resulta fundamental ofrecer un servicio diferencial en cada uno de los puntos de contacto que tenga el cliente final con la marca.

En este sentido, otro eslabón que deberá estar presente en la propuesta de valor, estará dado por los *servicios* los cuales perfeccionarán el proceso de satisfacción al cliente final:

- Atención y asesoramiento ofrecido desde el distribuidor.
- Servicio de verificación, logística e instalación.
- Servicio de Pos Venta.

En síntesis, el **valor diferencial** de la propuesta de la empresa estará dado por la fabricación con **tecnología** de última generación, productos con alto nivel de **calidad**, que se distinguen por el **diseño** e **innovación** y que llegan al cliente final a través de un **servicio de excelencia**. Ambos conceptos, *producto + servicio*, serán fundamentales para la satisfacción final del cliente.

La significativa ponderación que adquiere el concepto “servicio” en la evaluación final del cliente argumenta la importancia estratégica, que significa para Johnson Acero trabajar sobre el nivel de gestión del distribuidor. Esto se visualiza perfectamente en el mapa estratégico, a través de los objetivos internos críticos definidos para el sector comercial.

3.1.2. Propuesta de Valor Canal de Piletas

Las particularidades de los productos; la estructura del entorno competitivo y la amplitud del mercado que demandará estos productos, configuran una realidad diferente a la existente en el rubro de muebles. Esta situación explica la necesidad de llegar al cliente final, con una propuesta de valor específica para los rubros “piletas y mesadas”.

Basándose en las características de los productos, *piletas y mesadas*, los mismos se asemejan a un commodities, donde en una primera lectura podría pensarse que el concepto de *diferenciación e innovación* resultaría difícil de aplicar. En este sentido, Johnson Acero desafía dicha idea y desarrolla una **propuesta de valor** enfocada en las particularidades del rubro, pero sobre la base de respetar la estrategia de *diferenciación e innovación* definida a nivel corporativo. La amplitud de modelos (y precios) de piletas y mesadas, permiten que la propuesta de valor cubra un amplio segmento del mercado.

En este sentido, la propuesta de valor se sustenta en ofrecer productos con un *alto nivel de diseño, calidad y fabricados con tecnología de punta*. A esta proposición, se agregarán dos conceptos particulares del rubro *piletas y mesadas: entrega inmediata y garantía del producto*.

3.2 . Objetivos Generales

Definidas las propuestas de valor, se establecen dos *objetivos principales* los cuales, en consonancia con la misión y la visión de la empresa, establecen los lineamientos generales que deberán guiar a cada uno de los sectores de la organización, en la producción y entrega de las propuestas de valor definidas:

- *Desarrollar el posicionamiento de la marca sustentado en la excelencia de la gestión de la red de distribuidores, la calidad, diseño e innovación de los productos.*
- *Fabricar productos con materias prima que cumplan los parámetros de calidad establecidos y a través de procesos productivos con los niveles de eficiencia y productividad definidos*

3.3 Perspectiva Interna – Procesos Críticos

A partir de los **temas estratégicos** definidos anteriormente: **comercial, marketing, desarrollo de productos, compras y producción/logística**, se desarrollarán a continuación los objetivos de los principales procesos internos. Los cuales se ocuparán de generar y entregar al cliente final, la *propuesta de valor* definida para el *rubro muebles y el rubro piletas – mesadas*.

Al finalizar el desarrollo de cada uno de los procesos, se enunciarán los principales planes de acción sugeridos para los respectivos procesos, con el objetivo de brindar una rápida comprensión sobre la implementación de cada proceso en la empresa.

3.3.1 Procesos del Sector Comercial

Se establecen cuatro objetivos críticos, totalmente interrelacionados entre sí, que desde el sector comercial se deberán impulsar y gestionar ya que permitirán generar las propuestas de valor definidas previamente.

El primer objetivo, **desarrollar nuevos distribuidores**, se focaliza en aumentar la base (cantidad) de distribuidores (principalmente en el canal de stock), lo cual permitirá aumentar el nivel de ventas (objetivo financiero). Este objetivo se deberá desarrollar sobre la base de respetar el perfil de distribuidores definidos desde Johnson Acero.

La diversidad de formatos existentes en la cadena de comercialización del canal de stock (corralón, marmolerías, etc.), obligarán a desarrollar estrategias de comercialización diferentes. Es importante destacar, que la amplia oferta de productos en el rubro de piletas y mesadas, la cual permite cubrir los diferentes segmentos (a nivel precio), resulta una ventaja competitiva al momento del desarrollo de distribuidores. El proceso de logística emerge como un tema a considerar, en el cumplimiento de este objetivo, en determinadas zonas geográficas.

La segunda parte del objetivo, **“aumentar la penetración en distribuidores actuales”**, se enfoca en incrementar la participación de venta en los distribuidores actuales, respetando la propuesta de valor definida previamente.

El segundo objetivo, referido a **definir los lineamientos a la red de distribuidores** sobre la propuesta de valor definida desde la empresa, se establece como uno de los principales procesos dentro del área comercial. De tal forma de asegurar que desde el **distribuidor se brinde una experiencia de compra altamente satisfactoria**, consistente con un producto de alto valor agregado (tercer objetivo).

La posibilidad de desarrollar un vínculo de “ida y vuelta” con los distribuidores, con una fuerte presencia desde Johnson Acero, generará las condiciones para que el distribuidor se enfoque de acuerdo a las políticas comerciales definidas desde la empresa:

- Política de exposición de los productos de la marca
- Lay out del Salón de Ventas
- Perfil del equipo de vendedores
- Publicidad
- Política de servicios (instalación y logística)

Se puede observar con claridad en el mapa la vinculación que existe entre los procesos del sector comercial, con los procesos del sector de marketing. Donde las actividades desarrolladas bajo la órbita del área comercial nutren de información al área de marketing y donde a su vez ese sector proporciona planes de acción para ser ejecutados desde el área comercial.

3.3.2 Procesos del Sector de Marketing

A través del análisis de las ventajas competitivas de la empresa, el entorno competitivo y el posicionamiento de la marca en el mercado, se considera que el desarrollo de un sector de marketing formalmente estructurado, aportaría a la organización la posibilidad del desarrollo de un plan integral de actividades enfocados en la generación de las propuestas de valor definidas. Actualmente las actividades vinculadas al área de marketing, se realizan parcialmente entre diferentes sectores (comercial, desarrollo de producto).

Realizada la consideración del párrafo anterior, se definen tres objetivos claves para desarrollar desde el área de marketing.

El primer objetivo, **“Analizar las necesidades de los segmentos y nichos de mercado”**, se concentra en la capacidad de “escuchar al mercado”. Cuanto más precisa sea la detección de las necesidades y los requerimientos del mercado, mejor será el posicionamiento frente a la competencia para satisfacer al segmento de mercado elegido. Paralelamente, resultará clave para una empresa líder en el mercado y posicionada con una imagen de “diferenciación e innovación”, desarrollar una mirada aguda sobre las nuevas tendencias.

La realización de investigaciones de mercado y la información brindada desde la red de distribuidores, se presentan como las principales actividades para el objetivo planteado en el párrafo anterior.

Cabe destacar que el objetivo planteado establece la diferenciación entre segmentos y nichos, dado que dentro del segmento de mercado elegido se distingue un sector con características diferenciales. En este sentido, se identifica un nicho caracterizado principalmente por el nivel socio-económico alto, con mayor nivel de información sobre las tendencias a nivel mundial, el cual requiere modelos de vanguardia, materiales innovadores, nuevas funcionalidades, etc.

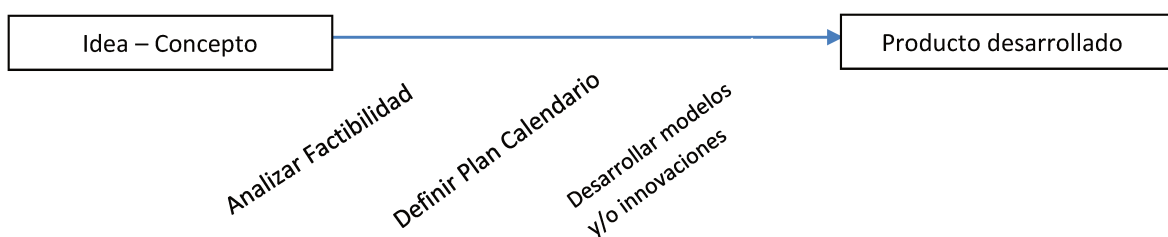
“Construir una experiencia de la marca” se presenta como un segundo objetivo clave. Resulta crítico que los clientes perciban no sólo los beneficios tangibles que ofrece el “producto Johnson”, sino también la filosofía de la marca. Para lo cual resulta fundamental lograr una coherencia en el mensaje, el contenido y la planificación del canal de comunicación.

