

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TESIS DE
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO DE
REESTRUCTURACIÓN PARA
DISTRIBUIDORES EXCLUSIVOS
DE FOTOGRAFÍA**

**CASO
DIPROFOT S.R.L.**

AUTOR: Lic. IGNACIO PEDRO ZUMARRAGA

DIRECTOR: Cr. ENRIQUE CAMUSSI

CÓRDOBA, 2012

I.	INTRODUCCIÓN	5
II.	LA EMPRESA	9
2.1	Definiciones y Características de las Organizaciones	9
2.2	Reseña Histórica de Diprofot S.R.L.....	10
2.3	Matriz Producto Mercado	12
	Estrategia de Penetración de Mercados	14
	Estrategia de desarrollo de Productos	15
	Estrategia de desarrollo de Mercados.....	16
	Estrategia de diversificación.....	17
2.4	Estructura Orgánica Funcional	17
2.5	Situación Económica.....	21
	Análisis de Rentabilidad:	22
2.6	Situación Financiera.....	24
	Indicadores de Posición:	25
2.7	Matriz Insumo – Producto.....	29
2.8	Posicionamiento Actual	30
III.	DEFINICIÓN DE MISIÓN Y OBJETIVOS	33
3.1	Visión	33
3.2	Misión.....	33
3.3	Valores	34
3.4	Objetivos	36
	Objetivos General.....	36
	Objetivos Específicos	36
3.5	Hipótesis.....	37
IV.	ANÁLISIS DEL ENTORNO – GENERACIÓN DE ESCENARIOS	38
4.1	Escenario Mundo y la Industria Fotográfica a nivel global	38
	Foto acabados tradicionales.....	39
	On-line.....	40
	Foto regalos Personalizados	40

4.2	Escenario Macro: País	42
	Actividad Económica	42
	Mercado Laboral	43
	Situación Política	44
	Entorno Social	45
4.3	Escenario Micro: Rubro - Industria	46
4.4	Escenario Hipermicro: Empresa	47
V.	ANÁLISIS DE CUADRATIVIDAD – EVALUACIÓN DE LA	
	VULNERABILIDAD ESTRATÉGICA	49
	Probabilidad de Ocurrencia	50
VI.	ANÁLISIS DE COMPETENCIA – POSICIONAMIENTO ANTE EL LÍDER	
	52
6.1	Identificación de Ventajas Comparativas y Competitivas.	
	Capacidades (Habilidades, Tecnología, Dinero)	52
	Competidores Directos de Productos Tradicionales.....	54
	Competidores Directos de Insumos Termales.....	57
	Competidores Directos de Cámaras Digitales.....	59
VII.	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE LA RELACIÓN EMPRESA –	
	ENTORNO	64
7.1	Identificación de fortalezas y capacidades de recursos de la	
	compañía.....	64
7.2	Identificación de las debilidades y deficiencias de recursos de la	
	compañía.....	65
7.3	Identificación de las oportunidades de mercado de una compañía	65
7.4	Identificación de amenazas para la rentabilidad futura de una	
	compañía.....	66
VIII.	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA POR JERARQUÍA DE LA TOMA DE	
	DECISIONES.....	67
8.1	Estrategia Corporativa.....	67
8.2	Estrategia de Negocios	68

8.3	Estrategia Funcional.....	69
8.4	Estrategia de Operación.....	70
IX.	EL PLAN ESTRATÉGICO – MARCO TEÓRICO	71
9.1	El concepto de Estrategia.....	71
9.2	Plan Estratégico – Irazabal América Alicia	71
9.3	Planeamiento Estratégico – Steiner Jorge A.....	73
9.4	Directrices Estratégicas Corporativas – Arnold Hax & Nicolas Majluf	76
	El Programa	76
	La Asignación de Responsabilidades.....	77
	Las medidas de Control	77
X.	PLAN ESTRATÉGICO DE REESTRUCTURACIÓN PARA DIPROFOT S.R.L.....	79
10.1	Análisis FODA.....	79
	Análisis del medio Externo	80
	Análisis del medio Interno	81
10.2	Análisis de Vulnerabilidad Estratégica para Diprofot S.R.L.....	82
	Identificación de Puntales de Diprofot S.R.L	82
	Traducción de los Puntales en amenazas para la organización Diprofot S.R.L.....	82
	Evaluación de las consecuencias para la organización Diprofot S.R.L	83
	Probabilidad de Ocurrencia	84
	Capacidad de Reacción	85
	Diagrama de Vulnerabilidad	87
	Diagrama de Cuadrantes	87
10.3	Declaración de Directrices Estratégicas para Diprofot S.R.L	88
	Reclutamiento y Selección de puestos claves y desarrollo de la estructura interna	88

Capacitación de la Fuerza de Ventas.....	91
Retribución Variable según Objetivos de Venta por Línea de Negocio	94
Desarrollar un Sistema de Información de ventas.....	98
Acciones de Marketing desarrolladas por la Distribuidora.....	100
Incorporación y ejecución de nuevos productos.....	102
Mantener la distribución física de productos tradicionales en el área de cobertura	103
Mejorar la distribución en el canal retail	104
Desarrollar un departamento de televentas	105
Implementar CRM	106
Desarrollar estrategias comerciales para diferentes regiones...	112
Alentar la comunicación entre el proveedor y la marca.....	113
XI CONCLUSIÓN.....	115
XII BIBLIOGRAFÍA.....	118
XIII ANEXOS.....	122
Anexo I: Las dimensiones de la Organización	122
Anexo II: Directrices Estratégicas	124

I. INTRODUCCIÓN

“Nunca antes la realidad había cambiado de una manera tan dramática, a punto tal que nuestro modo de vida se está transformando con una velocidad creciente. En el ámbito personal, el cambio se ha intensificado notablemente, y eso se pone en evidencia a través de la alarmante cantidad de divorcios, cambios de trabajo, mudanzas, problemas de salud, abuso de drogas y nuevos hábitos que observamos en la sociedad actual.

Las mujeres tratan de compatibilizar su familia con su carrera y los hombres intentan ser maridos dedicados y padres cariñosos cada vez que llegan a su hogar después de pasar el día en el campo de batalla empresario.

En la organización, también nos enfrentamos a cambios masivos: avances tecnológicos, fusiones, adquisiciones, nuevas políticas y normas, procesos de reingeniería, reestructuraciones y modificaciones constantes en las obligaciones y responsabilidades individuales”.¹

El proceso de cambio tecnológico entre la era analógica y la era digital que experimenta la industria Fotográfica, obliga a las grandes y reconocidas marcas del sector a realizar modificaciones en sus actuales canales de distribución. Los nuevos esquemas de rentabilidad y volumen, requieren modificaciones en el modelo comercial adecuado para llegar al mercado.

El cambio tecnológico implica que el volumen comercializado de los productos más rentables de la industria, como la tradicional película film y el papel fotográfico disminuyan y crezca en cambio el volumen comercializado de productos digitales, los cuales dejan menor rentabilidad. En otras palabras se modifica el mix por línea de negocio y por consiguiente resulta inadecuada la estructura y el modelo comercial con el que cuentan las empresas del sector.

¹ Luis del Prado, Edición 2000 - Las dimensiones del Cambio

Anteriormente, las empresas que integraban la industria fotográfica llegaban en forma directa a casi la totalidad de los puntos de venta (minoristas). La fuerza de ventas de la marca no era extensa pero todavía contaba con al menos un representante de ventas por cada una de las principales regiones del país. En ese entonces, los distribuidores solo existían para llegar a aquellos lugares más lejanos o menos rentables.

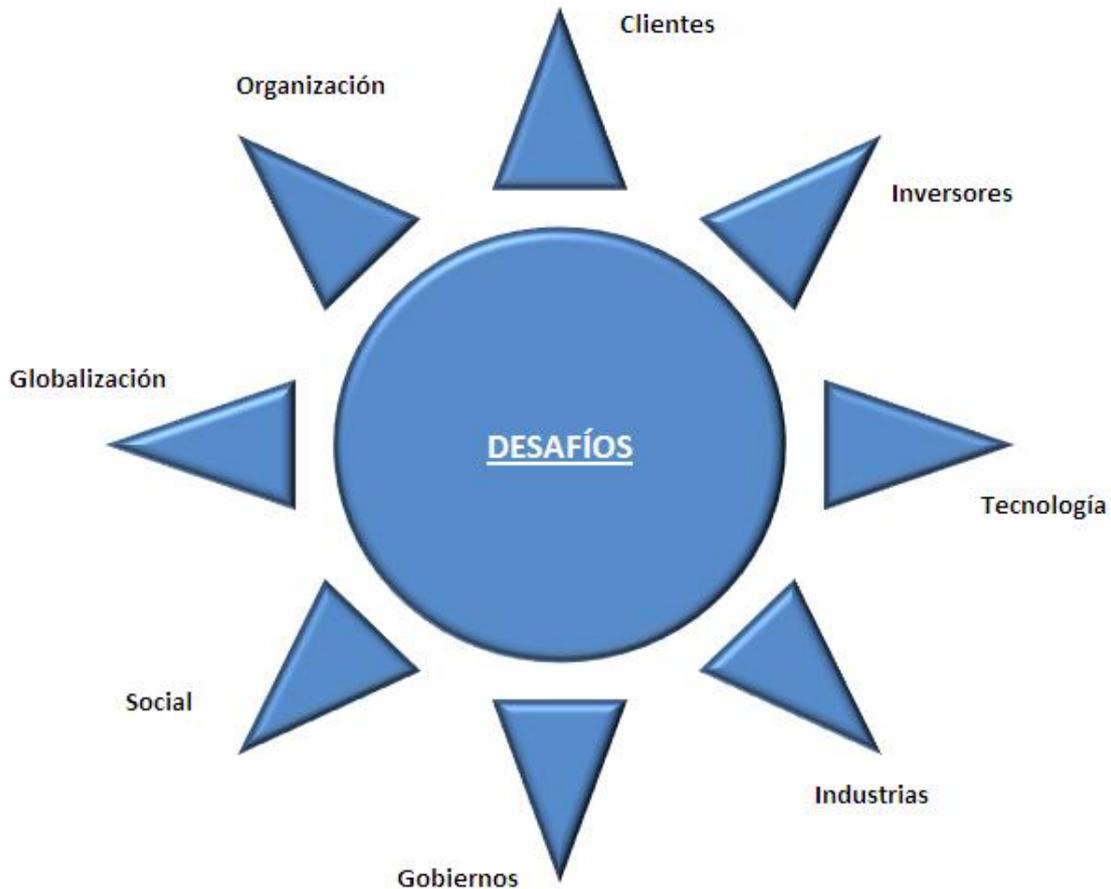
En la actualidad, gracias al proceso “Go To Market” (traspaso de cuentas a los distribuidores) se empieza a observar como los distribuidores de consumo especializados en fotografía toman un rol protagónico, transformándose en aliados de las grandes marcas que hacen posible la sustentabilidad del negocio.

Es así, como los distribuidores deben experimentar un cambio estratégico o en otras palabras un proceso de reestructuración para cumplir con las exigencias de las marcas de la industria (Ej. Kodak) en todas las etapas de la cadena de valor. Por su parte, las marcas como Kodak (que antes llegaban en forma directa al mercado) necesitan controlar su ejecución ahora a través de los distribuidores.

No hay que olvidar que el prestigio de marcas internacionales de primer nivel puede decaer si los distribuidores no ejecutan el mercado de la manera que antes lo hacía la marca en forma directa.

*“Como conclusión, hoy las empresas en general enfrentan diversos desafíos en un escenario de cambio continuo y creciente”.*²

² Basado en Doctora en Administración María Alicia Agotegaray (UCA). 2011 – Dimensiones de la Organización. (Ver detalles en Anexo I)



Fuente: Elaboración propia basado en Doctora Alicia Agotegaray

El objetivo específico de este trabajo consiste en la búsqueda y determinación de los cambios estratégicos que deben afrontar los distribuidores exclusivos de fotografía, como es el caso de Diprofot S.R.L, para que la marca (Ej: Kodak) les pueda traspasar nuevos negocios de manera efectiva. Por otro lado, se detallarán cuales son los requisitos necesarios que debe cumplir un distribuidor exclusivo de fotografía como Diprofot S.R.L, para que la empresa (Ej: Kodak) que le confía un negocio pueda llegar al mercado sin pérdida de control o calidad manteniendo los mismos niveles de facturación.

Lo que motivo este estudio es el interés por encontrar un plan estratégico que permita a los distribuidores exclusivos de fotografía (Ej: Diprofot S.R.L) enfrentar cambios de estructura y coordinación de actividades comerciales con la plena seguridad de que la operación siga siendo sustentable y confiable en el tiempo.

Para el desarrollo de este trabajo de tesis se analizará puntualmente el caso Diprofot S. R.L (actual distribuidor exclusivo de fotografía de una de las principales marcas de la industria).

II. LA EMPRESA

2.1 Definiciones y Características de las Organizaciones

Según Parsons, un prestigioso sociólogo estructuralista, las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.³

Partiendo de este concepto, Etzioni, (otro autor estructuralista) agrega que dentro de esta definición se incluye a las empresas, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones. Por el contrario, no están incluidas las tribus, clases, grupos étnicos, grupos de amigos, y familiares.⁴

Para este autor, las organizaciones se diferencian de otros grupos en función de las siguientes características:

- La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, diseñadas deliberadamente para lograr la realización de fines específicos.
- La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos y los dirigen hacia sus fines. Estos centros de poder revisan continuamente la actuación de la organización y remodelan la estructura, donde es necesario, para aumentar su eficiencia.
- La sustitución de personal, las personas que mediante su desempeño no generan valor pueden ser reemplazadas y sus tareas reasignadas a otras.

Una empresa es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. También puede ser definida como un sistema social, integrado por los individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y

³ Parsons, T., Structure and process in modern societies, Free Press, USA, 1960. Pág. 17.

⁴ Etzioni, A., Organizaciones Modernas, UTEHA, México, 1972, Págs. 4 y 5.

dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos comunes⁵.

La empresa puede ser considerada como un sistema abierto, que para ser exitosa debe estar en equilibrio dinámico con el medio externo, generando riqueza y posibilitando el crecimiento. La empresa debe satisfacer dinámicamente los intereses de los clientes, accionistas, empleados y sociedad en su conjunto.

Al mismo tiempo la empresa está inmersa en un sistema mayor que es la economía regional, y esta a su vez pertenece a la economía nacional, y esta a la economía mundial.

En conclusión, la empresa debe verse como un sistema, formado por subsistemas, en constante retroalimentación con su entorno.

2.2 Reseña Histórica de Diprofot S.R.L.

En 1985 nace en la ciudad de Villa María, provincia de Córdoba la empresa familiar argentina líder en distribución de productos e insumos para la industria fotográfica del interior del país, Diprofot S.R.L.

Comenzaba una historia de trabajo, pasión y crecimiento a partir de la visión de sus dos socios: Darío y Miguel González (quienes son hermanos).

Estos emprendedores encontraron una manera excepcional de lograr la mejor cobertura en distribución física para llegar a los comercios fotográficos del interior del país y desarrollar relaciones comerciales con los clientes referentes de las distintas provincias del país.

⁵ Conti Antonio Pablo, Organización y Proyectos Industriales, 1997. Pág. 22

En sus comienzos no tenían ningún acuerdo de distribución firmado con ninguna de las marcas de la industria fotográfica. De todas formas, cabe decir que el mercado asociaba a la empresa Diprofot S.R.L con la reconocida marca AGFA por su volumen de operación y variedad de productos e insumos ofrecidos al mercado.

Sin embargo, en el año 2004, luego de dos intentos fallidos, los hermanos toman la importante decisión de firmar un contrato de distribución exclusiva y aceptar la propuesta de distribución para la empresa líder de la industria fotográfica en la argentina, KODAK. Los González no sabían que poco tiempo después AGFA se retiraría del país.

Al principio la mayor parte del volumen comercializado era de productos tradicionales. Por esto se entiende Papel fotográfico, Película fotográfica y Químicos para revelado de negativo. Sus principales clientes eran los laboratorios fotográficos pequeños y medianos. Luego se incorporaron al portfolio productos digitales, como cámaras fotográficas digitales, video filmadoras digitales y marcos fotográficos digitales. Fue así como llegaron a ser el segundo cliente más importante de la marca líder en Argentina.

Pasó el tiempo y el éxito hizo que distribuyeran nuevos productos, no relacionados con la fotografía, tales como audio, televisores y diversos electrodomésticos para el hogar. Esto junto a los productos digitales descriptos en el párrafo anterior, les permitió desarrollar nuevos canales, como por ejemplo casas de hogar y computación.

El 65% del total de los productos comercializados correspondían a fotografía, mientras que el 35% restante a teléfonos hogareños Panasonic y calculadoras Casio y otros electrodomésticos de General Electric y Black & Decker.

Diprofot S.R.L se expandió a lo largo y ancho del interior del país, abriendo y sumando 4 sucursales a su casa matriz, estratégicamente localizadas.

De esto modo, al haber presencia en las regiones más importantes del país, se ha logrado una mejor cobertura y atención al cliente brindándole seguridad de abastecimiento y menores tiempos de entrega.

En la actualidad, Diprofot S.R.L cuenta con 42 empleados en total, de los cuales 27 trabajan en la casa central de Villa María. En cuanto a su estructura edilicia, Diprofot S.R.L cuenta con 2500 m2 de depósito y 300 m2 de oficina.

Diprofot S.R.L es una prestigiosa distribuidora de marcas líderes en la cual sus clientes confían. Esto permite que la marca le pueda ofrecer la distribución de otras líneas de negocio aparte de la fotografía tales como insumos y máquinas para la industria gráfica.

2.3 Matriz Producto Mercado

Diprofot S.R.L, como buen distribuidor, comercializa una amplia variedad de productos e insumos relacionados con la fotografía, entre ellos:

- Película Fotográfica.
- Papel Fotográfico.
- Químicos para revelado de papel y negativos.
- Insumos termales para impresión en segundos.
- Cámaras Digitales.
- Video Filmadoras.
- Portarretratos digitales.
- Impresoras y cartuchos inkjet.
- Baterías y accesorios.
- Otros.



Fuente: Elaboración propia. Material interno Kodak Argentina S.A.I.C

Esta variedad de productos hizo que Diprofot S.R.L optara por distintas estrategias de crecimiento para incrementar sus ventas. Algunas de estas estrategias fueron propuestas por la marca y otras por Diprofot S.R.L mismo.

La matriz de Ansoff, también denominada matriz de producto/mercado es una de las herramientas clásicas para el análisis estratégico. Dicha herramienta fue introducida en 1957 en un artículo de la Harvard Business Review.

Esta matriz es útil para estructurar y representar de manera sencilla las estrategias de crecimiento de Diprofot S.R.L utilizadas en el pasado y en la actualidad para incrementar su facturación.

“Ansoff veía la estrategia como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto / mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.”

Ansoff identifica 4 componentes en la estrategia, estos son:

1. Ámbito producto – mercado (los productos y mercados que la empresa trabaja)

2. Un vector crecimiento (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto / mercado)
3. Ventajas competitivas (las principales características que la firma tiene en cada posición producto / mercado que hacen fuerte su poder competitivo)
4. Sinergia (una medida del efecto conjunto, esto es el fenómeno $2+2=5$). Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad.⁶



Fuente: Matriz de Ansoff (1957)

Estrategia de Penetración de Mercados

Esta estrategia es ampliamente utilizada por Diprofot S.R.L para la comercialización de los productos tradicionales (Principalmente Película, Papel y Químicos). Si bien este mercado no se encuentra en crecimiento, Diprofot

⁶ Ansoff, Igor. La estrategia de la empresa. Universidad de Navarra. 1976

S.R.L tiene una baja participación en algunos territorios y esta estrategia bien aplica para lograr crecimiento.

Tal como el primer cuadrante describe, esta estrategia se aplica en una situación donde la empresa, con un producto existente pretende ganar participación en un mercado también existente.

El objetivo es vender más productos a los clientes actuales, ejemplo: intentar que los laboratorios con tienda incorporen la película fotográfica de la marca que distribuye Diprofot S.R.L.

Otra de las opciones de crecimiento en la que constantemente está trabajando Diprofot S.R.L es convertir laboratorios fotográficos que utilizan papel y químicos de la competencia.

Entre las herramientas para lograr este objetivo se encuentran descuentos por volumen e inversión publicitaria. Los laboratorios valoran acciones de marketing y promociones como así también los descuentos por alcanzar metas de volumen.

Estrategia de desarrollo de Productos

Una estrategia de desarrollo de productos implica llegar con un producto nuevo a un mercado existente, para alcanzar una participación superior en los mercados donde la empresa ya tiene presencia. Esta estrategia es útil en sectores tecnológicos

Cuando se presentaron los Kioskos digitales (impresión en segundos), los distribuidores exclusivos tuvieron que hacer un fuerte esfuerzo de desarrollo ya que el producto era resistido por los clientes actuales.

Los Kioskos cuentan con tres componentes: 1) La computadora (Order Station) de donde se eligen y se ordenan las fotos a imprimir. 2) La

impresora (de tecnología Termal). 3) El mueble que protege la impresora y sirve como asiento para el Order Station.

Al principio los clientes actuales veían este producto como una amenaza y solo encontraban críticas tales como que la calidad de las fotos no era la misma que la del papel sensible (impresión con químicos). Sin embargo gracias al trabajo conjunto entre la marca y Diprofot S.R.L se logró un fuerte desarrollo de producto y hoy en promedio hay dos Kioskos por cada laboratorio con tienda en la argentina.

Estrategia de desarrollo de Mercados

Esta opción consiste en vender un producto o servicio existente en nuevos mercados. Diprofot S.R.L fue uno de los primeros distribuidores del interior del país en comercializar cámaras, video filmadoras y portarretratos digitales.

Si bien los clientes actuales eran los laboratorios fotográficos con tienda, Diprofot S.R.L rápidamente comprendió que el mayor volumen de transacciones de estos productos pasaba por las casas de hogar de las principales ciudades y pueblos del interior del país.

Es así como sin dejar de abastecer a los laboratorios de fotografía, Diprofot S.R.L incorporó un nuevo tipo de clientes y tuvo que aprender como satisfacer sus necesidades.

Muchas de las casas de Hogar se encuentran agrupadas en redes de compra para así lograr mejores beneficios y descuentos. De esta manera ya no solo hay que negociar con el dueño de la tienda sino con el coordinador de la red. Por otro lado las casas de Hogar negocian sus publicaciones y piden protección de precio cuando se baja el precio de una cámara digital en particular.

Estrategia de diversificación

Esta alternativa implica entrar en mercados y productos nuevos para la empresa. Diprofot S.R.L está incursionando en el mundo de la industria Gráfica. Esto es algo completamente nuevo, ya que tanto los productos como el mercado es algo desconocido para ellos.

Sin embargo gracias a su fuerte red de distribución y la voluntad de crecimiento de Diprofot S.R.L ya se instaló en Tucumán una máquina que produce insumos para imprentas y cuyos insumos son comercializados a través de Diprofot S.R.L.

2.4 Estructura Orgánica Funcional

La Estructura es la disposición formal de las personas en una organización. El diseño de la estructura implica contestar 2 preguntas básicas:

1. ¿Cómo divido el trabajo?
2. ¿Cómo coordino?

Entonces, la estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas.

Cinco mecanismos coordinadores parecen explicar las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo: ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, estandarización de producciones de trabajo y estandarización de destreza de trabajadores. Estos deben ser considerados los elementos básicos de la estructura, el pegamento que mantiene unidas las organizaciones.

- El ajuste mutuo logra la coordinación del trabajo por el simple proceso de comunicación informal. El control del trabajo descansa en las manos de los que lo efectúan.
- La supervisión directa logra la coordinación al tener a una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.
- Los procesos de trabajo son estandarizados cuando los contenidos del trabajo están especificados o programados.
- Las producciones son estandarizadas cuando el resultado del trabajo, por ejemplo: las dimensiones del producto o del desempeño, están especificadas.

A veces ni el trabajo ni su producción puede ser estandarizado, sin embargo puede también requerir coordinación por estandarización. La solución es estandarizar al trabajador que llega al trabajo. La destreza (conocimientos) son estandarizados cuando está especificado el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo. Comúnmente el trabajador es capacitado aun antes de unirse a la organización.

Las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal, con un elemento siguiendo prolijamente a otros.

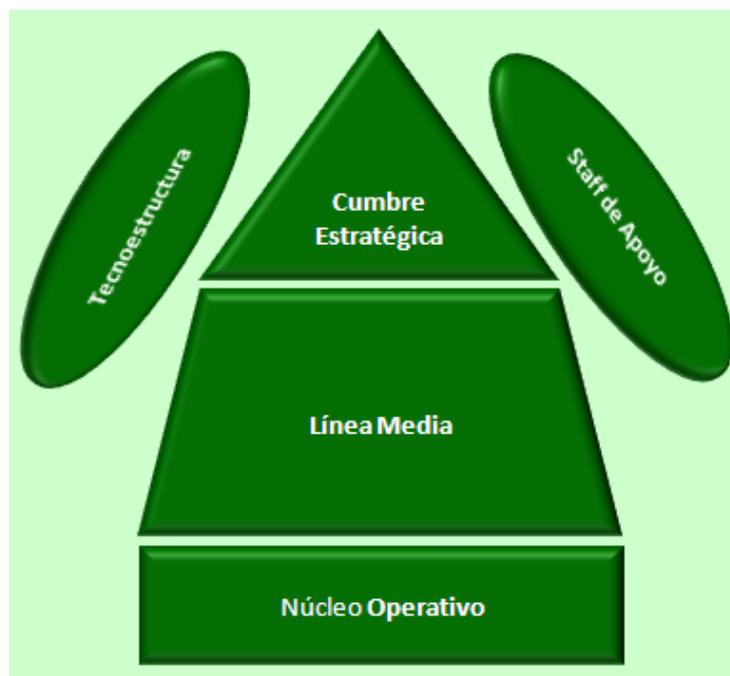
Se requiere de un diagrama básico para representar la organización misma, un diagrama con el que se pueda trabajar de distintas maneras para diferentes formas que pueden tomar las mismas organizaciones.

En la base de la organización se encuentran sus operarios, aquellas personas que ejecutan el trabajo básico de producir los productos y brindar los servicios. Ellos forman el núcleo operativo. En las organizaciones más simples, los operadores son en su mayoría autosuficientes y coordinan a través del ajuste mutuo. La organización no necesita mucho más que un núcleo operativo.

A medida que la organización crece y adopta una división del trabajo más compleja entre sus operadores, aumenta la necesidad de supervisión directa, o sea tener un gerente absoluto que esté en la cumbre estratégica. Y a medida que la organización se vuelve más elaborada, se requieren más gerentes, tal es así, que se crea una línea media, una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica.

Fuera de la jerarquía de autoridad de línea, se encontrará un grupo de analistas en los cuales recae la responsabilidad de estandarización, desempeñando tareas administrativas, pero de distinta naturaleza a menudo llamada staff. Estos analistas forman la tecnoestructura.

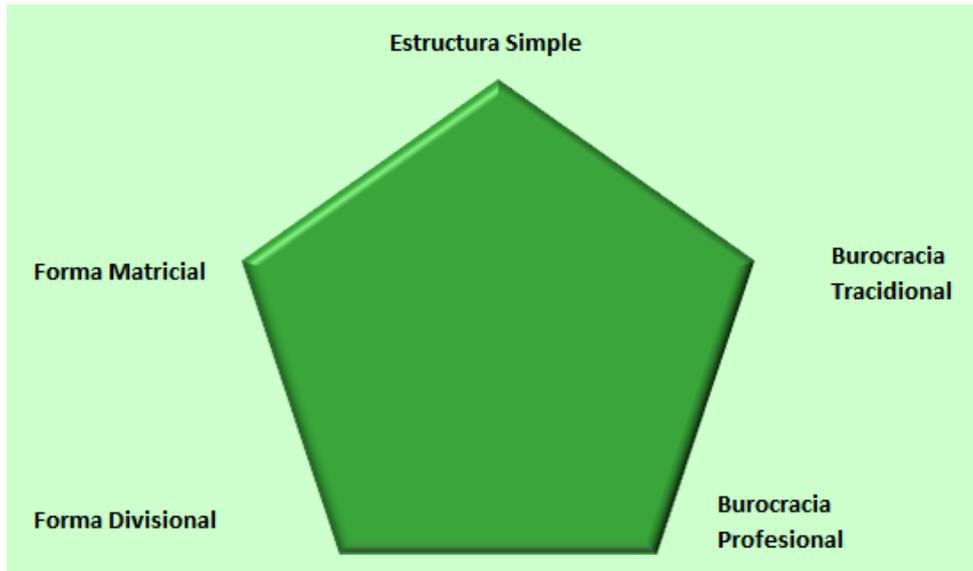
Finalmente a medida que crece la organización tiende a agregar unidades de staff de una naturaleza diferente, no para efectuar estandarización sino para proveerse de servicios indirectos, los que pueden ser desde una cafetería, hasta un departamento de consejo legal o de relaciones públicas. Llamamos a esta gente Staff de apoyo. Esto nos da cinco partes de la organización.⁷



⁷ Henry Mintzberg. Diseño de las organizaciones eficientes. Segunda edición, editorial El Ateneo. 2004.

Fuente: "Las cinco partes básicas de la organización"- Henry Mintzberg

En base a estas diferentes configuraciones Henry Mintzberg creó cinco formas básicas de estructura: en cada una de ellas, hay una parte que cobra mayor importancia o sea un sistema de toma de decisiones más importante, el mecanismo de coordinación con preponderancia.



Fuente: Elaboración propia basada en Henry Mintzberg

Actualmente la empresa Diprofot S.R.L representa la típica empresa familiar Argentina. La estructura es de tipo lineal simple, donde el mecanismo coordinador principal es la supervisión directa.



Fuente: Elaboración propia basado en Henry Mintzberg

En este tipo de estructuras, la parte más importante de la organización se encuentra en la conducción estratégica, esta es la parte clave de la organización. En el caso de Diprofot S.R.L, la dirección está compuesta por los dos hermanos fundadores de la empresa quienes con mucho sacrificio hicieron crecer a la distribuidora hasta convertirla en la empresa que es hoy.

Desde un comienzo las funciones de estos dos hermanos estaban bien definidas. Uno se encargaba de las ventas y el otro de las finanzas. Sin embargo en los comienzos todos trabajaban a la par y si había que salir a vender o a cobrar no importaba la descripción del puesto porque simplemente no existía. Típicamente, tiene poca o ninguna tecnoestructura, poco staff de apoyo, una división de trabajo floja, mínima diferenciación entre sus unidades, y muy pequeña jerarquía gerencial.

Poco de su comportamiento está formalizado y hace uso mínimo del planeamiento y de la capacitación, es por sobre todo orgánica.

Con el paso del tiempo esta situación fue cambiando y se organizaron tres sectores: Ventas y Cobranzas, Administración y finanzas y finalmente gestión de servicio técnico. Sin embargo todavía existe superposición de funciones y la necesidad de modificar la estructura ya que uno de los dueños en la actualidad se desempeña como director, gerente de ventas y a veces hasta como vendedor si es necesario.

2.5 Situación Económica

El análisis de Situación Económica se basa en el análisis vertical o de descomposición y en el análisis de rentabilidad. En este apartado se hará referencia a la capacidad que tiene Diprofot S. R.L de generar recursos.

- Estado de Resultados de DIPROFOT S.R.L.