El tercer objetivo crítico dentro del área de marketing, se refiere a **la introducción con rapidez de un nuevo modelo, producto o una innovación**, lo cual permitirá a la empresa ingresar al mercado con un mayor nivel de rentabilidad, establecer una barrera de entrada a la competencia y generar un impacto positivo frente a los clientes.

3.3.3 Procesos de Desarrollo de Productos Figura 19: Etapas en el Proceso de Desarrollo de Producto

A partir de los objetivos desarrollados en los procesos anteriores (comercial y marketing), la empresa tendrá las bases para transitar con mayor solidez el proceso de Desarrollo de Producto. El resultado de este proceso, deberá reflejar los requerimientos y las expectativas del segmento de mercado al cual la empresa se enfoca.

Se establecen tres objetivos principales, a partir de los cuales se transitará el proceso que se inicia con una idea o un concepto y finaliza con el desarrollo de un producto.



El primer objetivo, se enfoca en **analizar la factibilidad** de desarrollar nuevos modelos o introducir innovaciones en modelos existentes. Es decir, convertir una idea o un concepto en un producto factible de fabricar, con los recursos de la organización y dentro de los parámetros de calidad establecidos, cumpliendo las expectativas del de mercado al cual estará dirigido. La articulación entre *“idea - desarrollo - producción”* será crítico para definir las posibilidades de implementación.

El posicionamiento de la marca en el mercado genera un nivel de expectativa superior respecto a nuevos lanzamientos e innovaciones. Lo cual se refleja en el nivel de exigencia de la red de distribuidores (canal de muebles) para exhibir nuevos lanzamientos.

Lo expresado en el párrafo anterior, explica la importancia del segundo objetivo planteado: **Desarrollar un Plan Calendario para los lanzamientos de los productos**. De esta manera la empresa logrará una mejor organización y planificación en todos los

sectores, a partir del conocimiento de un cronograma de las diferentes actividades a desarrollar para los nuevos lanzamientos.

El Plan Calendario otorga a la empresa una serie de beneficios que, de manera directa, impactan positivamente con los principales objetivos definidos por la empresa:

- Flujo de comunicación transversal en toda la Empresa.
- Mayor compromiso y nivel de involucramiento del personal de la Empresa.
- Anticipación en el entorno competitivo, a través de adelantarse en la comunicación a la red de Distribuidores (pre lanzamiento), permitiendo un mejor posicionamiento y escenario frente a la competencia.

El tercer objetivo estará centrado específicamente en **Desarrollar Productos o Innovaciones en los plazos definidos**, *siendo clave* para cumplir este objetivo:

- *Definir lanzamientos anuales*: la velocidad de los cambios tecnológicos y en el entorno, las nuevas tendencias o simplemente las nuevas expectativas o exigencias de los clientes, elevan la importancia de realizar lanzamientos anuales.
- *Establecer lanzamientos para todos los rubros*: resulta crítico poder crecer en términos de nuevos modelos o innovaciones, de manera equilibrada, en cada uno de los rubros donde participa la empresa. Si bien el mercado en cada rubro resulta diferente (por ende sus exigencias también lo son), es una constante el fuerte nivel de competencia, poniendo sobre relieve la importancia de diferenciarse en todos los rubros.
- *Cumplir las fechas establecidas para los lanzamientos*: el cumplimiento del segundo objetivo planteado (Plan Calendario), implica que todos los sectores involucrados trabajen para cumplir con las fechas establecidas.
- *Evolucionar junto a los cambios del entorno*: Será fundamental para el proceso de “desarrollo de producto” que el punto de partida surja a partir de “escuchar al mercado”. Desde investigar nuevas tendencias, conocer los gustos de los clientes, hasta analizar el entorno competitivo. Los nuevos desarrollos deberán ser el resultante de la mirada que se realice al mundo exterior.

- *Cumplir con las expectativas:* Los nuevos desarrollos deberán estar a la altura y dar respuestas a los requerimientos del mercado, con una cuota de innovación en cada uno de los nuevos productos.

3.3.4 Proceso de Compras

Para que la empresa cumpla con la propuesta de valor definida, sustentada en la “*diferenciación e innovación*” en todos los rubros, los objetivos en el proceso de compras deberán tener una estrecha relación con el proceso de desarrollo de producto

El sector de compras, cumplirá un rol fundamental en la etapa de análisis de factibilidad del desarrollo de innovaciones o nuevos modelos, por lo tanto el primer objetivo estará dado a partir de la **investigación y búsqueda de nuevos materiales, innovadores, superadores**

Simultáneamente el objetivo antes planteado generará un impacto positivo tanto en el proceso de producción como en el producto final, entre los que se destacan:

- Aumento de la calidad del producto final.
- Mejora de la productividad y eficiencia de los procesos productivos.

El objetivo mencionado anteriormente, se complementa con el segundo objetivo, “**desarrollar una red de proveedores**”. Es decir, para que la empresa desarrolle su estrategia, será vital nutrirse de proveedores que garanticen:

- provisión de materia de prima con la calidad establecida.
- rapidez para dar respuesta al requerimiento de nuevos materiales o ante eventuales quiebres de stock.
- cumplimiento de las fechas pautadas para las entregas.

Por último el tercer objetivo, funcionalmente vinculado al sector de almacén, se enfoca en la **capacidad de responder los requerimientos** de los diferentes sectores de producción en la provisión de materiales y materia prima. La velocidad en los procesos productivos, la diversidad de materias primas, junto al amplio abanico de modelos disponibles, explican la necesidad de disponer un circuito muy ágil para este proceso.

3.3.5 Proceso de Producción y Logística

Se define como primer objetivo, **analizar los diferentes procesos de producción** a fin de analizar posibilidades de *rediseño de los mismos*. Procesos veloces; ágiles; flexibles; eficientes y productivos, serán las características que deberán tener dichos procesos.

La estrategia elegida por la empresa, repercute en la producción al menos de tres maneras, lo cual argumenta la necesidad de trabajar constantemente sobre la optimización de cada uno de los procesos productivos:

Particularidades de acuerdo a la Estrategia	Requerimientos para la Producción
Modificaciones en los modelos vigentes (materiales, accesorios, colores, etc.) por cambios en las tendencias del mercado	Procesos de producción flexibles y ágiles
Materia Prima de alta calidad	Tecnología de punta
Cumplimiento de los tiempos de fabricación	Productividad, Eficiencia

Tabla 13 Proceso de Producción. Particularidades según la Estrategia de JOHNSON ACERO

Finalmente se definen dos objetivos enfocados en el mismo sentido, **“cumplimiento en los plazos acordados”**.

El primero de dichos objetivos, se refiere **“cumplir los tiempos programados de fabricación”**. En estrecha relación con el objetivo anterior, la empresa deberá disponer de procesos productivos que garanticen el cumplimiento de los tiempos de producción.

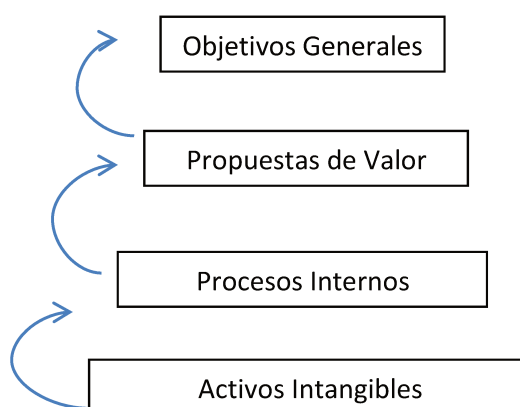
El segundo de estos objetivos, se enfoca en **“cumplir los tiempos de entrega”**. El valor agregado que significa la entrega al cliente final (rubro muebles) o distribuidores (canal de stock), implica desarrollar un servicio que garantice la entrega en el tiempo establecido

Resulta para el cliente final tan relevante como la calidad del producto adquirido, el cumplimiento por parte de la empresa de los plazos de fabricación y entrega previamente definidos. Siendo por lo tanto, uno de los aspectos de la propuesta de valor definidos por la empresa.

Simultáneamente al cumplimiento de los objetivos anteriores, la empresa deberá controlar el cumplimiento de los objetivos definidos referidos a la seguridad e higiene ambiental.