<u>Estado de Resultado</u>						
	<u>31/03/2008</u>		<u>31/03/2009</u>		<u>31/03/2010</u>	
Ventas	\$ 10.654.777,00		\$ 10.759.613,00	1%	\$ 12.763.826,00	19%
Costo de Venta	\$ 8.983.144,00	84%	\$ 8.993.895,00	84%	\$ 10.573.791,00	83%
Utilidad Bruta	\$ 1.671.633,00	16%	\$ 1.765.718,00	16%	\$ 2.190.035,00	17%
Gastos de Comercialización	\$ 850.563,00	8%	\$ 1.024.836,00	10%	\$ 1.253.209,00	10%
Gastos de Administración	\$ 204.848,00	2%	\$ 162.403,00	2%	\$ 210.295,00	2%
Otros gastos	\$ 335.735,00	3%	\$ 282.391,00	3%	\$ 439.549,00	3%
Utilidad Operativa	\$ 280.487,00	3%	\$ 296.088,00	3%	\$ 286.982,00	2%

Fuente: Elaboración propia basado en balance de Diprofot S.R.L

La facturación de Diprofot S.R.L creció un 1% en el 2009, mientras que en el 2010 las ventas crecieron un 19%.

Análisis de Rentabilidad:

- Rentabilidad Económica o ROA

A continuación se enuncian los resultados porcentuales que obtiene Diprofot S.R.L por el uso de sus activos. Estos valores no están afectados por el efecto de la financiación seleccionada por la empresa.

	<u>31/03/2008</u>	<u>31/03/2009</u>	<u>31/03/2010</u>
ROA	9,24%	8,54%	5,93%

Fuente: Elaboración propia basado en balance de Diprofot S.R.L

- **Descomposición del ROA**

Mediante la metodología DUPONT se puede identificar los orígenes de la rentabilidad del activo. Esta rentabilidad puede lograrse con combinaciones específicas de márgenes de beneficio y rotación del activo, siendo el ROA el producto de ambos componentes.

- **Margen Sobre Ventas**

	<u>31/03/2008</u>	<u>31/03/2009</u>	<u>31/03/2010</u>
Margen BAIT	2,63%	2,75%	2,25%

Fuente: Elaboración propia basado en balance de Diprofot S.R.L

El indicador refleja el aporte porcentual a la ganancia de Diprofot S.R.L antes de los impuestos por cada peso de venta.

- **Índice de Rotación del activo**

	<u>31/03/2008</u>	<u>31/03/2009</u>	<u>31/03/2010</u>
Índice de Rotación del Activo	3,51	3,10	2,64

Fuente: Elaboración propia basado en balance de Diprofot S.R.L

El indicador de rotación refleja las veces que Diprofot S.R.L negocia vía ventas un monto equivalente al activo total (inversión).

- **Rentabilidad Financiera o ROE**

	<u>31/03/2008</u>	<u>31/03/2009</u>	<u>31/03/2010</u>
ROE	16,65%	15,10%	12,88%

Fuente: Elaboración propia basado en balance de Diprofot S.R.L

El ROE representa el retorno que reciben los dueños de Diprofot S.R.L por la inversión que han hecho (Patrimonio Neto).

Mediante el análisis de descomposición de Dupont se puede identificar los orígenes de la rentabilidad. El ROE puede lograrse con combinaciones específicas de márgenes de beneficio y de rotación del patrimonio.

- **Margen Final (BPT) sobre ventas**

	<u>31/03/2008</u>	<u>31/03/2009</u>	<u>31/03/2010</u>
Margen BPT	2,63%	2,75%	2,25%

Fuente: Elaboración propia basado en balance de Diprofot S.R.L

Este indicador refleja para Diprofot S.R.L el aporte porcentual a la ganancia a nivel de beneficio después de impuestos por cada peso de venta.

- **Índice de Rotación del Patrimonio**

	<u>31/03/2008</u>	<u>31/03/2009</u>	<u>31/03/2010</u>
Índice de Rotación del Patrimonio	6,33	5,49	5,73

Fuente: Elaboración propia basado en balance de Diprofot S.R.L

El Índice de Rotación del patrimonio neto refleja las veces que en un período se negocia vía ventas un monto equivalente a la inversión total de los socios.

2.6 Situación Financiera

En este punto se hará referencia a los activos y pasivos de Diprofot S.R.L. En otras palabras se desarrollará la estructura de inversión y financiación de la empresa en los últimos tres años.

Diprofot S.R.L goza de una excelente reputación financiera y tiene una muy buena conducta de pago para con sus proveedores. Diprofot S.R.L es una empresa a la que le gusta honrar sus compromisos.

El reporte del Banco Central arroja que su situación es 1 (situación normal sin deuda vencida)

- **Balance de DIPROFOT S.R.L.**

Balance Completo						
	<u>31/03/2008</u>		<u>31/03/2009</u>		<u>31/03/2010</u>	
Caja y Bancos	\$ 363.083,00	12%	\$ 434.612,00	15%	\$ 406.126,00	14%
Cuentas Por cobrar	\$ 992.413,00	34%	\$ 973.123,00	33%	\$ 1.399.539,00	47%
Otras Cuentas por Cobrar	\$ 536.001,00	18%	\$ 813.826,00	28%	\$ 931.807,00	32%
Bienes de Cambio	\$ 1.064.810,00	36%	\$ 1.101.924,00	37%	\$ 1.949.896,00	66%
Activo Corriente	\$ 2.956.307,00	97%	\$ 3.323.485,00	96%	\$ 4.687.368,00	97%
Activo fijo	\$ 80.574,00	3%	\$ 142.754,00	4%	\$ 149.015,00	3%
Activo Total	\$ 3.036.881,00		\$ 3.466.239,00		\$ 4.836.383,00	
Deudas Bancarias	\$ 304.460,00	23%	\$ 275.305,00	18%	\$ 750.525,00	29%
Deudas Comerciales	\$ 856.453,00	63%	\$ 1.019.004,00	68%	\$ 1.633.264,00	63%
Deudas Fiscales y Soc.	\$ 190.657,00	14%	\$ 209.900,00	14%	\$ 222.954,00	9%
Pasivo Corriente	\$ 1.351.570,00		\$ 1.504.209,00		\$ 2.606.743,00	
Pasivo No Corriente	\$ 1.162,00		\$ 1.162,00		\$ 1.162,00	
Pasivo Total	\$ 1.352.732,00		\$ 1.505.371,00		\$ 2.607.905,00	
Patrimonio Neto	\$ 1.684.149,00		\$ 1.960.868,00		\$ 2.228.478,00	

Fuente: Elaboración propia basado en balance de Diprofot S.R.L

Indicadores de Posición:

- **Fondo de Maniobra (FM)**

Diprofot S.R.L cuenta con fondo de maniobra positivo en los tres últimos períodos. Sus capitales permanentes (Patrimonio neto y Pasivos

Corrientes) soportan parte del activo corriente. En otras palabras en los tres últimos años parte del activo corriente no depende del pasivo de corto plazo.

	<u>31/03/2008</u>	<u>31/03/2009</u>	<u>31/03/2010</u>
Fondo de Maniobra (FM)	\$ 1.604.737,00	\$ 1.819.276,00	\$ 2.080.625,00

Fuente: Elaboración propia basado en balance de Diprofot S.R.L

- **Índice de Magnitud (IM)**

El índice de magnitud nos muestra la cantidad del Activo Corriente que no depende del Pasivo corriente para su financiación. En el 2008 y en el 2009, más del 50% del Activo corriente de Diprofot S.R.L no requería de la asistencia del pasivo de corto plazo para su fondeo. En el 2010, este indicador cae pero sigue manteniendo un alto porcentaje.

	<u>31/03/2008</u>	<u>31/03/2009</u>	<u>31/03/2010</u>
Indice de Magnitud (IM)	54,28%	54,74%	44,39%

Fuente: Elaboración propia basado en balance de Diprofot S.R.L

- **Índice de Cobertura (IC)**

	<u>31/03/2008</u>	<u>31/03/2009</u>	<u>31/03/2010</u>
Indice de Cobertura (IC)	1,51	1,65	1,07

Fuente: Elaboración propia basado en balance de Diprofot S.R.L

En los tres últimos períodos, la totalidad de los activos corrientes menos líquidos, no dependieron de la financiación del pasivo corriente.

- **Índice de Liquidez Corriente (LC)**

	<u>31/03/2008</u>	<u>31/03/2009</u>	<u>31/03/2010</u>
Índice de Liquidez Corriente (LC)	2,19	2,21	1,80

Fuente: Elaboración propia basado en balance de Diprofot S.R.L

Diprofot S.R.L cuenta en todos los períodos de análisis con buenos indicadores de liquidez corriente. Este indicador muestra cuantos pesos de activo corriente tiene Diprofot S.R.L por cada peso de pasivo corriente.

- **Índice de Liquidez Acida o Seca (LS)**

	<u>31/03/2008</u>	<u>31/03/2009</u>	<u>31/03/2010</u>
Índice de Liquidez Acida o Seca (LS)	1,40	1,48	1,05

Fuente: Elaboración propia basado en balance de Diprofot S.R.L

Es un indicador más exigente que el de liquidez corriente. Muestra cuantos pesos de los activos más líquidos posee Diprofot S.R.L por cada peso de pasivo corriente.

- **Plazo Medio de Stocks (PMS)**

	<u>31/03/2008</u>	<u>31/03/2009</u>	<u>31/03/2010</u>
Plazo Medio de Stocks (PMS)	43,26	44,72	67,31

Fuente: Elaboración propia basado en balance de Diprofot S.R.L

Es el tiempo que se demora Diprofot S.R.L en licuar su inventario de mercadería. En promedio Diprofot S.R.L cuenta con un mes y medio de stock.

- **Plazo Medio de Cobro (PMC)**

	<u>31/03/2008</u>	<u>31/03/2009</u>	<u>31/03/2010</u>
Plazo Medio de Cobro (PMC)	34,00	33,01	40,02

Fuente: Elaboración propia basado en balance de Diprofot S.R.L

Este indicador muestra cuanto tiempo se demora Diprofot S.R.L en cobrar sus créditos por ventas. En promedio, Diprofot S.R.L tarda un mes en recuperar sus ventas a plazo.

- **Plazo medio de Pago (PMP)**

	<u>31/03/2008</u>	<u>31/03/2009</u>	<u>31/03/2010</u>
Plazo Medio de Pago (PMP)	30,13	35,55	47,78

Fuente: Elaboración propia basado en balance de Diprofot S.R.L

Este ratio indica el tiempo que en promedio se demora Diprofot S.R.L en pagar a sus proveedores de bienes y servicios.

- **Índice de Endeudamiento Total**

	<u>31/03/2008</u>	<u>31/03/2009</u>	<u>31/03/2010</u>
Índice de Endeudamiento Total	80,32%	76,77%	117,03%

Fuente: Elaboración propia basado en balance de Diprofot S.R.L

Este es un indicador de cuantía de la deuda. Muestra cuantos fondos hay aportados por los acreedores en relación a cada peso aportado por los socios.

- **Índice de Endeudamiento Corriente**

	<u>31/03/2008</u>	<u>31/03/2009</u>	<u>31/03/2010</u>
Índice de Endeudamiento Corriente	80,25%	76,71%	116,97%

Fuente: Elaboración propia basado en balance de Diprofot S.R.L

Este es un indicador útil para el análisis de calidad. Muestra la relación entre los fondos de corto plazo aportados por los acreedores por cada peso aportado por los socios.

- **Efecto Palanca o de Apalancamiento Financiero**

	<u>31/03/2008</u>	<u>31/03/2009</u>	<u>31/03/2010</u>
Efecto Palanca	1,80	1,77	2,17

Fuente: Elaboración propia basado en balance de Diprofot S.R.L

Este indicador refleja el mayor o menor beneficio recibido por los socios en relación con el rendimiento logrado por el activo, como consecuencia de la política de financiamiento de la empresa.

En todos los períodos analizados, el indicador de apalancamiento es mayor a uno. Esto significa que a Diprofot S.R.L le conviene tomar deuda ya que el costo de la financiación es inferior al ROA.

2.7 Matriz Insumo – Producto

El modelo de Matriz Insumo Producto fue desarrollado en la década del 30' por Wassily Leontief, culminando para 1941 con las matrices de los Estados Unidos de los años 1919 y 1929. A partir de este momento, varios países comenzaron a elaborar los cuadros de matriz insumo producto. En el caso de Argentina, los cuadros fueron confeccionados para el año 1950 con la intervención de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y para

los años 1953, 1963 y 1973 con la intervención del Banco Central de la Republica Argentina (BCRA).

La matriz insumo producto es un registro ordenado de las transacciones entre los sectores productivos orientadas a la satisfacción de bienes para la demanda final, así como de bienes intermediarios que se compran y venden entre sí. De esta manera se puede ilustrar la interrelación entre los diversos sectores productivos y los impactos directos e indirectos que tiene sobre estos un incremento en la demanda final. Así, la MIP permite cuantificar el incremento de la producción de todos los sectores, derivado del aumento de uno de ellos en particular.⁸

En el caso de Diprofot S.R.L, más del 70% de los productos que comercializa son importados. El resto, está constituido por algunos modelos de cámaras digitales que se fabrican localmente en Ushuaia, Argentina desde mediados del año 2010.

En cuanto al papel fotográfico, su principal materia prima es el haluro de plata. Este componente determina en gran medida las variaciones del precio del papel. En el último año la suba de este componente forzó a las principales marcas de la industria a subir los precios para mantener niveles aceptables de rentabilidad.

2.8 Posicionamiento Actual

El propósito del posicionamiento es lograr una posición valiosa y única en la mente. Su enfoque no es crear algo nuevo y diferente sino manipular lo que ya existe. El posicionamiento es lo primero que viene a la mente cuando se trata de ser identificado. Es la forma en que queremos que los consumidores piensen sobre nuestra marca o empresa.

⁸ INDEC. www.indec.gov.ar/mip. 2011

“Para Al Ries & Jack Trout, el posicionamiento es la toma de una posición concreta y definida en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción. De manera tal que, frente a una necesidad de dicha oferta u opción pueda satisfacer, los sujetos en perspectiva le den prioridad ante otras similares”.⁹

Estos autores fueron los impulsores del concepto tradicional de posicionamiento en el marketing: *“El posicionamiento es la asociación que establece el consumidor con la marca de un producto”*

“Para Philip Kotler es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distinto en la mente del mercado meta.”¹⁰

“El posicionamiento es el lugar que ocupa un producto y su marca en la mente de los consumidores en relación con las ofertas de la empresa.”¹¹

Diprotot S.R.L se encuentra inmersa en un mercado de continua transformación. El posicionamiento en los negocios tradicionales es de liderazgo, sin embargo no todos los productos tradicionales tienen el mismo comportamiento.

El volumen comercializado de película fotográfica declina año tras año. Aquí el objetivo es lograr la mayor distribución física para asegurar la disponibilidad del producto y estirar todo lo que se pueda el ciclo de vida del producto. Es importante también asegurar el aprovisionamiento del mismo. Un quiebre de inventario puede generar que un cliente o canal deje de comercializar el producto.

⁹ Al Ries & Jack Trout. Posicionamiento. Mc Graw – Hill. Edición Revisada. 1989. Página 13 del prólogo.

¹⁰ Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall, 8va edición. 2001. Páginas 292 a 313.

¹¹ Louis Boone. The search for the consumer innovator. The Journal of Business. 1970. Páginas 135 a 140.

En cuanto al papel fotográfico de haluro de plata si bien también declina año tras año al igual que el papel, la tendencia es que se frene la caída y eventualmente el próximo año ya no decaiga sino que comience a crecer suavemente. Lo que provocó la caída en el volumen comercializado de este producto es el advenimiento de la captura digital. El consumidor digital comienza a visualizar las fotos que captura al instante y solo imprime las seleccionadas.