3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

Cultura organizacional, tecnología y recursos humanos, serán los tres *activos intangibles* que permitirán potenciar los procesos internos para el desarrollo y la producción de las propuestas de valor definidas.



a) Cultura Organizacional

El principal objetivo será desarrollar una cultura organizacional basada en cuatro pilares que a través de su interrelación, sentarán las bases que permitirán a la organización desarrollar la estrategia planteada:

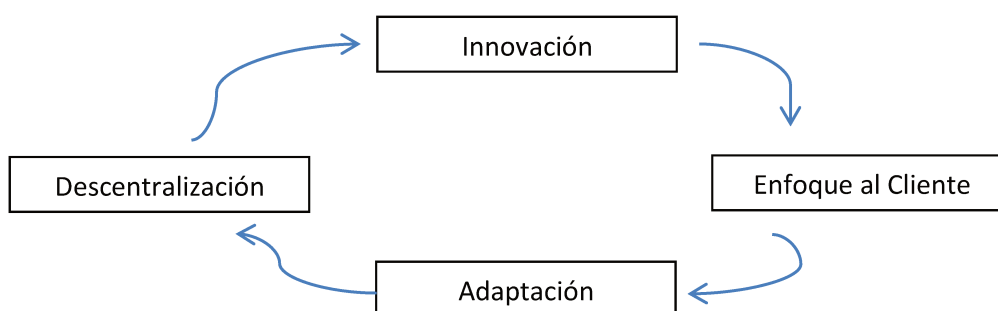


Figura 20: Pilares para el desarrollo de la cultura Organizacional de JOHNSON ACERO

Este circuito virtuoso se inicia con una empresa comprometida en estimular la *innovación* en cada una de las áreas de la empresa. Para esto se requiere, previamente, que exista

una organización *descentralizada* donde cada integrante aporte sus ideas, donde no haya temor al error y donde se incentive a la creatividad y la comunicación transversal.

Lo dicho anteriormente deberá estar enfocado en la satisfacción del cliente final y donde la organización deberá tener un amplio grado de adaptación y flexibilidad que permita adecuarse a los cambios del entorno y a las exigencias de los clientes.

b) Tecnología

El segundo de los activos intangibles será la tecnología, donde *Johnson Acero SA*, ha tenido desde sus inicios una clara política de inversión tecnológica, siendo esta una de las razones que la han permitido lograr el actual posicionamiento en el mercado. Las exigencias del mercado, la competencia y los nuevos desarrollos, argumentan la necesidad de continuar esta línea.

Complementariamente a lo mencionado en el párrafo anterior, el uso de la tecnología en el proceso de generación de información resulta vital dentro del actual contexto. Permitiendo tener un conocimiento más acabado de la gestión de los distribuidores y de los clientes finales.

Resulta muy importante para potenciar los procesos internos, la utilización de la información que la Empresa dispone, en tiempo real permitiendo realizar un abordaje de “multi-variables”, obteniendo como resultado una organización ágil para la toma de decisiones.

c) Recursos Humanos

Se considera a las personas como el activo más importante en una organización, dado que son las responsables de generar e impregnar a la empresa de ese “plus adicional”, clave para lograr la diferenciación en el entorno competitivo.

Por lo tanto, será fundamental contar con colaboradores que desarrollen las competencias y habilidades que exige el actual contexto. Simultáneamente, desde la organización, se deberá estimular la motivación y el compromiso por los valores y los objetivos de la empresa.

3.5 Perspectiva Financiera

El desempeño satisfactorio de los procesos descritos en las perspectivas anteriores tendrá como resultado el cumplimiento de los objetivos establecidos desde esta perspectiva. Dichos objetivos, se consolidan en dos estrategias que, desde diferentes ángulos, permitirán lograr el **crecimiento de la empresa**.

La primera estrategia, **aumento de ingresos**, se enfoca en el **crecimiento** de la red de distribuidores y en el **desarrollo** de nuevos modelos y productos que componen los rubros de muebles y acero:

1. **Desarrollar nuevos Distribuidores y aumentar las ventas de los Distribuidores vigentes:**

- a. La primer parte del objetivo, se encuentra **enfocado** principalmente en el **canal de piletas y mesadas**, a través del aumento de la red de Distribuidores a nivel nacional. Este desarrollo de nuevos distribuidores se realizará respetando las políticas comerciales definidas por la empresa para este tema y adaptándose a las variantes que este rubro presenta en el mercado (exclusividad, canal de venta compartido, e commerce, etc.).
- b. La segunda parte del objetivo planteado, se refiere a trabajar en conjunto con los Distribuidores para detectar y generar nuevas oportunidades de negocio (canal de obras), lo cual adquiere mayor preponderancia en el rubro de Muebles.

Tema Estratégico vinculado a este objetivo:

- Comercial
- Marketing

2. **Desarrollar nuevos modelos o innovaciones:** Este objetivo, si bien está dirigido a toda la organización, está **enfocado** principalmente para el **canal de muebles**. Las exigencias del mercado, los cambios de hábitos y el posicionamiento de la empresa, provocan la necesidad de innovar, estar siempre a la vanguardia y ofrecer al segmento o nicho de mercado elegido nuevos modelos o propuestas. Siendo estas las fortalezas que permiten posteriormente, profundizar y perfeccionar las ventajas competitivas.

Temas Estratégicos vinculados a este objetivo:

- Desarrollo de Producto
- Marketing
- Compras

La segunda estrategia se enfoca en la **productividad**, estableciendo como objetivo principal mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos de la empresa y simultáneamente lograr una mayor productividad de cada uno de los procesos.

De esta forma, la mirada estará puesta en cada una de las etapas que componen la cadena de valor de la empresa. Para la cual se establecen los siguientes objetivos particulares:

1. **Disminuir los costos directos e indirectos:** Este objetivo busca detectar procesos que no generan valor; problemas de calidad; procesos sobre los cuales sea factible implementar mejoras; procedimientos obsoletos; etc. De esta manera, se podrán disminuir los gastos improductivos o los costos generados desde la “no calidad”. Es importante destacar que en muchas ocasiones, estas situaciones generan costos “intangibles” a partir del incumplimiento de las expectativas de los clientes finales.
2. **Diseñar procesos productivos flexibles, optimizando la utilización de los recursos:** La estrategia de “diferenciación de productos”, establecida por la empresa implica que los procesos productivos deban cumplir con las siguientes características:
 - a. Suficientemente *veloces*, que permitan acompañar con rapidez los lanzamientos de nuevos modelos.
 - b. *Adaptativos*, de tal forma que puedan ser modificados ante eventuales cambios en la demanda que obliguen realizar modificaciones al producto o modelo original.
 - c. *Flexibles* dada la necesidad de responder, sin generar cuellos de botella, a las diferentes variantes que puede tener un mismo modelo del producto (color, materiales, etc.).

Temas Estratégicos vinculados a estos objetivos:

- Compras
- Producción y Logística

4. Del mapa Estratégico al Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Se desarrolló en el capítulo anterior el mapa estratégico, donde se muestra la relación de “causa – efecto” entre los diferentes objetivos planteados de los procesos críticos para la creación de valor establecida desde la empresa.

El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) traduce los objetivos planteados en el Mapa Estratégico, en indicadores, metas y un conjunto de planes de acción que se sugieren desde este trabajo llevar adelante.

Cabe mencionar que en el cuadro que a continuación se desarrolla, se ha omitido agregar las metas correspondientes a cada uno de los indicadores, dado que dicha definición deberá ser definida oportunamente por la dirección de la empresa.

A continuación el cuadro de mando integral (Tabla 14), clasificado a partir de cada una de los sectores estratégicos definidos en el mapa estratégico:

Indicadores y Planes de Acción por Sector

SECTOR ESTRATEGICO	Objetivos Mapa Estratégico	INDICADORES	PLANES DE ACCION
Comercial	Desarrollar nuevos Distribuidores (stock).	<u>Total de apertura de nuevos Distribuidores</u> Total de Distribuidores (stock) Evolución de Ventas según objetivos (Stock) Evolución de Facturación por Distribuidor por Rubro Participación de ventas por zona geográfica	Definición de plan de visitas por zona desarrollo de nuevos Distribuidores (stock). Desarrollo de Promociones por zona y rubro Seguimiento de Operaciones con bonificaciones otorgadas Definición de objetivos de ventas y mix de modelos (canal de stock)
Comercial	Establecer vínculos a largo plazo con la red de Distribuidores Realizar seguimiento a la gestión de los Distribuidores	Tablero de control por Distribuidor Porcentaje de Distribuidores estratégicos <u>Distribuidores con desempeño satisfactorio</u> Total de Encuestas <u>Total de ventas concretadas</u> Total de Presupuestos emitidos <u>Total de Puntos de Ventas con exhibiciones actualizadas</u> Total de Puntos de Ventas (canal de muebles)	Definir objetivos y establecer lineamientos comerciales Organización Convención Anual de Distribuidores (canal de muebles) Evaluación y análisis del Desempeño de Distribuidores (factores críticos) Gestión con el Distribuidor sobre los resultados de encuestas de satisfacción Visitas de titulares de Distribuidores a Casa Central (planificación, estrategias comerciales, plan de negocio) Diseño y mantenimiento actualizado de las exposiciones
Comercial	Definir estándares en la atención y servicios según la política de JASA	<u>Total de Pedidos con consultas (por Distribuidor)</u> Total de Pedidos cursados <u>Total de Distribuidores capacitados (vendedores)</u> Total de Distribuidores (canal de muebles) <u>Consumidores Finales conformes con Instalación</u> Total de Encuestas <u>Total de Distribuidores auditados (instalaciones)</u> Total de Distribuidores (canal de muebles)	Establecer cronograma de capacitaciones a los equipos de ventas Desarrollo y actualización del Manual de Ventas Realización de auditorías de instalaciones Análisis de la forma de uso de los productos instalados Desarrollo y actualización del Manual de Instalaciones Definición de cronograma de capacitaciones a instaladores