El mercado de papel termal se encuentra en crecimiento. El aumento en la base instalada de Kioskos y Apex (impresoras termales) hace que el volumen de su insumo crezca año tras año.

Finalmente el comportamiento del mercado de cámaras digitales se encuentra en una meseta. El aumento de dispositivos alternativos que permiten la captura de imágenes digitales tales como smart phones, hace que la categoría se desacelere. A esto hay que sumarle la restricción a las importaciones impuesta por el gobierno este año que hace más difícil la importación de cámaras.

III. DEFINICIÓN DE MISIÓN Y OBJETIVOS

3.1 Visión

“La visión es un sueño en acción” – Joel Barker

La visión cumple un rol importante en la empresa, anticipando el futuro de la misma y preguntándonos: ¿A dónde queremos llegar? Si la visión es clara genera compromiso y alegría, además de producir seguridad y confianza en el liderazgo y en la organización. En condiciones ambiguas, provee criterios de decisión.

La visión compartida de Diprofot S.R.L, que apela a la gente, es: ***“Ser líderes en la distribución de productos e insumos fotográficos en el interior del país, atendiendo a nuestros clientes con la más alta calidad y compromiso”.***

3.2 Misión

Arnoldo Hax, autor chileno, sostiene que una misión para ser definida debe contener:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Quién es nuestro cliente?
- ¿Qué significa valor para el cliente?
- ¿Cómo será nuestro negocio en el futuro?
- ¿Cuál debería ser nuestro negocio?

Basado en esto, a continuación figura la razón de ser de la organización Diprofot S.R.L. inspirada en el largo plazo como ejemplo de la filosofía de porque se encuentra en el negocio y de cómo hacer el negocio.

Constituye el sistema de creencias que posee, las premisas, las políticas, los valores y el espíritu que guiará la acción de la organización.

“Nuestra primera responsabilidad es con los clientes y todos aquellos que usan nuestros productos y servicios. Para satisfacer sus necesidades todo lo que hacemos debe ser de la más alta calidad. Debemos luchar constantemente por reducir nuestros costos a fin de mantener precios razonables y competitivos. Los pedidos de nuestros clientes deben ser atendidos rápidamente y con precisión.

Somos responsables ante nuestros empleados, hemos de respetar su dignidad y reconocer sus méritos.

La empresa debe conseguir un beneficio justo”

3.3 Valores

Los valores definen quienes somos, como actuamos entre nosotros, hacia nuestros clientes y frente a la comunidad.

Las líneas fundamentales que inspiran la conducta de Diprofot S.R.L se pueden enunciar en seis valores:

1. **Respeto por la dignidad del individuo:** No podemos operar eficazmente a menos que cada uno de nosotros sea capaz de tratar al otro con el debido respeto. Este valor esencial está en el corazón de nuestra cultura y nos ayudara a enfocarnos en asuntos importantes como la diversidad de nuestro equipo de trabajo.
2. **Integridad:** En el cada vez más complejo mundo social y de negocios en que vivimos, la integridad y honestidad deben ser los distintivos de cualquier organización o persona esforzándose para lograr y mantener el respeto de nuestra comunidad.

3. **Confianza:** Debemos ser capaces de trabajar en un ambiente en el cual confiamos en cada uno de nosotros. Debemos confiar en nuestros colegas en que harán las tareas asignadas sin necesidad de efectuar reiterados controles y seguimientos. Así mismo, cada uno de nosotros debe manejar sus responsabilidades para que nuestros colegas puedan confiar en que estamos cumpliendo con la parte que nos compete.
4. **Credibilidad:** Cada uno de nosotros debe ganarse la credibilidad de los demás dentro y fuera de la compañía. Ciertamente, la compañía como un todo debe esforzarse para lograr la más alta calidad con toda la comunidad. Debemos comprometernos en cumplir nuestras promesas y en el tiempo previsto.
5. **Mejora continua y renovación personal:** Los resultados cuentan pero la mejora continua hacia niveles de excelencia es esencial para lograr credibilidad en nuestra comunidad. El mejoramiento continuo es nuestro objetivo y para ello debemos renovar nuestras habilidades constantemente. El entrenamiento y la educación son una responsabilidad común tanto de los empleados como de la compañía.
6. **Reconocimiento y celebración:** Es importante alentar y celebrar las conquistas y realizaciones de los individuos, de los trabajos en equipo, empleados, proveedores y clientes que de esa forma contribuyen con sus resultados. El reconocimiento y la celebración serán parte integral de nuestra actividad diaria.

3.4 Objetivos

Objetivos General

Elaborar un plan estratégico para que los distribuidores exclusivos de Fotografía tales como Diprofot S.R.L. puedan atender a los clientes con los mismos estándares de calidad y servicio que anteriormente ofrecía la marca en forma directa.

Objetivos Específicos

- Definir los requisitos necesarios que debe cumplir Diprofot S.R.L para que la marca que le confía un negocio/cliente pueda llegar al mercado sin pérdida de control o calidad.
- Enunciar las directrices estratégicas que debe desarrollar Diprofot S.R.L. para poder recibir mayores negocios / clientes por parte de la marca.
- Generar programas de capacitación para profesionalizar el personal de contacto de Diprofot S.R.L. con los clientes.
- Detallar los reportes e indicadores que debe generar Diprofot S.R.L para que la marca pueda controlar su gestión.

Los resultados específicos que se esperan lograr con la implementación del plan de acción y en concordancia con la misión de Diprofot S.R.L son:

- 1) POSICIONAMIENTO: Posicionarnos como el distribuidor más sólido en cuanto a ejecución de mercado.
- 2) VENTAS: Mantener el liderazgo en ventas del interior del país.
- 3) RENTABILIDAD: Brindar valor al cliente reduciendo costos operativos y maximizando la rentabilidad del negocio.

3.5 Hipótesis

Dado los objetivos de esta investigación mencionados, se insinúa la siguiente hipótesis científica, la cual será sometida a prueba:

“En la Argentina, si los distribuidores exclusivos de fotografía tales como Diprofot S.R.L implementan un plan estratégico de restructuración, mejorarán su ejecución en el mercado y su propuesta de valor, incrementando su rentabilidad y eficiencia”.

La hipótesis se configura como una oración gramatical que puede reflejar una mayor o menor precisión que se encuentra sujeta a su comprobación o verificación. Reúne las partes propias de lo que una oración contiene: Un Sujeto, un Predicado y Términos Relacionales.

En la oración, el sujeto sería la Argentina. En términos de hipótesis, sería la Unidad de Observación que remite a Unidades de Análisis. Por ejemplo, la provincia X, a su vez podemos convertir en observables a los distribuidores exclusivos de fotografía tales como Diprofot S.R.L.

Siguiendo el análisis de la oración aparece el predicado, lo que se dice del sujeto. Está conformada por las variables: Plan estratégico de restructuración, mejora de ejecución en el mercado y propuesta de valor, incremento de rentabilidad y eficiencia. Estas variables se configuran como características, atributos, propiedades de la Unidad Observable.

Por último, los términos relacionales son los conceptos que actúan como conectivos entre el sujeto y el predicado. En este caso, si implementan, si mejoran, entonces (o probablemente), se alcanzará (más tarde) mayor rentabilidad.¹²

¹² Gloria Edel Mendicoa, Sobre Tesis y Tesistas, Espacio, Buenos Aires, 2003.

IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO – GENERACIÓN DE ESCENARIOS

4.1 Escenario Mundo y la Industria Fotográfica a nivel global

La economía mundial se desplaza desde una fase de repunte posterior a la crisis hacia un crecimiento más lento pero aún sólido en este año 2011 y el próximo. Los países en desarrollo aportan casi la mitad del crecimiento mundial, afirma la última edición del informe del banco mundial titulado Perspectivas Económicas Mundiales para el 2011

El Banco Mundial estima que el producto interno bruto (PIB) mundial, que aumentó un 3,9% en 2010, desacelerará su ritmo de crecimiento al 3,3% en 2011, para luego llegar al 3,6% en 2012.

Se prevé que los países en desarrollo crezcan un 7% en 2010, 6% en 2011 y 6,1% en 2012, y que continúen superando el crecimiento de los países de ingreso alto, que se proyecta llegará a niveles del 2,8% en 2010, 2,4% en 2011 y 2,7% en 2012.

La Industria de impresión fotográfica a nivel mundial se encuentra integrada por tres categorías: Foto acabados tradicionales, On-line y Foto regalos personalizados.

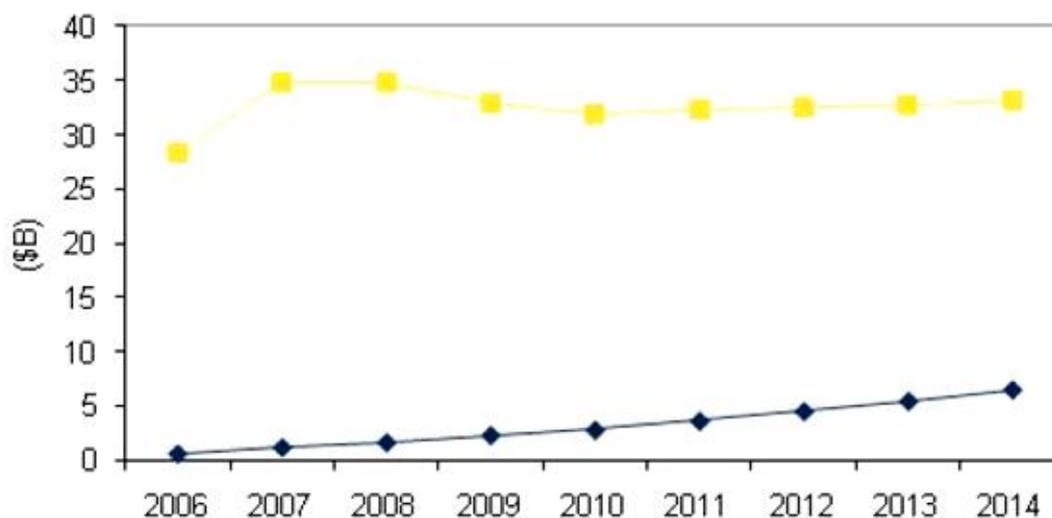
La facturación total de la industria fotografía a nivel mundial cayó (1,6% a 34,7 billones). Si bien el foto acabado tradicional decayó, la categoría foto regalos personalizados mostró un crecimiento y se espera que siga esta tendencia.

En Europa, la facturación total cayó un 4,5% a 10,2 billones donde el foto acabado tradicional mermó un 6,7%.

En el resto del mundo (América Latina, Canadá, Europa del Este, Medio Oriente y Sud África) la facturación total creció a 12,6 billones.

Se espera que para el 2011, la impresión global de fotografías en cualquiera de sus formas crezca a un promedio anual de 3,4 % de 36,1 billones en el 2011 a 39,7 billones en el 2014.

Facturación Mundial de Copias Impresas Creativas y Comodities (Volumen e Ingresos)



Fuente: IDC 2011

◆ Creativas ■ Comodities

Foto acabados tradicionales

El pronóstico para la categoría foto acabado tradicional es que tienda a estancarse en los mercados desarrollados mientras que en los países emergentes todavía va a mostrar señales de fortaleza.

La facturación del foto acabado tradicional declino en el 2010 (3,2% a 31,9 billones). En los Estados Unidos, la facturación de esta categoría declinó 7,6% a \$7,3 billones. Algo similar pasó en Japón donde la categoría cayó un 5,1% a 3,6 billones.

La buena noticia es que en el resto del mundo (América Latina, Canadá, Europa del Este, Medio Oriente y Sud África) la categoría foto acabado tradicional creció un 3,5% alcanzando los \$12,2 billones.

Las predicciones para esta categoría a nivel mundial indican que se va a frenar la caída y se va a mantener la facturación.

En los Estados Unidos, se espera un crecimiento del 1,2% para la categoría alcanzando para el 2014 una facturación de \$7,7 billones. En Europa, se estima que el foto acabado tradicional decaiga a un promedio de 1,5% llegando en el 2014 a los 8,4 billones.

On-line

Dentro de los servicios de internet hay dos grandes categorías:

- “Puro Internet” (Servicio en el cual las imágenes digitales son enviadas por internet a un laboratorio central que las imprime y luego las manda por correo al consumidor).
- “Internet al Retail” (Servicio en el cual las imágenes digitales son enviadas por internet a una tienda para luego ser retiradas por el consumidor)

La facturación de “Puro Internet” en los Estados Unidos alcanzó los \$620,6 millones en el 2010 seguida por la de “Internet al Retail” \$109,5 millones.

Foto regalos Personalizados

La creativa categoría de foto regalos personalizados (Tasas, llaveros, Calendarios, tarjetas de temporada, etc.) mostró un mercado

crecimiento a nivel mundial en el 2010 (20,4% a \$2,8 billones). Este crecimiento se debe en mayor medida al incremento en el envío de imágenes digitales a través de internet a un laboratorio central que las imprime y las manda por correo al domicilio del consumidor. El negocio de foto regalos con imágenes recibidas a través de internet representa 1,4 billones de facturación a nivel mundial.

A nivel mundial el 60% de estos productos especiales (Foto libros, calendarios, tarjetas de saludo y collages) son ordenados a través de internet, mientras que el 40% restante son ordenados en las tiendas.

Las regiones con mayor crecimiento fueron aquellas integradas por países emergentes donde los consumidores fueron motivados a con mayores soluciones y oferta de productos.

La empresa IDC predice que la categoría foto regalos personalizados va a continuar creciendo en participación.

Estados Unidos es el segundo mercado en importancia para la categoría foto regalos con una facturación mayor a 900 millones en el 2010. Estados Unidos mostró un crecimiento en el 2010 vs año anterior (20,8%).

En Europa del Este, la categoría foto regalos personalizados creció un 14,5% a 1,3 billones en el 2010. El mayor crecimiento de foto regalos se dio en las tiendas en las cuales los consumidores bajan sus imágenes de internet (\$590,9 millones).

En Japón, la categoría foto regalos personalizados creció un 7,9% y alcanzó más de 184 millones en 2010.

En el resto del mundo (América Latina, Canadá, Europa del Este, Medio Oriente y Sud África), la categoría foto regalos alcanzó los \$416,8 millones.

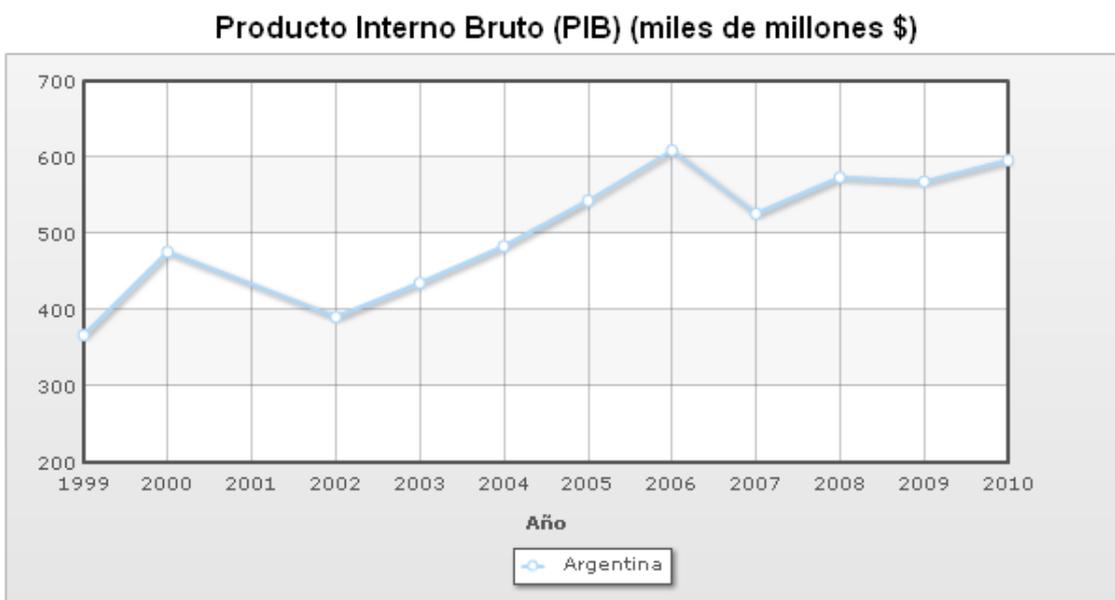
La facturación de esta categoría va seguir creciendo a un promedio de 23,5% y se espera que para el 2014 alcance los \$6,6 billones. En los Estados Unidos, se espera un crecimiento promedio del 32,4% alcanzando los 2,8 billones en el 2014. En Europa, también se espera un crecimiento para la categoría foto regalos del 14,2% alcanzando los 2,2 billones en el 2014. En Japón la categoría se va mantener estable y con un volumen relativamente bajo comparado con otras regiones (\$260,7 millones en 2014).