SECTOR ESTRATEGICO	Objetivos Mapa Estratégico	INDICADORES	PLANES DE ACCION
Marketing	<p>Desarrollar planes de acción enfocados en el lanzamiento de nuevos modelos</p> <p>Comunicar la Propuesta de Valor de la Marca</p> <p>Analizar necesidades de los segmentos y nichos de mercado</p> <p>Identificar y analizar tendencias del Mercado</p>	<p><u>Distribuidores con desempeño satisfactorio</u> Total de Encuestas</p> <p><u>Cientes que recomendarían al Distribuidor</u> Total de Encuestas</p> <p><u>Cientes que recomendarían los productos</u> Total de Encuestas</p>	<p>Investigación y análisis del mercado y competidores por región</p> <p>Plan de comunicación para lanzamiento de productos</p> <p>Análisis de nuevas tendencias (Vista a Ferias)</p> <p>Planificación de reuniones con arquitectos e influenciadores (por zona)</p> <p>Diseño de Plan de Marketing</p> <p>Identificación de nichos de mercado</p> <p>Definición de estrategias para mejorar la satisfacción del cliente final</p>
Desarrollo de Productos	<p>Desarrollar modelos y/o innovaciones en los plazos definidos</p> <p>Definir Plan Calendario anual de lanzamientos</p> <p>Investigar factibilidad de nuevos desarrollos y/o innovaciones</p>	<p><u>Evolución de Ventas nuevos modelos</u> Total de presupuestos emitidos</p> <p>Total de proyectos a desarrollar anualmente</p> <p><u>Total de lanzamientos realizados (anual)</u> Total de proyectos analizados</p>	<p>Plan Calendario para lanzamientos anual de productos</p> <p>Visitas a Ferias internacionales</p> <p>Vinculación con Empresas de productos complementarios</p> <p>Desarrollo de nuevos modelos e innovaciones en modelos actuales</p>

SECTOR ESTRATEGICO	Objetivos Mapa Estratégico	INDICADORES	PLANES DE ACCION
<p>Producción y Logística</p>	<p>Entregar el producto final en el plazo establecido</p> <p>Producir con la calidad definida en los plazos programados</p> <p>Rediseñar procesos para mejorar la eficiencia</p> <p>Controlar niveles de seguridad e higiene ambiental</p>	<p>Duración Ciclo = Promedio días desde el ingreso del pedido hasta su entrega</p> <p>Duración Proceso = Promedio de días del pedido en producción</p> <p>Duración Proceso /Duración Ciclo</p> <p>Funcionamiento de Maquinas Críticas mayor al 90%</p> <p>% Cumplimiento nivel de stock en los Centros de Distribución</p> <p><u>Productos fuera de tolerancia en control final</u> Total de productos fabricados</p> <p><u>Pedidos terminados en plazo (stock o fabricar)</u> Total de Pedidos programados</p> <p><u>Reclamos resueltos en los 30 días</u> Cantidad de reclamos</p> <p>Reclamos ingresados / Promedio anual de pedidos terminados (stock o fabricar)</p>	<p>Fabricación de los pedidos en el plazo previsto</p> <p>Control de módulos terminados según parámetros de calidad</p> <p>Rediseño de procesos no satisfactorios</p> <p>Mantenimiento preventivo de maquinarias críticas</p> <p>Desarrollo de mapas de procesos</p> <p>Análisis de causas de productos con defectos</p> <p>Análisis de las causas de los reclamos</p> <p>Tratamiento de los reclamos en los plazos establecidos</p>
<p>Compras</p>	<p>Realizar la entrega a Fábrica de materia prima en tiempo y forma</p> <p>Desarrollar una red de proveedores acorde a los parámetros</p> <p>Investigar incorporación de materias primas nuevas en el mercado</p>	<p>% No Conformidad de materiales entregada por los Proveedores</p> <p><u>Solicitud de materiales entregados en fecha</u> Total de Solicitudes de Materiales</p> <p><u>Incorporación de nuevos productos</u> Total de nuevos productos</p>	<p>Desarrollo de proveedores según los requerimientos establecidos</p> <p>Evaluación y categorización de proveedores según los parámetros definidos</p> <p>Planificación para abastecimiento en tiempo y forma a sectores internos</p>

SECTOR ESTRATEGICO (Perspectiva de Aprendizaje e Innovación)	Objetivos Mapa Estratégico	INDICADORES	PLANES DE ACCION
Gestión de la Información	<p>Incorporar tecnología para producir con alto valor agregado y calidad</p> <p>Desarrollar tecnología aplicada a la gestión</p>	<p>Porcentaje de disponibilidad de sistemas activos</p> <p><u>Implementación de programas desarrollados</u> Total de solicitudes aprobadas</p>	<p>Cronograma de desarrollo de sistemas solicitados por sectores internos</p> <p>Planificación de desarrollo de sistemas que permitan la implementación de tecnología incorporada a los procesos productivos</p>
Recursos Humanos	<p>Desarrollar una comunicación transversal entre los sectores</p> <p>Crear equipos creativos y flexibles Incentivar trabajo en equipo y multisectorial</p> <p>Estimular la motivación y el compromiso de la Organización</p>	<p>% Rotación de empleados</p> <p>Nivel de desempeño de servicios contratados</p> <p>% Empleados con capacidades según objetivos de la Empresa</p> <p>Evaluación de desempeño del personal</p> <p>Resultado de Encuestas de clima laboral</p>	<p>Desarrollo de planes de capacitación</p> <p>Desarrollo de planes de carrera</p> <p>Planificar actividades para incentivar la interrelación entre las personas de los diferentes sectores</p> <p>Análisis de evaluación de desempeño y competencias</p> <p>Incorporación de personal según perfil de puesto requerido</p> <p>Encuesta de clima laboral</p> <p>Buzón de Ideas o sugerencias (incentivas la innovación y participación)</p>

CAPITULO V

Principales Conclusiones

Conclusiones Generales

El trabajo de tesis realizado permitió alcanzar los objetivos planteados inicialmente y desarrollar recomendaciones para que sean implementadas en Johnson Acero.

A través del desarrollo del proceso de planificación estratégica elaborado en el presente trabajo, se definió la misión, la visión y los valores de Johnson Acero; los cuales no estaban formalmente definidos en la empresa. A partir de la definición de dichos conceptos, se estableció el marco necesario para definir la estrategia de la empresa

Johnson Acero ha desarrollado a lo largo de los años una estrategia de diferenciación sustentada en tres pilares fundamentales: inversión en tecnología; calidad de la materia prima e innovación. El análisis de los recursos y capacidades, determinaron que además de las fortalezas mencionadas anteriormente, la imagen y el posicionamiento de la marca, han sido claves para lograr el liderazgo de la empresa en el mercado

Johnson Acero ha generado una cultura organizacional orientada a los resultados, a la vez que fomenta la participación, el desarrollo y la motivación de los equipos de trabajo. El estrecho vínculo entre la dirección de la empresa y el resto de los integrantes de la organización, tiene como resultado un fuerte compromiso y una visión compartida entre cada uno de los que conforman la organización.

No obstante lo mencionado en el párrafo anterior y como una consecuencia lógica del crecimiento de la empresa surge, de las entrevistas realizadas, la necesidad de profundizar la comunicación interna en la organización. El entorno competitivo exige respuestas cada vez más veloces, y por lo tanto adquiere relevancia lograr una “comunicación transversal y horizontal” con mayor fluidez.

De acuerdo a lo planteado en la etapa de “Formulación y Justificación” de esta tesis, el contexto actual obliga a Johnson Acero a repensar el proceso de creación de valor. En este sentido, realizar una gestión efectiva de los activos intangibles tales como, recursos humanos, conocimiento sobre las necesidades de los clientes, desarrollo de una marca sustentable, resultan claves para el éxito de la empresa.

Dentro de este contexto, el mapa estratégico se presenta como una herramienta fundamental para la ejecución de la estrategia al establecer un puente entre ella y las tareas diarias. El mapa estratégico permitirá desarrollar una visión sobre toda la organización al involucrar a cada uno de los sectores, logrando una mejor comprensión sobre los objetivos y la estrategia de la empresa.

A partir de la gestión de los activos intangibles que impulsarán el cumplimiento de los objetivos a través de los cuales se ejecutará la estrategia definida, el mapa estratégico generará las condiciones necesarias para que la empresa se enfoque en los procesos que verdaderamente crean valor para el cliente final.

Propuesta para Johnson Acero

El mapa estratégico diseñado para Johnson Acero durante el presente trabajo de tesis, permitió posicionar en un lugar central al concepto de estrategia.

A través de desgranar la estrategia de la empresa en diferentes objetivos y poder visualizar la misma desde diferentes perspectivas, el mapa estratégico permite visualizar el rol de cada sector y los objetivos que deberán cumplirse para la ejecución de la estrategia.

Claridad. Planificación. Compromiso. Equipo. Dinamismo. Resumen los principales conceptos que Johnson Acero podrá profundizar y desarrollar a partir de la implementación del mapa estratégico propuesto en este trabajo.

Claridad, ya que permite que todos los colaboradores comprendan en profundidad el contenido y la esencia de la estrategia de Johnson Acero. Esto será el punto de partida para que todos los integrantes de la empresa se involucren y trabajen desde la estrategia.

El mapa estratégico será el puente a través del cual la estrategia deja de ser simplemente una expresión estática, para transformarse en un **Plan** de trabajo que involucrará a cada uno de los sectores de Johnson Acero. Permitirá generar un fuerte **Compromiso**, a partir de la comprensión de cada persona sobre lo que aporta desde su lugar de trabajo.

La posibilidad de modificar el mapa estratégico, de acuerdo a los cambios del entorno o de los planes de la organización, lo transforma en una herramienta **Dinámica**. Es este un valor fundamental, ya que se convierte en la “hoja de ruta de la estrategia”.

Todo lo anterior solamente será posible a través de una cultura organizacional que incentive el trabajo en **Equipo**. El logro de los objetivos, será el resultado de un trabajo coordinado y no de esfuerzos aislados. En este sentido, el mapa estratégico será el resultado de un trabajo en conjunto de todo Johnson Acero.

Cabe destacar que la motivación de realizar el presente trabajo de investigación, estuvo dado en poder presentar a la empresa una herramienta de aplicación práctica. En este sentido, la amplitud de abordaje que presenta el mapa estratégico permitirá aplicar esta herramienta progresivamente en diferentes etapas.

Para concluir, me llena de satisfacción poder brindar a Johnson Acero una herramienta que ha sido pensada desde una mirada estratégica, pero con énfasis en el trabajo que día a día desarrolla cada uno de los colaboradores de Johnson Acero.

Anexo 1

Referencias Bibliográficas

1. Bibliografía Principal

- Kaplan, Robert; Norton, David P. (2004). "Strategy maps : Converting intangible assets into tangible outcomes" (1 edición). Boston, Mass.: Harvard Business School.
- Robert, Kaplan; David, Norton; "Cómo utilizar el cuadro de mando integral": Ediciones Gestión 2000.
- Aguilar Naranjo, Carlos (diciembre 2016). Lo que se mide con Frecuencia C&E.
- Garrido Buj (2006). "Dirección Estratégica" (2ª. Edición). España, McGrawHill
- Johnson, Scholes, Whittington. (2006). "Dirección Estratégica" (7ª Edición). España, Pearson Educación.
- Thompson y Strickland. (2008). "Administración Estratégica" (13ª edición), México, Mc Graw Hill.
- Porter, Michael (2000). "Estrategia Competitiva" (27ª Edición). México, Compañía Editorial Continental.
- Porter, Michael (2000). "Ventaja Competitiva". México, Compañía Editorial Continental.
- David Aaker (1992). "Management Estratégico del Mercado" (1ª Edición). España, Editorial Hispano Europea
- Edgard Schein (1992). "Organizational Culture and Leadership" (3º Edición).
- Kottler, Phhilip y Keller, Kevin (2006). "Dirección de Marketing". México. Editorial Prentice Hall
- Munuera Alemán, José Luis y Rodriguez Escudero, Ana Isabel (2007). " Estrategias de Marketing Un enfoque basado en el proceso de dirección" ESIC Editorial Madrid
- Lambin Jean Jacques; Carlo Gallucci; Carlos Sicurello (2009) "Dirección de Marketing" Gestión Estratégica y Operativa del Mercado". (2ª Edición). México Mc Graw Hill.
- O.C. Ferrel, Michael Hartline (2012) "Estrategia de Marketing". (5ª Edición). México Cengage Learning Editores.

- Gary Hamel y C. K. Prahalad (1994). "Competiendo por el Futuro". (1ª Edición). Harvard Business School
- Stephen P. Robbins (2004). "Comportamiento Organizacional" (10ª Edición). México. Pearson Educación
- Fred R. David (2008). "Conceptos de Administración Estratégica" (11ª Edición). México. Pearson Educación.

2. Artículos

- Michael Porter (1996). ¿Qué es la Estrategia?, Harvard Business Review
- Sebastián Campanario (2017). Diario La Nación. Suplemento Economía
- Alberto, Levy (2012). "El pensamiento estratégico como un proceso de aprendizaje". Revista científica "Visión de Futuro". Vol 16 Nª1. UNAM.
- Robert Dolan (2000). Comentario sobre estrategia de Marketing. Harvard Business Review.
- Adi Ignatius (2017). "Convertir el design thinkig en Estrategia". Entrevista con la CEO de Pepsico, Indra Nooyi. Harvard Business Review.
- Rory Mc Donald, Michael Raynor, Clayto Christensen (2017). "¿Qué es la Innovación Disruptiva" Harvard Business Review.
-

3. Sitios Web

www.cadmada.org.ar	Cámara Argentina de la Madera
www.indec.gob.ar	Instituto Nacional de Estadísticas y Censo
www.hbr.es	Harvard Business Review (versión español)
www.hbr.org	Harvard Business Review
www.johnsonacero.com	Johnson Acero SA
www.cronista.com El Cronista Comercial (Suplemento: Management)

Anexo 2

1. Entrevista a Informantes Claves

Anexo 1.1

Fecha: 02-11-18

Entrevistado: Director de JOHNSON ACERO SA

1. **¿Se podría decir que una aproximación a la Misión de la Empresa, podría tener la siguiente orientación?:** *La Misión de Johnson Acero SA es ofrecer soluciones para los diferentes espacios del hogar, a través de la fabricación de productos de alto valor agregado, calidad, diseño y funcionalidad. Brindando un servicio de excelencia en el proceso de comercialización e instalación.*

Respuesta: *Si es bastante próxima a nuestra misión. En el final solo le agregaría lo siguiente: “Brindando un servicio de excelencia en todo el proceso de venta y hasta la instalación final, y posteriormente durante la vigencia de la garantía del producto a través del servicio de postventa de la compañía”.*

2. *Johnson Acero SA* ha logrado un liderazgo en los mercados donde participa a través de una clara estrategia de diferenciación de sus productos. **Calidad de las materias primas, diseño, tecnología y funcionalidad de los productos**, han sido algunos de los principales factores que han permitido a la Empresa diferenciarse frente a la competencia.

-Dentro del marco arriba mencionado, ¿cuáles serían los **Procesos Críticos** (temas estratégicos) en los cuales la Empresa se enfoca y que dan sustento a la estrategia elegida?

Respuesta: *es fundamental el diseño y generación de tendencias en los rubros que trabaja la empresa (cocinas+placares+piletas+mesadas) en el mercado Argentino*

tomando las principales tendencias que se ven en las Ferias más importantes de Diseño en Europa.

-Propuesta de Valor: ¿se podría encuadrar, la propuesta de valor que ofrece la Empresa en el canal de muebles, dentro del siguiente concepto?

Ofrecer productos con alto valor agregado que se identifiquen por la exclusividad del diseño, la calidad de las materias primas, una excelente terminación y funcionalidad. Proporcionando asesoramiento e instalación especializada, dentro de los plazos de entrega preestablecidos. Servicio de pos venta y garantía de los productos.

Respuesta: si la propuesta de valor elaborada, se encuadra dentro de los lineamientos que la Empresa pretende ofrecer.

3. De acuerdo al posicionamiento actual en cada canal y a los procesos críticos definidos anteriormente, comente cuales serían las principales Fortalezas y Debilidades de la Empresa, y oportunidades y amenazas observa en el contexto?

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Recursos Humanos capacitados adecuadamente	Necesidad de constante capacitación a vendedores e instaladores del canal mueblero
Tecnología de punta y constante renovación	
Solidez económica y financiera	
Amplia red de distribución a nivel nacional y adecuadamente preparada	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
En ciclos contractivos de la economía se produce una depuración de competidores	En algunas localizaciones la reducción de ventas hace peligrar la continuidad de Distribuidores
Oportunidad de crecimiento en mercados de Comex por TC favorable	Incremento de la venta informal de competidores
Cobertura nacional con Distribuidores de alto potencial	Contexto económico del país con vaivenes que impactan en el consumo

4. Los cambios tecnológicos, sociales, van transformando las necesidades, los hábitos de las personas, en este sentido ¿Cuáles considera que son los próximos desafíos que tiene hacia el futuro la Empresa?

Respuesta: *mantener la capacitación del personal en los más altos estándares para poder aprovechar al máximo la ventaja competitiva de contar con maquinaria de última tecnología que permite ser más eficientes en costos y lograr productos de altísima calidad y vanguardia.*

5. Analizando la integración e interrelación que existe entre los diferentes sectores de la Empresa, (objetivos compartidos, lineamientos establecidos, requerimientos, etc.), ¿Qué análisis realiza sobre lo conseguido hasta el momento y sobre qué puntos considera que faltaría continuar desarrollando?