Para el resto del mundo (América Latina, Canadá, Europa del Este, Medio Oriente y Sud África) se espera un fuerte crecimiento (32,2%) alcanzando \$1,3 billones en el 2014.¹³

4.2 Escenario Macro: País

Actividad Económica

El crecimiento anual del PBI tuvo tasas altas durante los últimos años. Desde el año 2002 acumuló un crecimiento superior al 52%.



Fuente: CIA World Factbook, 2011

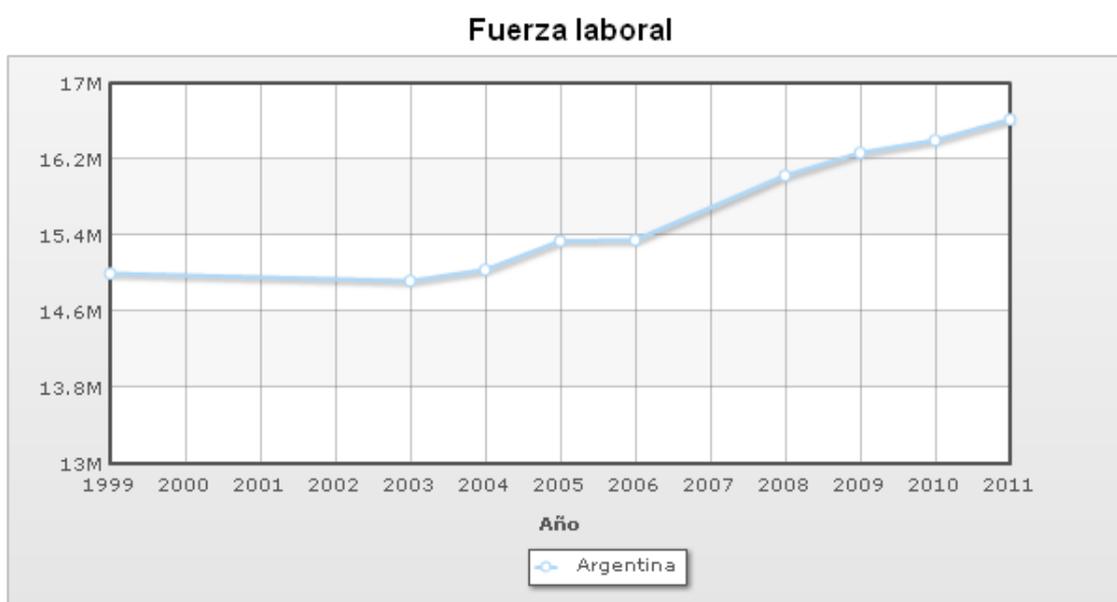
¹³ Basado en estudio de la empresa IDC. WWW.IDC.COM Filing information: March 2011, IDC # 227427, Volume 1, Tab Markets Digital Capture Devices for Image Content Solutions: Market Analysis.

La expansión económica estuvo sustentada, principalmente, por el aumento del consumo y las exportaciones. El principal factor de crecimiento fue el consumo privado, que representa el 65% del PBI y que estuvo aumentando a tasas del 8% anual desde el año 2002 favorecido por la mejora en los ingresos reales de los asalariados y la recuperación del nivel de empleo.

Mercado Laboral

Los datos sobre la evolución del mercado laboral muestran mejoras respecto de las dos décadas anteriores.

Dentro de la población económicamente activa (16,4 millones de personas) persisten 817.000 personas desocupadas, apenas 38 mil menos que hace un año. Los principales desafíos que enfrenta la situación laboral se refieren al aumento de la tasa de actividad, a la reducción del empleo informal, a mejorar la inserción en el mercado de trabajo del los más jóvenes y a atacar el núcleo duro de los desocupados, mediante programas de educación y entrenamiento.



Fuente: CIA World Factbook, 2011

Entre el 2003 y el 2006, el PBI creció a una tasa promedio anual del 8% y el empleo a una tasa promedio anual de 5%.

En el 2007 el PBI creció a una tasa del 9% y el empleo al 3%.

Desde el 2008 los datos oficiales dicen que el PBI sigue creciendo al 8% pero el empleo crece a una tasa del orden del 1%.

Al analizar la cronología de estos indicadores, se puede observar como la capacidad de generación de empleo del aparato productivo se está deteriorando.

La tasa de desempleo de 7,2% esconde diferencias de importancia según la demanda laboral. La población de baja calificación tiene problemas de empleo. En cambio, para los casos de calificaciones medias y altas hay casi pleno empleo, faltando personal capacitado. Los sectores que presentan los mayores problemas para obtener personal son los de fabricación de papel, de productos minerales, y de maquinaria y equipos. Cabe señalar la importancia que en la generación de empleo han adquirido los servicios. En ese sentido las empresas más demandantes son aquellas ligadas a los servicios financieros, la hotelería, y las telecomunicaciones.

Situación Política

La política macroeconómica continuará persiguiendo los objetivos de ajustar la expansión monetaria a la demanda del público y la refinanciación y pago de la deuda a expensas de las reservas.

El tipo de cambio del peso con el dólar estadounidense que se estableció en los últimos presupuestos es parejo al de la actualidad y en cuanto a los recursos fiscales, se estima un superávit fiscal.

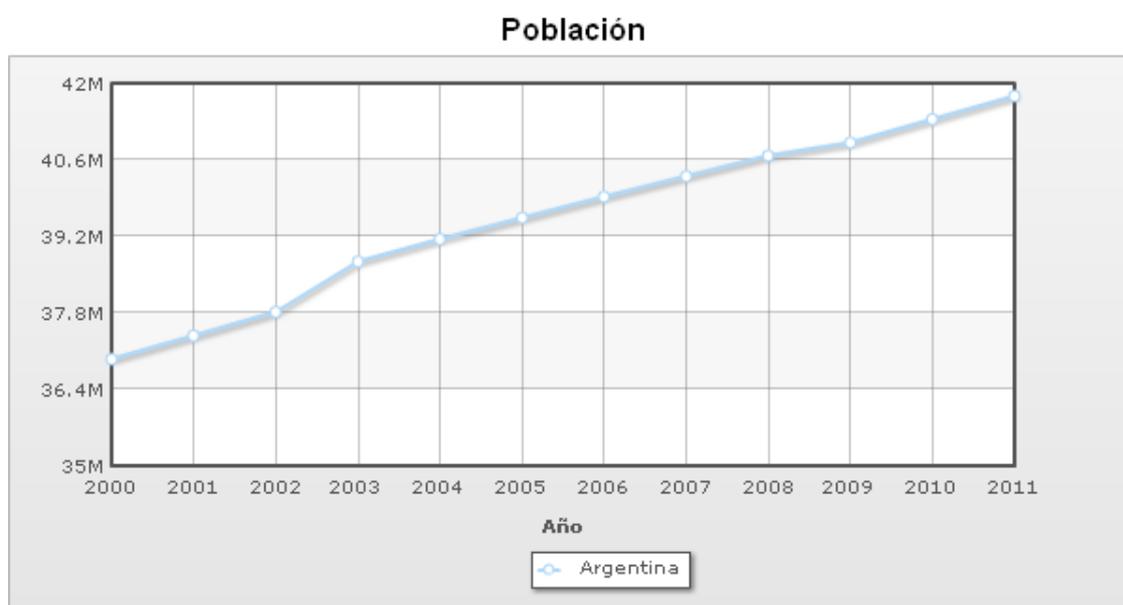
Las exportaciones previstas alcanzarían un nivel de 85.000 millones de dólares con importaciones previstas en el orden de los 70.700. El saldo de

la balanza comercial seguirá en un nivel cercano a los 10.000 millones de dólares, aunque la retracción mundial general, los inconvenientes con el intercambio comercial con Latinoamérica en general y Brasil en particular, y las oscilaciones de los precios de las principales commodities exportables que posee la Argentina, hacen sospechar que aquéllos números serán difíciles de alcanzar, sobre todo por la aceleración que traen las importaciones.

Los límites que a la economía local le impone la inflación más alta vienen marcando inexorablemente el pulso de los acontecimientos. En este sentido, el Estado continúa sin readecuar el programa económico ya que la tasa de inflación, que se ubica en 25% anual (según investigaciones privadas), podría afectar el consumo y generar una situación de estancamiento con inflación.

Entorno Social

La población total argentina es de 41.769.730 millones de habitantes¹⁴. Los grandes centros urbanos son Ciudad de Buenos Aires, Gran Buenos Aires, Rosario, Córdoba, Mendoza y Santa Fe.



Fuente: CIA World Factbook, 2011

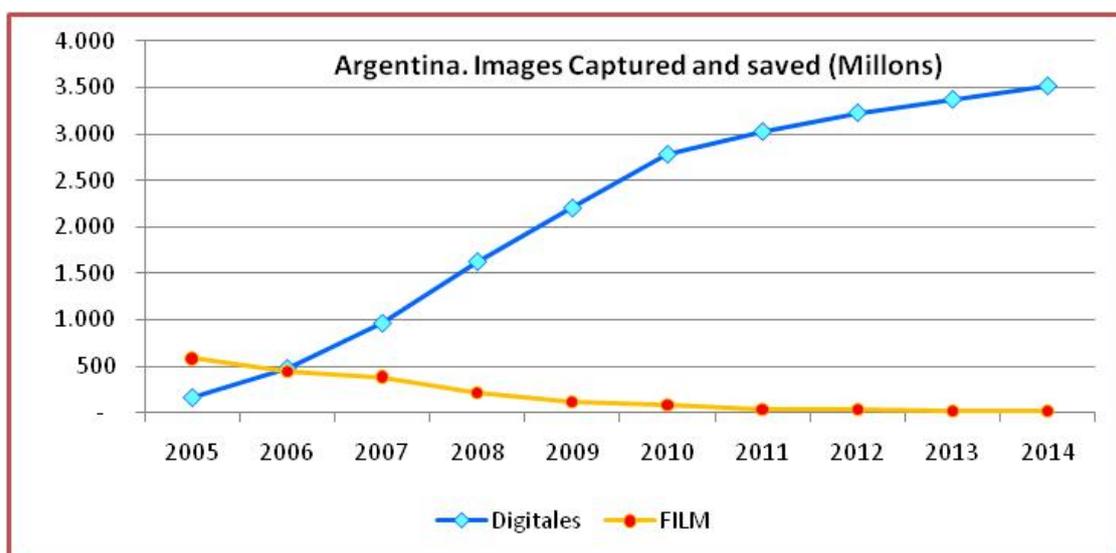
¹⁴ Fuente: CIA WORLD Factbook, 2011

Una parte relevante de la población se encuentra hoy debajo de la línea de la pobreza y la tasa de desocupación se ubica alrededor del 7,5% (Datos INDEC)

Pese a la lamentable coyuntura, la Argentina todavía puede destacar positivamente su sistema educativo, con la educación primaria, secundaria y universitaria gratuita, una baja tasa de analfabetismo, entre otros indicadores favorables.

4.3 Escenario Micro: Rubro - Industria

Desde hace algunos años, la industria fotográfica en la Argentina ha comenzado sin lugar a duda una profunda transformación. El avance de la tecnología ha obligado a modificar el enfoque tradicional de las empresas líderes. Con la llegada de la digitalización y las nuevas tecnologías, el modo de capturar, almacenar e imprimir imágenes se vio modificado.



Fuente: Elaboración propia. Material Interno de Kodak Argentina S.A.I.C - 2011.

Desde el 2003, la demanda de productos tradicionales disminuyó abruptamente (70%) debido a que los consumidores adoptaron rápidamente las nuevas tecnologías. Esto ocasionó que las empresas del sector tuvieran que

dedicar por completo sus recursos a convertirse en compañías digitales orientadas al crecimiento.

La tecnología evolucionó y las empresas de la industria fotográfica debieron adaptarse a las nuevas necesidades de los consumidores. Hoy en día las cámaras tradicionales no ofrecen practicidad, ni diseños livianos, ni funciones especiales, ni buen precio, ni edición, pero principalmente no ofrecen vista previa, ya que uno solo puede visualizar las fotografías tomadas una vez revelado el rollo.

En la Argentina a diferencia de otros países del mundo las fotografías se han imprimido en laboratorios especializados. Estos negocios se vieron obligados a invertir en tecnología y equipamiento para poder comenzar a imprimir imágenes digitales y seguir brindando el mismo servicio a los consumidores finales. Sin embargo dichos consumidores ya no tenían el mismo comportamiento.

Antes un consumidor concurría tres veces a la tienda de fotografía. La primera vez para comprar la película, la segunda vez para dejar dicha película para su revelado y finalmente para retirar sus fotografías. Con la digitalización, esto ha cambiado completamente. Como se dijo anteriormente, los consumidores han perdido la ansiedad por ver sus capturas ya que pueden ver sus fotos antes de imprimirlas. Luego solo algunos de ellos, al seleccionar algunas imágenes deciden concurrir a la tienda para imprimir.

Lo que si no ha cambiado es el lugar donde imprimir las fotos. En la Argentina, el 65% de las imágenes digitales se imprime en los laboratorios de fotografía.

4.4 Escenario Hipermicro: Empresa

Diprofot S.R.L es uno de los principales distribuidores de la industria fotográfica en el interior del país. Para la marca que distribuye, Diprofot S.R.L

representa el segundo cliente más importante en facturación total a nivel nacional.

Sin embargo en reiteradas ocasiones la relación entre la marca y Diprofot S.R.L se pone tensa ya que la marca requiere un nivel de respuesta y ejecución de mercado que muchas veces no está al alcance de Diprofot S.R.L.

Es por este motivo que el objetivo de esta investigación es realizar un plan estratégico de restructuración que le permita a Diprofot S.R.L lograr los cambios que la marca le solicita.

V. ANÁLISIS DE CUADRATIVIDAD – EVALUACIÓN DE LA VULNERABILIDAD ESTRATÉGICA

El análisis de vulnerabilidad es un trabajo que desarrolla el nivel ejecutivo de una compañía y complementa el diagnóstico estratégico.

Allan J. Rowe (1989) en su libro “Strategic Management & Business Policy” describe el análisis de vulnerabilidad como un proceso integrado por las siguientes etapas:

- **Identificación de Puntos:** Son los elementos de soporte de los cuales depende la empresa para sobrevivir.
- **Traducir los Puntos en amenazas para el negocio:** ¿Qué puede pasar si ocurre tal evento? Imaginar lo peor permite superar el impacto potencial de una amenaza.
- **Evaluar las consecuencias:** Si ocurre tal impacto, esto generaría tal consecuencia para la empresa.
- **Valorar el Impacto:** Evaluadas las consecuencias, de cada punto se debe valorar y calificar la magnitud del impacto. Esto se puede hacer en una escala de 0 a 10, en donde 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras que 10, consecuencias desastrosas.
- **Probabilidades de ocurrencia de la amenaza:** Consiste en estimar la probabilidad de que una determinada amenaza se haga realidad. Esta probabilidad determinará el tipo de acciones que deben tomarse. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo. En cambio, una amenaza con poca probabilidad de ocurrencia permite planear acciones que prevengan su efecto.