Respuesta: *consideramos que la mejora no se agota en ningún sector de la compañía, siempre hay posibilidades de mejorar procesos, productos, servicios y en esto es donde deben trabajar los equipos multidisciplinarios en forma transversal y horizontal en todos los niveles de la organización.*

6. El Mapa Estratégico, puede ser interpretado como una herramienta que gráficamente permita visualizar la estrategia de la Organización y a través de la definición de objetivos desde los diferentes sectores, facilita la ejecución de las estrategias.

¿Considera que esta herramienta podría ser de utilidad a los fines de facilitar la comunicación y la integración entre los sectores, como así también la implementación de las estrategias?

Respuesta: *toda implementación de estrategia para que sea efectiva debe ser comunicada a los equipos de trabajo, para que las tomen como propia, propongan sus planes de acción tendientes al logro de la misma y realizar un constante monitoreo del avance sobre los objetivos delineados.*

Anexo 1.2

Fecha: 12-11-18

Entrevistado: Gerente de Producción

1. Desde un punto de vista industrial, se podría definir a Johnson Acero como un conglomerado de empresas, donde conviven diferentes unidades productivas: sector metálico, carpintería, piletas y mesadas. ¿Cuáles serían las principales fortalezas y debilidades en cada uno de estos sectores?

Sector Metálico

<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
Poder manejar internamente las prioridades de cada sector según la necesidad de los demás sectores como así también de la necesidad de la empresa en pos de satisfacer al cliente	Ser parte del problema y de la solución, la complejidad de cada sector en si mismo genera una gran demanda de coordinación interna para poder lograr los objetivos de cada sector y de empresa

2. De acuerdo a los objetivos generales y planes de la Empresa, ¿Cuáles serían los procesos críticos en cada uno de los sectores arriba mencionados? Se puede especificar procesos generales o distinguir por sector:

- **Metálico:** El proceso de punsonado y paneado es el más crítico pero se tiene un grupo de máquinas de back up para suplir cualquier eventualidad
- **Carpintería:** Cada proceso es crítico en sí mismo, pero existen equipos auxiliares de back up que apoyan para que el objetivo general se cumpla según lo establecido.
- **Mesadas:** ídem puntos anteriores
- **Piletas:** ídem puntos anteriores

3. ¿Cómo es el proceso de comunicación de los objetivos y lineamientos generales desde la Dirección de la Empresa hacia este sector?

El proceso es directo e involucra a cada uno de los responsables de las áreas y sectores, donde se hace saber a cada uno el objetivo acordado previamente

4. ¿Existe un proceso formal y pre-establecido para la formulación de los objetivos de este sector? Explicar brevemente.

Si, mediante el análisis de la capacidad de producción cada sector se determina teóricamente un objetivo, luego se discute con los sectores para establecer la diferencia entre lo práctico y lo teórico, definiendo así el objetivo a cumplir, analizando periódicamente la evolución y posible incremento o no del objetivo acordado.

5. Enumerar los principales objetivos de esta Gerencia (sean explícitos o implícitos):

- *Terminar los pedidos dentro de un plazo no mayor a 40 días*
- *Tener un porcentaje de pedidos terminados mayor al 90%*
- *Tener un porcentaje de pedidos de stock mayor al 90%*
- *Tener un índice de funcionamiento de máquinas críticas mayor al 90%*

6. Detallar los principales indicadores con los que se trabaja en el Sector.

- a. *Días de entrega*
- b. *Terminado de pedidos*
- c. *Terminado de pedidos de stock*
- d. *Parada de máquinas críticas*

7. ¿Conoce Objetivos o Indicadores de otros Sectores? En el caso que los conozca, ¿utiliza estos datos como “input” para la gestión que Ud realiza? **Si**

8. Analizando la integración que existe entre los diferentes sectores de la Empresa, (objetivos compartidos, lineamientos establecidos, requerimientos, etc.). ¿Cómo

considera el grado de avance, sobre lo conseguido hasta el momento y sobre qué puntos considera que faltaría continuar desarrollando?

Respuesta: *Bueno, siempre es necesario trabajar en mejorar cada día los métodos de comunicación haciéndolos más eficaces y eficientes.*

9. En función a la evolución y a los objetivos de la empresa, a los cambios del mercado (gustos, mayor exigencia) a su criterio, ¿Cuáles son los principales puntos (desafíos) que la fábrica deberá desarrollar para acompañar a estos cambios?: tecnología, personal, calidad materia prima, optimización de procesos, otros.

Respuesta:

Creo que en este momento, y en virtud de lo que demanda el mercado, solo podremos acompañar la tendencia si mejoramos puntualmente algo de tecnología muy específica para el tratamiento de materias primas de muy alto diseño y exclusividad, que es en definitiva el segmento de poder adquisitivo que puede invertir en este momento

Anexo 1.3

Fecha: 15-11-18

Entrevistado: Gerente de Sistemas

1. De acuerdo a los objetivos generales y planes estratégicos de la Empresa, ¿Cuáles serían los procesos críticos del Sector? Agradeceríamos un breve detalle de cada uno.

- *Desarrollo de software para solicitudes específicas de sectores internos.*
- *Análisis para mejoras continuas de sistemas ya establecidos.*
- *Soporte técnico*

2. ¿Cómo es el proceso de comunicación de los objetivos y lineamientos generales de la Dirección de la Empresa hacia ese sector?

Hay una comunicación directa donde se informan los principales lineamientos

3. ¿Existe un proceso formal y establecido para la formulación de los objetivos en este Sector? Explicar brevemente

Se establecen prioridades y a partir de las mismas se fijan los objetivos.

4. Enumerar los principales objetivos de esta Gerencia (sean explícitos o implícitos):

- *Tener en total disponibilidad los equipos informáticos para los usuarios*
- *Realizar los desarrollos (software) e implementaciones dentro de los plazos previstos.*

5. Detallar los indicadores con los que se trabaja en el Sector.

- *Disponibilidad software*
- *Sistemas Activos / Total de Sistemas*

6. ¿Conoce Objetivos o Indicadores de otros Sectores? En el caso que los conozca, ¿utiliza estos datos como “input” para la gestión que Ud realiza?

Si. Es un sector que en un alto porcentaje del trabajo que realiza se nutre de los requerimientos de los otros sectores, con lo cual necesariamente hay que estar al tanto de los objetivos del resto de los sectores.

- 7.** Desarrollando una visión a largo plazo, considerando los avances tecnológicos y los objetivos de la Empresa, ¿Cuáles serían los próximos desafíos / mejoras que se podrían analizar a implementar (a nivel sistemas, procesos)?

Un desafío es poder acortar la brecha entre los “sistemas actuales” y la tecnología que se incorpora en los procesos productivos.

- 8.** Analizando la integración que existe entre los diferentes sectores de la Empresa, (objetivos compartidos, lineamientos establecidos, requerimientos, etc.). ¿Cómo considera el grado de avance, sobre lo conseguido hasta el momento y sobre qué puntos considera que faltaría continuar desarrollando?

Anexo 1.4

Fecha: 22-11-18

Entrevistado: Gerente Comercial

Propuesta de Valor:

1. ¿La propuesta de valor que ofrece la Empresa en el canal de muebles, se podría encuadrar dentro del siguiente concepto?

Ofrecer productos con alto valor agregado que se identifiquen por la exclusividad del diseño, la calidad de las materias primas, una excelente terminación y funcionalidad. Proporcionando asesoramiento e instalación especializada, dentro de los plazos de entrega preestablecidos. Servicio de pos venta y garantía de los productos.

Respuesta:

Si, responde a la propuesta de valor que desde la Empresa se busca para llegar al CF

Johnson Acero SA ha logrado un liderazgo en los mercados donde participa a través de una clara estrategia de diferenciación de sus productos y desarrollo de mercado por otra parte.

2. Considerando las estrategias de *Johnson Acero SA* tanto en el canal de Stock como en el canal de Muebles, ¿cuáles serían los procesos críticos (Temas Estratégicos) dentro del área Comercial?
 - *Mantenimiento del vínculo con el Distribuidor y seguimiento de su desempeño*
 - *Gestión de la imagen del showroom (exposición actualizada)*
 - *Capacitación técnica a los vendedores (área de capacitación, manual de ventas)*
 - *Análisis del perfil del Distribuidor (para el alta de Distribuidores)*
 - *Seguimiento de la gestión integral de los vendedores (canal de muebles)*
3. De acuerdo al posicionamiento actual en cada canal y a los procesos críticos definidos anteriormente realice un análisis del FODA, desde el punto de vista comercial:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Posicionamiento de la Marca	Matriz producto con escasa diferenciación
Innovación Tecnológica	Ausencia de un sector formalizado de Marketing
Amplia red de Distribuidores	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Comercio Exterior	Empresas del exterior que se instalen en el país
Incorporación de nuevos materiales para la serie Premium Design	Mayor Presencia publicitaria de la competencia (canal de muebles)

4. ¿Cómo se realiza el proceso de comunicación de los objetivos y lineamientos generales de la Dirección de la Empresa hacia este sector?