- **Capacidad de reacción:** Finalmente llega la etapa en la cual hay que determinar la capacidad de reacción de la empresa. Aquí se calificará entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 capacidad total de reacción. La calificación indicará el tipo de acciones que debe emprender la organización, el tiempo en que éstas deben ocurrir y su magnitud.

Probabilidad de Ocurrencia

Se multiplica la probabilidad de ocurrencia por el impacto de la amenaza con el fin de ponderar estas dos variables. Este cuadrante distribuye sus campos así:



Fuente: Elaboración propia basado en Allan J. Rowe (1989)

La calificación que resulte en el cuadrante I indica que la compañía está indefensa en el grado que señale el cuadrante, y que por lo tanto debe tomar acciones inmediatas. El cuadrante II, indica que la compañía está en peligro, pero tiene capacidad de reacción. El cuadrante III, indica que la compañía está preparada para reaccionar. Por último, el cuadrante IV revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar.

En conclusión, el análisis de vulnerabilidad permite a la organización:

- Identificar puntales de los cuales depende su existencia.
- Inventariar los factores o fuerzas que puedan afectar los puntales corporativos.
- Determinar el impacto y la capacidad de reacción de la empresa frente a la ocurrencia de dichos factores.
- Formular las estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme.
- Concientizar a la organización sobre la importancia del análisis estratégico.
- Introducir el procedimiento estratégico como elemento base de la cultura corporativa.¹⁵

¹⁵ Basado en Allan J. Rowe, Strategic Management & Business Policy. (1989)

VI. ANÁLISIS DE COMPETENCIA – POSICIONAMIENTO ANTE EL LÍDER

Al hablar de la competencia, debemos hacer una importante distinción:

Por un lado tenemos la competencia de los productos de consumo de la marca KODAK. Esta es una competencia a nivel global. Las empresas de industrias globales tienen que competir globalmente si quieren lograr economías de escala y mantenerse al día con los últimos adelantos tecnológicos¹⁶.

Por otro lado se encuentra la competencia de Diprofot S.R.L. Esta competencia a diferencia de la anterior es local. Sus competidores en mayor medida son distribuidores y representantes oficiales de las marcas competidoras de KODAK a nivel global.

6.1 Identificación de Ventajas Comparativas y Competitivas. Capacidades (Habilidades, Tecnología, Dinero)

La identificación de la competencia parece algo sencillo ya que lo primero que se identifica es la competencia actual. Sin embargo, hay mayores posibilidades de que una empresa resulte perjudicada por la emergencia de nuevos competidores o nuevas tecnologías que por sus competidores actuales.

La marca que distribuye Diprofot S.R.L, KODAK, es la única de la industria que participa en todos los negocios relacionados con la fotografía. Esto genera que Diprofot S.R.L se enfrente con distintas distribuidoras y marcas según el producto que estemos analizando.

¹⁶ MICHAEL E. PORTER, *Competitive Strategy*, CAP. 13

En cuanto a productos tradicionales, la competencia es Fujifilm, Lucky y DNP. La posición frente a estos competidores es dominante. La marca que distribuye Diprofot S.R.L cuenta con el 63% de participación de mercado. Luego le sigue Fujifilm con un 35% y finalmente Lucky y otras con el 2% restante.

Al analizar el mercado de insumos termales para impresión en segundos la competencia es Mitsubishi. Dicha marca también produce Kioskos y comercializa los insumos para impresión de fotos en segundos. Al igual que pasa con los productos tradicionales, aquí también la posición es dominante. El 90% de la base instalada de Kioskos en la argentina pertenecen a la marca que distribuye Distrifot S.R.L. El resto pertenece a Mitsubishi y en menor medida a Fujifilm.

En el mercado de las cámaras digitales, los competidores son también diferentes. Aquí los más importantes adversarios son Sony, Samsung, Olympus, Canon, Fujifilm, Panasonic, General Electric, Sanyo, Nikon y Benq. Aquí la participación de mercado de la marca que distribuye Diprofot S.R.L lidera con un 45%, sin embargo es un mercado muy dinámico y hay que estar continuamente monitoreando el desempeño de los competidores. Un error de portfolio o de precio puede rápidamente hacer cambiar la posición de liderazgo.



Fuente: Elaboración propia basada en IDC 2011.

Inkjet es un mercado relativamente nuevo para la marca (tres años) y más aún para Diprofot S.R.L. Aquí la posición frente a la competencia

claramente no es de liderazgo. En este mercado el principal competidor es Hewlett Packard y luego sigue EPSON y Lexmark.

Finalmente la marca también participa en el negocio de Pilas, Baterías Recargables y Cargadores. En este mercado la marca solo cuenta con un 3% de participación de mercado.

Competidores Directos de Productos Tradicionales

❖ **Fujifilm Argentina**

Fujifilm Corporation, con sede en Tokio, Japón, es una subsidiaria que pertenece a la empresa Fujifilm Holdings Corporation. La empresa fue fundada en enero de 1934 basándose en un plan de gobierno para establecer la industria nacional de fabricación de películas fotográficas con el nombre de Fuji Photo Film Co. Ltd. La nueva empresa heredó las operaciones de película fotográficas que surgieron de Dainippon Celluloid Company Limited.

Fujifilm inició sus actividades en América Latina a fines de la década de los 50'. El país elegido para instalar su primera fábrica fuera de Japón, fue Brasil en la ciudad de Cacapava – Sao Paulo. Hoy la fábrica se encuentra en la ciudad de Manaus – Amazonia y comercializa una diversidad de productos, tanto para fotógrafos aficionados como profesionales y laboratorios: películas, cámaras fotográficas digitales, impresoras digitales, terminales de auto –atendimiento, equipos para comunicación visual y photobooks, papeles fotográficos, químicos y películas para cine.

Actualmente Fujifilm Brasil se constituye como la sede central estratégica de la región, respaldando a las compañías del grupo en América Latina gracias a estrategias corporativas y de marketing. Asimismo, Fujifilm Brasil ofrece cobertura en las funciones de control de logística, finanzas y compras para todo el mercado latinoamericano en una amplia gama de sectores como biociencias y medicina, artes gráficas, materiales electrónicos,

productos químicos, dispositivos ópticos, soportes de grabación, películas para cine y tecnología fotográfica.

Las actuales áreas de negocio de Fujifilm son:

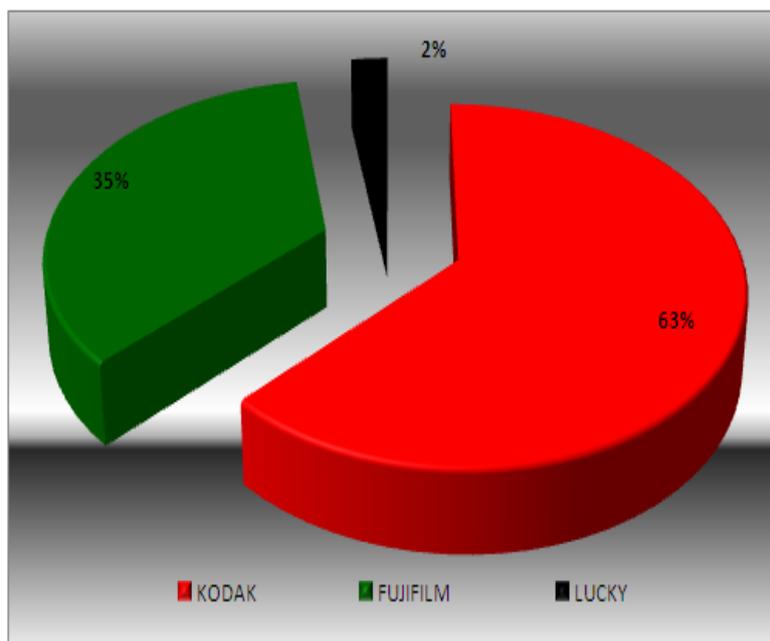
- *Imágenes:* Los productos van desde películas fotográficas en color y cámaras digitales, hasta equipos de fotoacabado.
- *Sistemas Médicos:* Empresa pionera en el campo del diagnóstico por imágenes, ampliando constantemente sus actividades en las áreas de medicina y tratamientos preventivos.
- *Sistema de Biociencia:* los productos de Fujifilm ayudan a que los médicos e investigadores estudien acerca del ADN y otras moléculas con el objetivo de mejorar la salud y el bienestar.
- *Materiales altamente funcionales:* Fujifilm desarrolla otros materiales avanzados tales como los componentes clave de las pantallas de cristal líquido (o pantallas LCD) para monitores de computadores o televisores.
- *Dispositivos Ópticos:* Fujifilm además de ser conocida por fabricar las lentes profesionales Fujinon para cámaras de televisión y fotográficas, Fujifilm fabrica lentes para cámaras digitales y cámaras de teléfonos móviles.
- *Sistemas Gráficos:* Fujifilm tiene mucha experiencia en los procesos de impresión offset, digitales y de formato ancho para satisfacer las necesidades de impresión en todo el mundo.
- *Soportes de Grabación:* Fujifilm es una empresa líder en el mercado de soportes de grabación, desde los cartuchos para las copias de seguridad de datos hasta los discos Blu – ray.
- *Oficina e Industria:* Entre los productos para la industria y la oficina se encuentran cabezales y tintas para impresoras con inyección de tinta, sistemas de archivos de micropelículas y materiales foto resistentes semiconductores.

A través de sus actividades, Fujifilm pretende contribuir al avance de la cultura, la ciencia, la tecnología y la industria así como también mejorar la calidad de la salud y el medio ambiente. El objetivo global de Fujifilm consiste en ayudar a mejorar la calidad de vida de las personas en todo el mundo.¹⁷

Como se podrá observar en el cuadro siguiente, el total del tamaño de la industria de papel fotográfico tradicional en Argentina es de 5.411.731 mt2, esto representa un 15% menos que el volumen del año anterior. Fujifilm posee el 35% del mercado de la industria de papel fotográfico tradicional en Argentina, ocupando la posición #2 en el ranking total, luego del líder de mercado que hoy actualmente es Kodak quien posee el 63% de participación. En la posición #3 del ranking se encuentra la firma Lucky con el 2% de participación.

Papel Tradicional		
Marca	Volumen Mt2	Share
KODAK	3.384.263	63%
FUJIFILM	1.896.889	35%
LUCKY	130.579	2%
TOTAL	5.411.731	100%

18



Fuente: Elaboración propia basado en Sistema Aduanero María - 2011.

¹⁷ Basado en www.fujifilm-latinamerica.com/site/ar

¹⁸ Basado en Sistema María – Importaciones Aduaneras 2011

Competidores Directos de Insumos Termiales

❖ **Mitsubishi**

El Grupo Europeo Mitsubishi Paper pertenece a la firma Mitsubishi Paper Mills con sede en Tokio, siendo uno de los principales fabricantes japoneses de papel estucado (recubiertos de pintura), papeles de comunicación, materiales foto sensible y papel libre de madera.

Como un negocio totalmente integrado con cinco instalaciones de producción y tres centros de investigación en Japón, Mitsubishi Paper Mills es mundialmente famosa por su excelente calidad de producto y capacidad de innovación.

En 1989, Mitsubishi Paper Mills fundó Mitsubishi Paper GmbH, en Dusseldorf, que ahora es responsable de soluciones de marketing y sistemas para la pre – prensa e imprenta europea, además del servicio y apoyo técnico a los clientes europeos.

En 1998, Mitsubishi Paper Mills adquirió una participación mayoritaria en las dos principales firmas alemanas fabricantes de papel especial, como Mitsubishi Hi Tec Paper Bielefeld y Mitsubishi Hi Tec Paper Flensburg, lo que le permitió reforzar aún más su posición como líder mundial en la fabricación de papeles especiales de alta tecnología. En 2002, Mitsubishi Paper Mills, trasladó esta participación mayoritaria a su filial Mitsubishi Paper Holding (Europa).

A nivel mundial, el grupo posee 4304 empleados con una facturación neta de U\$S 2,536 millones. Posee 5 fábricas en Japón y 2 en Alemania.¹⁹

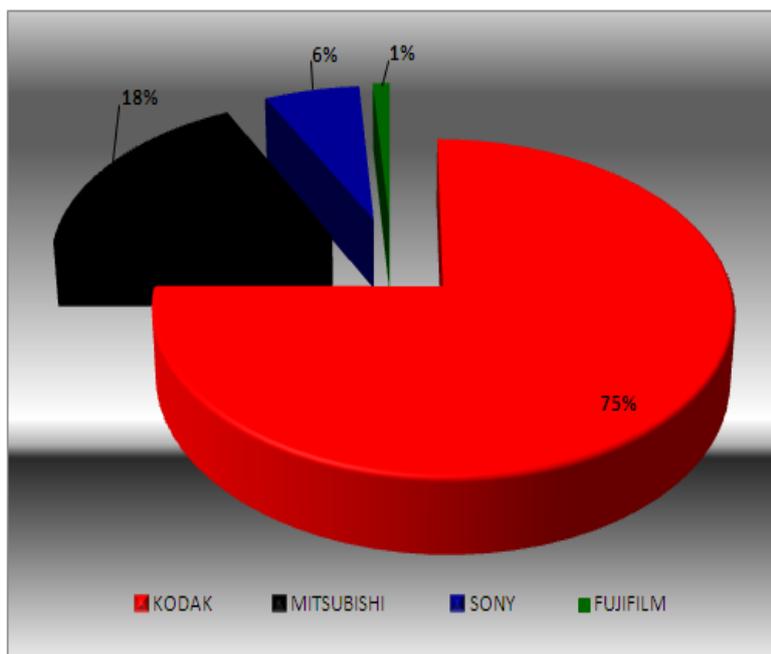
Como se podrá observar en el cuadro siguiente, el total del tamaño de la industria de Insumos Termiales en Argentina es de 511.021 mt², esto

¹⁹ Basado en www.mitsubishi-paper.com/en.

representa un 26% menos que el volumen del año anterior. Mitsubishi posee el 18% del mercado de la industria de Insumos Termales en Argentina, ocupando la posición #2 en el ranking total, luego del líder de mercado que hoy actualmente es Kodak quien posee el 75% de participación. En la posición #3 del ranking se encuentra la firma Sony con el 6% de participación. En menor medida, continua en la posición #4 la firma Fujifilm con una pequeña participación de mercado que representa el 1% del total.

Insumos Termales		
Marca	Volumen Mt2	Share
KODAK	383.299	75%
MITSUBISHI	90.402	18%
SONY	31.860	6%
FUJIFILM	5.460	1%
TOTAL	511.021	100%

20



Fuente: Elaboración propia basado en Sistema Aduanero María - 2011.

²⁰ Basado en Sistema María – Importaciones Aduaneras 2011

Competidores Directos de Cámaras Digitales

Los principales jugadores de la industria de cámaras digitales que realizan el 80% del volumen total son:

❖ **Samsung**

Desde sus comienzos como una pequeña compañía exportadora en Taegu, Corea, Samsung ha crecido hasta convertirse en una de las principales compañías fabricantes de productos electrónicos del mundo, especializándose en aparatos digitales y medios, semiconductores, memorias e integración de sistemas.