A través de reuniones con la Dirección

5. ¿Existe un proceso formal y establecido para la formulación de los objetivos del Sector? Explicar brevemente

No existe un proceso formal para la formulación de los objetivos. Si, existe un presupuesto formalizado en el canal de piletas a través del cual se fijan objetivos.

- *Canal de Muebles: mayoría de los objetivos son cualitativos.*
- *Canal de Piletas: objetivos cualitativos y objetivos cuantitativos a través de un presupuesto anual*

6. Enumerar los principales objetivos de esta Gerencia (sean explícitos o implícitos):

- *Mantener la presencia en la mayor cantidad de puntos de ventas a través de exposiciones actualizadas*

- *Lograr el objetivo de ventas anual establecido, cumpliendo con el mix de productos definido. (Canal de Piletas).*
- *Realizar seguimiento a la gestión de los Distribuidores para lograr la satisfacción final del CF (canal muebles).*

7. Detallar los indicadores con los que se trabaja en el Sector:

- *Evolución de ventas según objetivos (canal de stock)*
- *Total de pedidos con consultas / Total de Pedidos cursados*
- *Consumidores Finales conformes con instalación/ Total de encuestas*
- *Distribuidores con desempeño satisfactorio / Total de Encuestas*

8. ¿Conoce Objetivos o Indicadores de otros Sectores? En el caso que los conozca, ¿utiliza estos datos como “input” para la gestión que se realiza desde este sector?

Sí, se conocen indicadores de otro sector.

9. Analizando la integración que existe entre los diferentes sectores de la Empresa, (objetivos compartidos, lineamientos establecidos, requerimientos, etc.). ¿Cómo considera el grado de avance, sobre lo conseguido hasta el momento y sobre qué puntos considera que faltaría continuar desarrollando?

Respuesta

Se ha logrado trabajar muy en conjunto con el sector de Desarrollo de Producto, como así también con el sector de Instalaciones

Anexo 1.5

Fecha: 08-11-18

Entrevistado: Gerente de Compras

1. De acuerdo a los objetivos generales y planes estratégicos de la Empresa, ¿Cuáles serían los procesos críticos del Sector? Agradeceríamos un breve detalle de cada uno.
 - *Análisis de inventario: proceso mediante el cual se determina que ítems se deben reponer, en que cantidades y en que plazos, poniendo mayor énfasis en la gestión de insumos determinados como críticos (productos que afectan sensiblemente al sector productivo-productos que no son o sustituyibles en el corto plazo o cuyo reemplazo implica un costo elevado – productos que afectan sensiblemente la funcionalidad o calidad de nuestros productos finales – entre otros parámetros). La correcta gestión de los inventarios debe garantizar el abastecimiento de las líneas de producción, alineados con el cumplimiento de los plazos de entrega definidos por la empresa.*
 - *A nivel de compras, desarrollar proveedores que permitan lograr un vínculo comercial virtuoso y de largo plazo para ambas empresas.*
 - *Búsqueda permanente de nuevos productos (componentes-insumos-materiales) que permitan lograr ventajas competitivas a la empresa (mejor calidad del producto final: mejoras que se traduzcan en optimización del proceso productivo, menores costos, materia prima que permita incorporar un diferencial a nuestro producto respecto al ofrecido por la competencia, etc. Vale mencionar que es una actividad desempeñada mancomunadamente con áreas de I+D de la organización.*

2. ¿Cómo es el proceso de comunicación de los objetivos y lineamientos generales de la Dirección de la Empresa hacia este sector?

Algunos de ellos, quizás los de alcance operativo, la comunicación se formaliza vía mail y en ocasiones verbalmente. En el caso de objetivos y lineamientos de mayor grado se definen y/o consensuan, y luego son plasmados formalmente en el manual de procedimientos ISO (por ejemplo, objetivos de nivel de servicio de almacén, que es un porcentaje definido)

3. ¿Existe un proceso formal y establecido para la formulación de los objetivos?
Explicar brevemente

No hay definido un proceso específico y taxativo. Los mismos se van definiendo y a su vez revisando según diferentes factores (muchas veces de coyuntura)

4. Enumerar los principales objetivos de esta Gerencia (sean explícitos o implícitos):

- *Garantizar el abastecimiento a fábrica, tanto de productos (MP, repuestos e insumos) como también de servicios requeridos, siempre en tiempo y forma. Esto implica no solo el abastecimiento en si del almacén, sino también la posterior logística interna para suministrar materiales a los diferentes sectores de la fábrica.*
- *Lograr vínculos comerciales y negociaciones virtuosas con proveedores, que resulten lógicamente convenientes y sustentables para ambas empresas (clientes y proveedoras).*
- *Búsqueda permanente de nuevas opciones de aprovisionamiento, con el objetivo de lograr una mejora continua (nuevos productos, nuevos proveedores, precios más competitivos, etc).*

5. Detallar los indicadores con los que se trabaja en el Sector.

El principal indicador del sector es el que indica diariamente una tasa de cumplimiento entre las solicitudes de fábrica (listado de materiales requeridos vía sistema por los sectores productivos y no) versus las entregas reales efectuadas.

Este indicador directa o indirectamente revela el nivel de eficiencia tanto de aspectos comerciales como logísticos del sector

6. ¿Conoce Objetivos o Indicadores de otros Sectores? En el caso que los conozca, ¿utiliza estos datos como “input” para la gestión que Ud realiza?

Son conocidos por el sector otros indicadores, por ejemplo:

- *Índice de pedidos de clientes terminados en fábrica, en tiempo y forma. Des luego es un input para almacén ya que de no contar con algún insumo afectará el cumplimiento de dicho indicador.*
- *Índice de no conformidades por problemas de calidad. Al igual que el ítem anterior mencionado, es un indicador sobre el cual compras-almacén debe estar alineado, ya que de no poder garantizar la calidad especificada, terminará interfiriendo en el logro de los objetivos fijados por fabrica*

7. Analizando la integración que existe entre los diferentes sectores de la Empresa, (objetivos compartidos, lineamientos establecidos, requerimientos, etc.). ¿Cómo considera el grado de avance, sobre lo conseguido hasta el momento y sobre qué puntos considera que faltaría continuar desarrollando?

Respecto a años anteriores se puede evidenciar una mayor interacción entre sectores en este aspecto. En lo personal es gran importancia que así sea dado que es común en las organizaciones que cada sector tenga objetivos de gestión de su área en particular, muchas veces desvinculados o por lo menos desconocidos por otras áreas. Inclusive y en casos en que cada sector ubica sus propios objetivos por sobre los objetivos generales de la empresa.

Fecha: 10-11-18

Entrevistado: Gerente de Administración

1. De acuerdo a los objetivos generales y planes estratégicos de la Empresa, ¿Cuáles serían los procesos críticos del Sector? Agradeceríamos un breve detalle de cada uno.

- *El aspecto más importante es el financiero, es decir, asegurar los recursos necesarios para afrontar los gastos operativos y los planes de inversión de la compañía. Ello implica llevar adelante una eficiente gestión de cobranzas y una adecuada conducta de pagos a proveedores tratando de minimizar la necesidad de financiamiento externo.*
- *En el plano fiscal, llevar a cabo una ingeniería fiscal adecuada en búsqueda del máximo aprovechamiento de beneficios fiscales relacionados a las inversiones dada la categoría de PyME en la que se ubica la empresa.*
- *Esta gerencia tiene a su cargo también la administración y la logística del principal centro de distribución del país ubicado en Villa Lynch – Pcia. Bs.As., donde se comercializa y distribuye casi el 50% de los productos del mercado interno. Allí el proceso crítico es la logística, ya que se realizan entregas a domicilio tanto a distribuidores como a consumidores finales en un radio que abarca Ciudad Autónoma de Bs.As. y todo el conurbano bonaerense. La logística requiere una dinámica y calidad de servicio a la altura del mercado al cual llegan los productos Johnson (vehículos adecuados y en muy buen estado, empleados con buena presencia y excelente trato, profesionalismo en el manipuleo de los productos, etc.). Se llevan indicadores que permiten monitorear la gestión de logística.*

2. ¿Cómo es el proceso de comunicación de los objetivos y lineamientos generales de la Dirección de la Empresa hacia este sector?

Dada la estrecha relación laboral con los directivos de la empresa, donde los contactos y comunicaciones son diarias, las decisiones en cuanto a objetivos que define la empresa se comunican de manera directa e informal a medida que se van produciendo.

3. ¿Existe un proceso formal y establecido para la formulación de los objetivos?

Explicar brevemente

En cuanto a la formulación de los objetivos, la definición los mismos generalmente se da en el ámbito directivo, y no existe un proceso formal.

4. Enumerar los principales objetivos de esta Gerencia (sean explícitos o implícitos):

- *Mantener una eficiente gestión de cobranzas.*
- *Contrarrestar el impacto negativo del proceso inflacionario en las disponibilidades de la compañía mediante colocaciones e inversiones financieras.*
- *Eficiencia en el cumplimiento de las obligaciones fiscales y aprovechamiento de beneficios fiscales útiles.*
- *Optimización de recursos operativos, tanto humanos como materiales.*
- *Asegurar un eficiente servicio de logística en el CD Bs.As. que implique una ventaja comparativa respecto a la competencia.*

5. Detallar los indicadores con los que se trabaja en el Sector.

- *Créditos y cobranzas. Indicadores de facturas vencidas, facturas en mora, e incobrables.*
- *Logística CD Bs.As.. Indicadores de cantidad de pedidos procesados, plazo de entrega, entregas fallidas, optimización de cargas de camiones, entre otras.*

6. ¿Conoce Objetivos o Indicadores de otros Sectores? En el caso que los conozca, ¿utiliza estos datos como “input” para la gestión que Ud realiza?

Si conozco indicadores de otras áreas, principalmente área comercial, compras, comercio exterior que permite realizar una proyección financiera en cuanto a recursos (ingresos/egresos). También permiten prever el nivel de actividad en logística permitiendo definir la necesidad de recursos con antelación.

7. Analizando la integración que existe entre los diferentes sectores de la Empresa, (objetivos compartidos, lineamientos establecidos, requerimientos, etc.). ¿Cómo considera el grado de avance, sobre lo conseguido hasta el momento y sobre qué puntos considera que faltaría continuar desarrollando?

Considerando la característica de típica empresa familiar, que se encuentra consolidando un traspaso generacional que ha llevado su tiempo, se ha dado en los últimos años un mayor nivel de comunicación y participación entre distintos sectores de la empresa, lo que ha permitido resolver cuestiones que afectan a diversas áreas o sectores en común. No obstante, creo que queda camino por recorrer aún en este sentido, donde es sumamente beneficioso compartir con las distintas gerencias diversas problemáticas que muchas veces son comunes a muchos sectores, como así también los proyectos y desarrollos que se están llevando a cabo, tanto comerciales, como de productos, de procesos, tecnológicos, etc.

Fecha: 29-11-18

Entrevistado: Gerente de Recursos Humanos

- 1. Se podría decir que una aproximación a la Misión de la Empresa, podría tener la siguiente orientación:** *La Misión de Johnson Acero SA es ofrecer soluciones para los diferentes espacios del hogar, a través de la fabricación de productos de alto valor agregado, calidad, diseño y funcionalidad. Brindando un servicio de excelencia en el proceso de comercialización e instalación.*

Considerando lo expresado anteriormente ¿cuáles serían los procesos críticos (Temas Estratégicos) en este Sector?

- *Selección del personal calificado para la producción, administración y comercialización de productos de alto valor agregado.*
- *Capacitación constante de todo el personal para mantener vigente las competencias en función a los avances tecnológicos y sociales.*
- *Controlar el ausentismo para poder trabajar con la gente necesaria para el desarrollo de los procesos.*
- *Lograr la polivalencia de tareas en los distintos sectores para evitar la dependencia de una o pocas personas en cada una de ellas.*
- *Evaluación del desempeño de las personas para destacar sus fortalezas y analizar las posibilidades de mejora de puntos a mejorar.*
- *Tratar de lograr el mejor clima laboral para el desarrollo eficaz de las tareas.*

- 2. ¿Cómo se realiza el proceso de comunicación de los objetivos y lineamientos generales de la Dirección de la Empresa hacia este sector?**

La empresa se encuentra bajo supervisión de Normas ISO 9001. Hay un comité de calidad en la empresa en el cual se analiza la evolución de los objetivos periódicos planteados mediante reuniones periódicas. También hay reuniones periódicas de la Gerencia de RRHH con la Dirección de la empresa para tratar todo tema inherente a RRHH para el cumplimiento de los objetivos.

3. ¿De qué manera se articulan las actividades de selección de personal, evaluación de desempeño y capacitación, con los lineamientos generales establecidos desde la Dirección?

A través de procedimientos escritos y registros. No obstante se trabaja en equipo y la alta Dirección participa con decisión en todos los procesos.

4. ¿Existe un proceso formal y establecido para la formulación de los objetivos del Sector? Explicar brevemente

Como explique más arriba a través de reuniones con la Dirección y Comité de Calidad.

5. Enumerar los principales objetivos de esta Gerencia (sean explícitos o implícitos):

- *Promover acciones de capacitación específica para mejorar el desempeño individual y colectivo del personal con vistas a reducir brechas de conocimiento y capacidad existentes*
- *Disminuir ausentismo por accidentes de trabajo y enfermedad inculpable promoviendo las acciones necesarias de control interno y externo*
- *Evaluación de desempeño a todo el personal*
- *Análisis de rotación del personal*

6. Detallar los indicadores con los que se trabaja en el Sector.

- *Trabajadores capacitados / cantidad total de trabajadores*
- *Total de horas de capacitación / cantidad total de trabajadores*
- *Total de horas de ausencia / horas totales*
- *Horas de ausencia por accidente / horas totales*
- *Horas de ausencia por enfermedad / horas totales*

- *Cantidad de renunciaciones / total de nómina*
- *Cantidad de desvinculaciones / total de nómina*

7. ¿Conoce Objetivos o Indicadores de otros Sectores? En el caso que los conozca, ¿utiliza estos datos como “input” para la gestión que Ud realiza?

Sí los conocemos a través de reuniones gerenciales y reuniones de Gestión de Calidad en la cual se comparten y analizan los objetivos de la organización y la evolución de los mismos. Efectivamente son de utilidad para la gestión de RRHH ya que se puede requerir selección de nuevo personal, capacitación para determinadas personas por problemas en un sector de la empresa, ausentismo en puestos críticos, etc.

8. Analizando la integración que existe entre los diferentes sectores de la Empresa, (objetivos compartidos, lineamientos establecidos, requerimientos, etc.). ¿Cómo considera el grado de avance, sobre lo conseguido hasta el momento y sobre qué puntos considera que faltaría continuar desarrollando?

Considero positivo el grado de avance logrado hasta el momento ya se pudo avanzar en diversos temas desde establecer procedimientos escritos de trabajo, más y mejor diálogo con la gente en cuanto a compartir evaluaciones de desempeño o motivos de cambios de sectores, incremento de capacitación y evaluaciones por desempeño, sistematización de procedimientos manuales, ordenamiento de documentación de la oficina, establecimientos de indicadores de gestión, etc.

Considero que faltaría desarrollar algunos temas puntuales que tienen un tratamiento parcial como los planes de carrera, clima laboral y Responsabilidad Social Empresaria.

Fecha: 23-11-18

Entrevistado: Gerente Desarrollo de Producto

1. De acuerdo a los objetivos generales y planes estratégicos de la Empresa, ¿Cuáles serían los procesos críticos del Sector Desarrollo de Producto? Agradeceríamos un breve detalle de cada uno.

- *Recolección y análisis de tendencias del mercado*
- *Articulación de los potenciales desarrollos con la factibilidad de producción*
- *Definición de las etapas de los desarrollos de los nuevos productos/modelos*

2. ¿Cómo es el proceso de comunicación desde Dirección de la Empresa hacia este sector?, respecto a objetivos establecidos, lineamientos de trabajo?

Los lineamientos se realizan a través de reuniones

3. Considerando la situación actual del sector, ¿cuales considera que son los desafíos y/o puntos a mejorar de cara al futuro?

Principales desafíos de cara al futuro:

- *Avanzar con desarrollos de productos en los diferentes rubros de manera simultánea*
- *El sector de “Estructura de Producto” es actualmente un “cuello de botella” en el proceso del desarrollo – implementación de nuevos modelos*

Nota: *Estructura de Producto: es el sector que articula y traduce los nuevos desarrollos en las estructura necesarias para la fabricación de los productos*

4. Enumerar los principales objetivos del Sector de Desarrollo de Productos (sean explícitos o implícitos):

- *Investigar tendencias del mercado*
- *Planificar las etapas de los desarrollos de productos definidos*
- *Desarrollar Matriz de Producto*
- *Definir Plan calendario de lanzamiento de productos*

5. Detallar los indicadores con los que se trabaja en el Sector.

6. ¿Conoce Objetivos o Indicadores de otros Sectores? En el caso que los conozca, ¿utiliza estos datos como “input” para la gestión que Ud realiza?

Sí, fundamentalmente desde el sector comercial, fábrica y compras.

7. Analizando la integración que existe entre los diferentes sectores de la Empresa, (objetivos compartidos, lineamientos establecidos, requerimientos, etc.). ¿Cómo considera el grado de avance, sobre lo conseguido hasta el momento y sobre qué puntos considera que faltaría continuar desarrollando?

Respuesta:

Grado de avance es positivo. Es un sector que necesita nutrirse y escuchar los lineamientos y objetivos de los otros sectores