La visión para este año 2011 es “inspirar al mundo, crear el futuro”²¹

❖ **Sony**

Sony Corporation fue fundada el 7 de mayo de 1946, bajo el nombre de Tokyo Tsushin Kogyo Kabushiki Kaisha (Tokyo Telecommunications Engineering Corporation). Sus fundadores, los ingenieros Masaru Ibuka y Akio Morita, tenían como misión crear productos innovadores que ayudarían a realizar los sueños de sus clientes, y así fue. En 1958 Tokyo Tisushin Kogyo se había establecido en Japón como líder en la fabricación de grabadoras, uno de sus primeros productos. Ese mismo año, sus fundadores, cambiaron el nombre de la compañía a Sony Corporation, un nombre más fácil de pronunciar que ayudaría a la compañía en la expansión global. Más de 50 años después de sus inicios, Sony es líder mundial en el entretenimiento gracias principalmente al portfolio de productos extenso con el cual cuenta, ellos son:

- **Audio:** Equipos de sonido para el hogar, sonido portátil, sistemas de sonido para el auto y sistemas de navegación para el auto.

²¹ Basado en www.samsung.com.ar

- **Video:** Videocámaras, cámaras de fotografía digital, reproductores de video, y reproductores y grabadoras de DVD, y sistemas de recepción de transmisión.
- **Televisiones:** Televisores de tubos de rayos catódicos, televisores de proyección, televisores plasmas, televisores LCD, proyectores para computadoras y monitores para computadoras.
- **Información y Comunicación:** Computadoras, sistemas de impresión, computadoras de información portátil, equipos de audio/video / monitores de uso profesional y radiodifusión así como otros equipos de uso profesional
- **Semiconductores:** LCD, CCD y otros.
- **Componentes electrónicos:** Sensores ópticos, baterías, medios de grabación de audio / video / datos y sistemas de grabación de datos

En 1995, Sony Corporation estableció Sony Argentina SA, una empresa cuyo objetivo es brindar al mercado argentino los productos y el soporte para el mayor disfrute de la tecnología del entretenimiento.²²

❖ Olympus

Olympus se fundó en 1919 bajo el nombre de Takachiho Seisakusho, con una meta de crear el primer microscopio en Japón.

Una mezcla de ideas innovadoras, avanzada tecnología y conocimientos de manufactura, la compañía consiguió producir el primer microscopio en Japón en tan solo un año.

Hacia 1921, la compañía había empezado a utilizar Olympus como el nombre de la marca, en 1935 se había abierto una instalación de investigación óptica de primera categoría, dedicada a crear las lentes más refinadas para cámaras. Desde la primera gastrocámara mundial en 1950, la cual inició su aplicación con sistemas médicos y equipos de asistencia médica, hasta ser los pioneros en el desarrollo de cámaras compactas SLR, y las primeras grabadoras microcassette del mundo, Olympus ha continuado

²² Basado en www.sony.com.ar

creando exitosas respuestas para cubrir las necesidades del mercado alrededor del mundo, como analizadores clínicos de sangre, poderosos sistemas microscópicos y avanzadas cámaras digitales.

Olympus ha estado en el mercado por más de 80 años, dentro de los innovadores productos que el mundo cambiante demanda, se encuentran los microscopios acústicos, endoscopios ultrasónicos, reactivos para detección de SIDA, y grabadoras digitales de voz, como la Stylus Infinity, una de las cámaras más vendidas de la historia²³

❖ **Panasonic**

Matsushita Electric Industrial Co, Ltd fue fundada por el Sr. Konosuke Matsushita en 1918 y tiene su sede central en la ciudad de Osaka, Japón. En sus primeros años comercializaba lámparas de bicicletas, planchas eléctricas y años después comenzó con la producción de radios y baterías. En los comienzos de la década de los 50, la compañía inicia la producción y comercialización de lavadoras eléctricas y televisores blanco y negro. En 1954 adquiere a Japan Victor Company (JVC) y en el año 1959 establece su primera filial en continente americano con la fundación de Matsushita Electric Corporation of America con sede en New Jersey, Estados Unidos. A lo largo de estos años, el grupo Matsushita Electric Industrial Co, Ltd se ha ido expandiendo fuertemente hasta ser considerado en la actualidad como el fabricante y distribuidor de productos de electrónica y electrodomésticos más importantes del mundo.

En estos días cuenta con más de 290,000 empleados en los 5 continentes y sus ventas consolidadas anuales superan los U\$S70.000 millones a través de sus compañías afiliadas establecidas en más de 45 países en todo el mundo. Hoy los productos fabricadas por Matsushita Electric Industrial Co, Ltd son comercializados bajo la marca Panasonic en todo el mundo y National en el mercado japonés de línea blanca y electrodomésticos.²⁴

²³ Basado en www.olympusamericalatina.com

²⁴ Basado en www.panasonic.com.ar

Los productos y soluciones de Panasonic son:

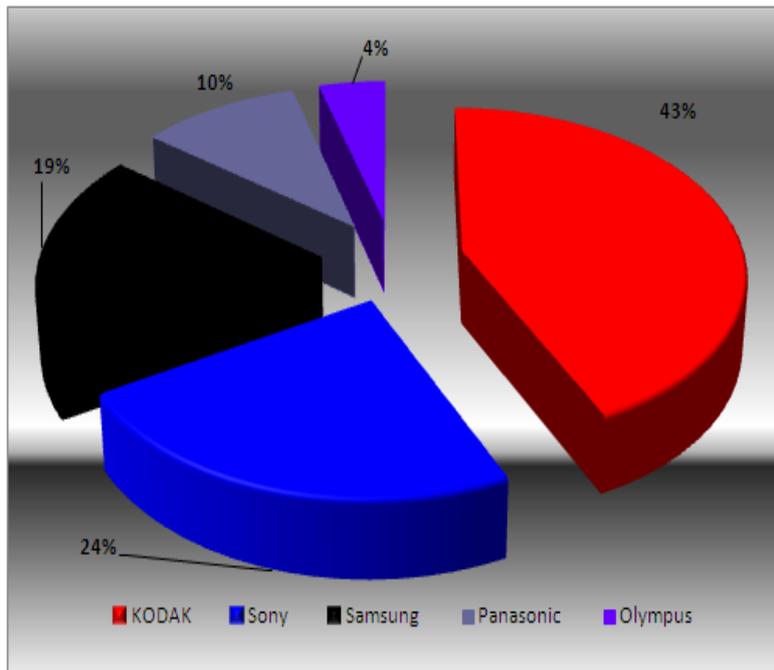
- Audio & Video Digital: Cámaras digitales Lumix, videocámaras, Blu-Ray, TV, audio, auriculares, DVD, accesorios digitales.
- Comunicaciones: Telefonía, Fax.
- Iluminación: Lámparas bajo consumo.
- Belleza y Cuidado Personal: Sillones masajeadores.
- Soluciones de Negocio: Pizarrones, multifuncionales, conmutadores, proyectores, sistemas de seguridad.
- Audio y Video Profesional: Cámaras profesionales, pantallas profesionales de plasma.

En conclusión, como se podrá observar en el cuadro siguiente, el total del tamaño de la industria de Cámaras digitales en Argentina es de 982.696 unidades anuales, esto representa un 33% más que el volumen del año anterior. Kodak posee el liderazgo en la categoría con el 45% de participación en el ranking total de la industria de Cámaras Digitales en Argentina. En la posición #2 del ranking se encuentra la firma Sony con el 24% de participación, siguiendo la marca Samsung con el 19% de participación y ocupando la posición #3 del ranking. Panasonic se encuentra ocupando la posición #4 con un 10% de participación y por último Olympus ocupando la #5 posición con tan solo un 4% de participación.

Cámaras Digitales		
Marca	Volumen - Unidades	Share
KODAK	422.987	43%
Sony	231.434	24%
Samsung	185.962	19%
Panasonic	100.524	10%
Olympus	41.789	4%
TOTAL	982.696	100%

25

²⁵ Basado en Sistema María – Importaciones Aduaneras 2011



Fuente: Elaboración propia basado en Sistema Aduanero María - 2011.

VII. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE LA RELACIÓN EMPRESA – ENTORNO

Para determinar si la posición de negocio de una empresa es firme o endeble es útil recurrir al análisis FODA. El análisis FODA, se basa en que el diseño de la estrategia debe estar orientado a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y la situación externa.

7.1 Identificación de fortalezas y capacidades de recursos de la compañía

Una fortaleza es aquello que hace a una compañía competente o una característica que le proporciona una competitividad mejorada. Una fortaleza puede asumir varias formas:

Fortalezas y Capacidades	
Habilidad o Pericia Importante	Una fabricación a bajo costo, conocimientos tecnológicos, etc.
Activos Físicos Valiosos	Ubicación atractiva, equipos modernos, grandes cant. de efectivo, etc.
Activos Humanos Valiosos	Empleados talentosos, capacitados, dinámicos, motivados, etc.
Act. Organizacionales Valiosos	Patentes clave, derechos sobre minerales, sist. de control de calidad, etc.
Activos Intangibles Valiosos	Imagen de marca, reputación de la compañía, etc.
Un logro o un atributo	Costos generales bajos, liderazgo en la part. de mercado, etc.
Alianzas o Emp. cooperativas	Sociedades colaborativas fructíferas con los proveedores, etc.

Fuente: Elaboración propia basado en Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III

En conjunto, los conocimientos y pericia de una firma, su capital intelectual, sus fortalezas competitivas únicas, su conjunto de activos estratégicamente valiosos y sus logros en el mercado determinan la dotación de recursos con los cuales compite.

7.2 Identificación de las debilidades y deficiencias de recursos de la compañía

Las debilidades internas son deficiencias en la dotación de recursos de una compañía. Una debilidad es alguna carencia de la empresa, un bajo desempeño o una condición que la coloca en desventaja. Las debilidades internas se pueden relacionar con:

- Deficiencias en habilidades que sean competitivamente importantes.
- Carencias de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles
- Capacidades competitivas ausentes.

Ciertas debilidades pueden resultar fatales si no se solucionan, mientras que otras son intrascendentes, se corrigen con facilidad o son compensadas con las fortalezas de la compañía. La debilidad de recursos sugiere la necesidad de revisar la base de recursos de la organización.

7.3 Identificación de las oportunidades de mercado de una compañía

No se puede adaptar la estrategia en forma adecuada a la situación de la empresa sin identificar primero cada oportunidad y el potencial de crecimiento y utilidad que ofrece. La oportunidad de mercado es un factor importante en la conformación de la estrategia de la empresa.

Las oportunidades de mercado más adecuadas para una empresa son aquellas que ofrecen facilidades importantes para un crecimiento rentable, aquellas donde una empresa tiene el mayor potencial de adquirir una ventaja competitiva, y las que se ajustan bien a las capacidades de recursos financieros y organizacionales de la compañía²⁶.

²⁶ Basado en Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III, Administración Estratégica, 13ª Edición 2004, Pag. 128

7.4 Identificación de amenazas para la rentabilidad futura de una compañía

La organización se encuentra a menudo con factores en el ambiente externo que generan una amenaza o para su rentabilidad o bienestar competitivo.

Las amenazas pueden surgir por:

- La aparición de tecnologías mejores o más económicas.
- La aparición de productos nuevos o mejores por parte de los competidores.
- El ingreso de competidores extranjeros de bajo costo.
- Regulaciones nuevas que afecten más a la compañía que a los competidores.
- Incrementos en las tasa de interés.
- Cambios demográficos desfavorables.

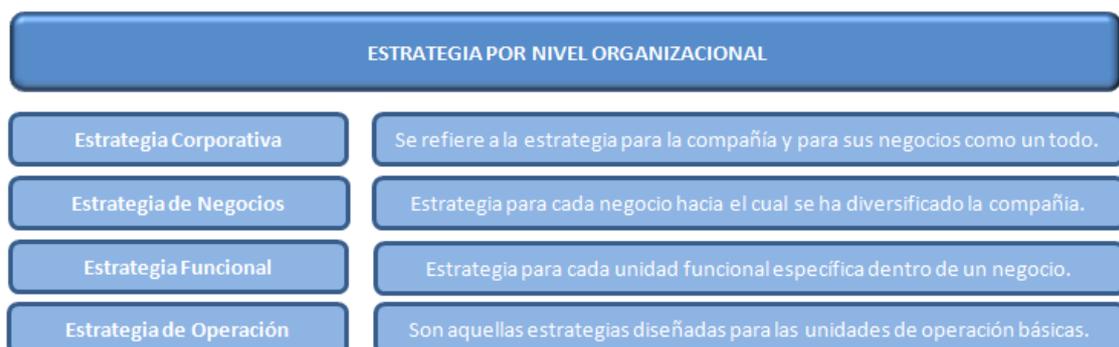
El desafío esta en identificar las amenazas para el bienestar futuro de la compañía y evaluar las acciones estratégicas que se pueden emprender con el fin de neutralizar o disminuir su impacto.

VIII. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA POR JERARQUÍA DE LA TOMA DE DECISIONES.

La creación de una estrategia no es sólo una tarea para los altos ejecutivos. En las grandes empresas, las decisiones acerca de qué enfoques de negocio se deben adoptar y que nuevas medidas se deben iniciar involucran a:

- Los altos directivos en la oficina corporativa
- Los jefes de las unidades de negocio y de las divisiones de producto.
- Los jefes de las principales áreas funcionales dentro de un negocio o de una división.
- Los administradores de las plantas, de productos, de ventas de distrito y regionales.
- Los supervisores de nivel inmediato.

En las empresas diversificadas, las estrategias se inician en cuatro niveles organizacionales diferentes:



Fuente: Elaboración propia basado en Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III

8.1 Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa se crea en los niveles más altos de la organización y se extiende a nivel de toda la compañía, cubriendo todos sus

negocios diversificados. La creación de la estrategia corporativa para una compañía diversificada implica cuatro clases de iniciativas:

- Crear medidas para establecer posiciones en diferentes negocios y lograr la diversificación. Esta parte de la estrategia corporativa establece si la diversificación tiene una base limitada en algunas industrias o amplía en muchas y si los diferentes negocios estarán relacionados o no.
- Iniciar acciones para mejorar el desempeño combinado de los negocios hacia los cuales se ha diversificado.
- Buscar formas de captar todas las combinaciones estratégicas valiosas interrelacionadas y convertirlas en una ventaja competitiva. Cuando una compañía se diversifica hacia negocios con tecnologías relacionadas, características de operación similares, canales de distribución o clientes comunes, gana un potencial de ventaja competitiva que no está abierto para una empresa que se diversifica hacia negocios completamente independientes.
- Establecer prioridades de inversión y guiar los recursos corporativos hacia las unidades de negocios más atractivos.

8.2 Estrategia de Negocios

La estrategia de negocios se refiere al plan de acción que se pone en marcha para una línea de negocios específica. Para una compañía autónoma de un solo negocio, la estrategia corporativa y la estrategia de negocios son una misma.

El objetivo fundamental de la estrategia de negocios consiste en cómo crear y reforzar la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado. Con este fin, la estrategia de negocios se interesa principalmente en:

- Desarrollar una respuesta a los cambios que están teniendo lugar en la industria y la economía en general.

- Crear medidas competitivas y enfoques de mercado que conduzcan a una ventaja sustentable.
- Crear competencias y habilidades valiosas.
- Unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales.
- Abordar determinados problemas estratégicos a los cuales se enfrente el negocio de la compañía.

Una buena estrategia debe estar bien sincronizada con la situación externa e interna. Al cambiar la situación de la compañía de manera significativa por lo general se hace necesario realizar ajustes en la estrategia. La respuesta de una compañía a un cambio externo se considera rápida o lenta en función al tiempo en que se desarrollan los acontecimientos antes de que los administradores puedan evaluar sus implicaciones y a cuánto tiempo más se requiere para desarrollar una respuesta estratégica. En ocasiones cambian en formas que plantean un formidable obstáculo estratégico. Este es el caso de la industria fotográfica donde el advenimiento de la tecnología impulso a las empresas a realizar fuertes cambios en su estrategia para asegurar la subsistencia.

Lo que distingue a una estrategia de negocios poderosa de una débil es la habilidad del estratega para forjar una serie de medidas, capaces de producir una ventaja competitiva sustentable.

8.3 Estrategia Funcional

La estrategia funcional se refiere al plan de acción administrativo para una actividad funcional, un proceso de negocio o un departamento dentro de un negocio. Una empresa necesita una estrategia funcional para cada unidad de negocio importante y para cada unidad organizacional. Esta estrategia pretende establecer o reforzar las competencias específicas y las habilidades competitivas calculadas para mejorar su posición de mercado. Al igual que la estrategia de negocios, la estrategia funcional debe apoyar la estrategia de negocios general de la compañía, así como su enfoque

competitivo. Una función relacionada, es la creación de un calendario para lograr los objetivos y la misión del área funcional.

8.4 Estrategia de Operación

Las estrategias de operación se preocupan por iniciativas y enfoques estratégicos todavía más limitados para la administración de las unidades de operación clave y por manejar las tareas de operación cotidiana que tienen un significado estratégico.

Las estrategias de operación, aun cuando son de alcance limitado, le añaden mayores detalles e integridad a las estrategias funcionales y al plan de negocios general²⁷.

²⁷ Basado en Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III, Administración Estratégica, 13ª Edición 2004, Pag. 59.

IX. EL PLAN ESTRATÉGICO – MARCO TEÓRICO

9.1 El concepto de Estrategia

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, jefes del ejército. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, sólo en una época moderna bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios.²⁸

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

En pocas palabras, estrategia básicamente sería la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

Antes de entrar en la aplicación del plan estratégico para el caso Diprofot S.R.L, como una herramienta para generar los cambios que conduzcan a la empresa hacia el objetivo deseado, creo necesario desarrollar el marco teórico sobre Plan Estratégico. Este apartado contará con una síntesis de los diferentes enfoques y autores relacionados a dicho estudio.

9.2 Plan Estratégico – Irazabal América Alicia

El planeamiento estratégico es el proceso de desarrollar estrategias. La estrategia busca colocar a la organización en una relación de ventaja frente a su entorno. Se debe hacer un despliegue general y total de todos sus recursos, para alcanzar los objetivos a través de programas de acción

²⁸ Basado en Wanty y Halberthal, La estrategia empresaria, Ed. Ateneo, Buenos Aires, 1975

específicos para hacer frente a la competencia, a los cambios de tecnología, a los cambios de necesidades de los clientes y a los cambios sociales. El objeto de las estrategias es ofrecer un marco general para orientar el pensamiento y la acción de los directivos.

El planeamiento estratégico es un componente de la dirección estratégica, es una metodología de pensamiento participativa. Es la planificación básica que provee los objetivos y las políticas, las bases de la planificación operativa y es la de más largo alcance.

Los planes estratégicos están vinculados a los aspectos vitales de una organización, se refieren a los comportamientos de las variables externas a la organización, tales como la política económica, el mercado, la tecnología y la competencia. El planeamiento estratégico tiene por fin lograr que una empresa se posicione para obtener el máximo valor de sus capacidades que la distingue de su competencia.

Características del Planeamiento Estratégico:

- Se establece por la alta dirección
- Señala todos los objetivos a largo plazo de la empresa
- Proporciona las directrices y la dimensión para todos los planes de apoyo que de él deriven.

Cuando se encara el Planeamiento Estratégico en una empresa, es porque se ha llegado al nivel de las grandes definiciones que determinarán su futuro, y le darán su perfil característico que la diferenciará de las demás, la tarea abarca:

- Definición de la misión: es una enunciación del negocio al que se dedica, productos o servicios, mercados.
- Cuestiones consideradas cruciales para la vida de la organización, que pueden consistir en principios no negociables, por ejemplo temas ecológicos y de responsabilidad social.

- Objetivos finales de la organización, aquellos para cuyo cumplimiento se ha creado. Son los resultados últimos a obtener

El planeamiento estratégico implica el reconocimiento de las siguientes fases:

- Descubrir los patrones o características de una situación
- Determinar la necesidad del cambio
- Planear las estrategias para el cambio, fijar objetivos estratégicos
- Proveer los instrumentos que facilitará el cambio, presupuestar los pasos de largo, mediano y corto plazo necesarios para alcanzar los objetivos trazados.
- Implementar las estrategias, fijar políticas concretas al respecto.
- Medir de alguna manera la capacidad de planeamiento estratégico.²⁹

9.3 Planeamiento Estratégico – Steiner Jorge A

El planeamiento estratégico se puede definir considerando cuatro puntos de vista diferentes:

Primero, el planeamiento estratégico trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que el planeamiento estratégico observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el directivo. Si a éste no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. El planeamiento estratégico también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger algunas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia del planeamiento estratégico consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome las

²⁹ Basado en Irazabal América Alicia. Edición 2001. Tablero Integral de Comando

mejores decisiones en el presente. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Segundo, el planeamiento estratégico es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así lograr los fines buscados. Es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. El planeamiento estratégico es sistemático, en el sentido de que es organizado y conducido con base en una realidad entendida.

Tercero, el planeamiento estratégico es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescriptas.

Cuarto, un sistema de planeamiento une tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. El planeamiento estratégico es el esfuerzo sistemático de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la empresa.

Que **no** es el Planeamiento Estratégico:

El planeamiento estratégico no trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo pueden tomarse en el momento.

El planeamiento estratégico **no** pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la

realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc. El planeamiento estratégico va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes, y formula preguntas como ¿Tenemos el negocio adecuado? ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos? ¿Están aumentando o disminuyendo nuestros mercados?

El planeamiento estratégico no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. El planeamiento estratégico debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento del medio ambiente, el planeamiento estratégico no representa un esfuerzo para sustituir la intuición y el criterio de los directivos.

El planeamiento estratégico no es nada mas un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales, es un enfoque de sistemas para guiar una empresa por un tiempo a través de su medio ambiente para lograr las metas propuestas.³⁰

CONCEPTO	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO
Horizonte de Tiempo	Más de 1 año (de 3 a 5 años)
Finalidad	Establecer objetivos a largo plazo para facilitar la adaptación al entorno
Nivel de Dirección Afectado	Alta Dirección
Complejidad	Elevada. Intervienen muchas variables
Actividad a Controlar	Impacto de los cambios del entorno en la empresa
Punto de Partida	Análisis del entorno de la empresa
Contenido	Amplio, General y Cualitativo
Naturaleza de la Información	Externa, Intuitiva
Grado de Predicción	Bajo
Estructura de las Decisiones	No Programadas e Imprevisibles

Fuente: Elaboración propia basado en Steiner George A.

³⁰ Basado en Steiner George A. Edición 1999. Planeación Estratégica

9.4 Directrices Estratégicas Corporativas – Arnold Hax & Nicolas Majluf

Las directrices estratégicas pueden ser definidas como los temas fundamentales que debe abordar la empresa en el corto plazo para establecer una buena posición competitiva en los mercados claves en los que participa³¹.

Al establecer directrices estratégicas la empresa debe tomar en cuenta tres dimensiones:

- El Programa
- La Asignación de Responsabilidades
- Las Medidas de Control

El Programa

En esta etapa se trata de determinar si las directrices pasan la prueba de comprensión.

Las directrices estratégicas deben responder a todos los desafíos planteados por:

- La declaración de Oportunidades y Amenazas.
- El conjunto de temas que emergen de la evaluación corporativa interna.

Luego de pasar la prueba de comprensión debemos tomar en consideración la prueba de exigencia. Se trata de analizar si la implementación de las directrices seleccionadas impulsará a la organización efectivamente hacia su estadio competitivo deseado.

³¹ Basado en Hax – Majluf – 1999. Estrategias para el Desarrollo Competitivo. Gramica.

La Asignación de Responsabilidades

Una vez definidas las directrices estratégicas, es necesario asignar la responsabilidad a personas dispuestas a hacerse cargo de las iniciativas identificadas.

En esta etapa el objetivo es definir con la mayor claridad posible las asignaciones de responsabilidad que asumirá cada participante importante en la organización a fin de dirigir la empresa en forma estratégica.

Las medidas de Control

En esta etapa se busca determinar la métrica adecuada para controlar el avance de las directrices estratégicas.

En cuanto al control, este regula las desviaciones que pueden presentar los sistemas por medio de procesos que permiten medir y corregir esas desviaciones en un tiempo y espacio determinado.

La importancia del control radica en el impacto que produce en los propios objetivos, ya que de su aplicación puede revertirse o adaptarse el sistema de objetivos de la organización, provocando cambios importantes en la asignación presupuestaria, en el propio sistema social y en la eficiencia del proceso.

Desde una perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planeados y en el control de gastos invertidos en el proceso realizado por los directivos, donde la estandarización en términos, forman parte central de la acción de control. Bajo una perspectiva amplia, el control se concibe como una actividad no solo de nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la organización, orientando a la misma hacia el cumplimiento de

los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativo y cuantitativo³².

³² Basado en Koontz Harold y Wehrich Heinz, Administración Una Perspectiva Global, 1998, Pag. 587.

X. PLAN ESTRATÉGICO DE REESTRUCTURACIÓN PARA DIPROFOT S.R.L.

La necesidad de Diprofot S.R.L por perfeccionar su desempeño en el mercado proviene tanto de un examen del medio externo como de la evaluación corporativa interna.

De esta forma es necesario identificar las directrices estratégicas que le permitan al Distribuidor generar los cambios necesarios para ser cada vez más competitivo.

10.1 Análisis FODA

Con esta herramienta se busca definir los aspectos más relevantes que debe afrontar la empresa en el corto y mediano plazo para alcanzar una posición competitiva en los mercados claves en los que opera³³.

Los directivos de Diprofot S.R.L son plenamente conscientes de la necesidad de generar cambios en su empresa para no perder su posición competitiva. Es importante mencionar, que la marca KODAK cuenta con más de un distribuidor por territorio y aquel que no pueda o no quiera adaptarse a los nuevos escenarios tendrá que ceder mercado a sus colegas o competidores que también evolucionan y que las mismas marcas cada vez les confía más negocios.

Como ejemplo de lo anteriormente mencionado, se puede citar que hasta el presente Diprofot S.R.L cuenta con una estructura de viajantes con comisión libre, y puertas adentro se pueden encontrar administrativos sin roles claramente definidos. Este esquema era válido en un escenario en el cual Diprofot S.R.L solo atendía clientes con volúmenes mínimos o situados en

³³ Basadoo en Hax – Majluf – 1999. Estrategias para el Desarrollo Competitivo. Gramica.

lugares más remotos de difícil acceso para la marca. En la actualidad Diprofot S.R.L cada vez atiende clientes más importantes que hacen valer su poder de compra y exigen mejor servicio y calidad de atención.

Análisis del medio Externo

Al analizar el medio externo los distribuidores como Diprofot S.R.L advierten que cada vez son acreedores de una porción mayor del mercado. La marca les ha ido pasando clientes en forma progresiva y estos se han sumado a la base de clientes que originalmente ellos atendían.

Sin embargo la marca le exige a los distribuidores los mismos estándares de ejecución en el mercado que ella provee actualmente y proveía a los clientes que ahora están en manos de los distribuidores.

El análisis del medio externo permite identificar oportunidades y amenazas para Diprofot S.R.L:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Asignación de cuentas directas por parte de la marca.	Pérdida de Clientes en manos de la competencia y otros distribuidores que brinden mejor servicio y valor.
Agrandar su cartera de clientes gracias a un mejor posicionamiento en el mercado.	Perdida de beneficios por parte de la marca al no sentirse respaldada por el distribuidor.
Eficientizar los recursos al identificar con claridad la frecuencia y calidad de visita para cada punto de venta.	Pérdida de valor percibido por parte de clientes actuales al identificar que otros distribuidores desempeñan un mejor trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Análisis del medio Interno

Diprofot S.R.L por su parte tiene que hacer una evaluación interna de sus procesos y funciones. Como ya mencionamos anteriormente, con un grupo de viajantes con experiencia era más que suficiente para cumplir con los requisitos de la marca. Ahora es necesario profesionalizar la estructura de ventas, la estructura de cobranzas, de servicio técnico, crear un área de trade marketing y contar con un grupo de analistas capaces de brindar soporte a la fuerza de ventas.

Al hacer una evaluación interna es útil identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta actualmente Diprofot S.R.L.:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Confianza por parte de los clientes ya que es una empresa con años de trayectoria.	Las decisiones están centralizadas en los dueños y no hay ni un plan de sucesión ni una estructura para suplirlos.
Vendedores con Experiencia.	Fuerza de ventas sin objetivos por línea de negocio y con comisión libre.
Gran Conocimiento de la cartera de clientes y/ o productos.	Poco asesoramiento en materia de promociones y acciones en el punto de venta.
Cercanía con clientes gracias a su red de sucursales.	Falta de un esquema de visita programadas a punto de venta. Vendedores con muchos vicios.
Amplia cobertura geográfica.	Ausencia de telemarketing y CRM.

Fuente: Elaboración propia

Esto junto con el análisis anterior de Oportunidades y Amenazas permitirá a los directivos comprender la necesidad de llevar a la práctica las directrices estratégicas.

Una vez definidas las directrices estratégicas, será necesario identificar quienes se harán cargo de llevar a cabo las mismas. De esta forma se tendrá en claro quiénes están encargados de diseñar los planes de acción que conlleven a implementar las directrices y se podrá supervisar la implementación de dichos programas.

Finalmente se determinará la métrica adecuada para controlar el avance de las directrices estratégicas.

10.2 Análisis de Vulnerabilidad Estratégica para Diprofot S.R.L

Como se detalló anteriormente el análisis de vulnerabilidad se compone de cinco etapas:



Fuente: Elaboración propia basado en Allan J. Rowe (1989)

Identificación de Puntos de Diprofot S.R.L

- Estructura interna
- Situación Financiera
- Capacitación
- Nivel de Servicio a los clientes
- Incorporación de Nuevos Productos
- Relación con los Proveedores

Traducción de los Puntos en amenazas para la organización Diprofot S.R.L

- No contar con una adecuada estructura interna puede ocasionar que los empleados de la empresa no tengan una división clara del trabajo y las tareas no están claramente definidas. Por otro lado esto

genera ineficiencias ya que muchas veces dos personas pueden estar realizando una misma actividad y esto genera que no exista tiempo para desarrollar las actividades importantes que generen valor.

- Problemas en la situación Financiera, pueden ocasionar problemas de pago a proveedores o una limitada capacidad de compra.
- No contar con personal capacitado puede limitar el crecimiento de la empresa.
- Sin un adecuado nivel de Servicio a los clientes la empresa puede perder ventas y clientes en un escenario altamente competitivo.
- El impacto tecnológico por el que atraviesa la industria requiere una constante capacidad de incorporación de nuevos productos. No estar preparado para comercializar nuevos productos y categorías deja abierta la puerta para que otros oferentes llenen el espacio que dejaría la empresa.
- Al tratarse de un distribuidor exclusivo, la relación con la marca a la que representa es fundamental para la subsistencia del negocio. Una mala relación con la marca puede afectar en gran medida el porvenir de la distribuidora.

Evaluación de las consecuencias para la organización Diprofot S.R.L

- No contar con tareas claramente definidas y no tener tiempo para desarrollar las actividades importantes puede generar que los empleados no puedan hacer foco en las actividades que permiten lograr los objetivos. Esto puede generar un impacto negativo y el valor asignado es 6.
- Problemas de pago a proveedores pueden ocasionar faltantes de mercaderías clave para afrontar la época de mayores ventas. Esto puede generar un alto impacto y el valor asignado es 8.
- Limitar el crecimiento de la empresa por problemas de capacitación puede ocasionar que los competidores arrebaten participación de mercado y por consiguiente se conviertan en oponentes más fuertes

y difíciles de vencer. Esto puede generar un alto impacto negativo y el valor asignado es 7.

- Perder ventas y clientes por un inadecuado nivel de servicio puede hacer disminuir la rotación del inventario y comprometer aún más la situación financiera de la empresa. Esto puede generar un impacto negativo y el valor asignado es 4.
- La poca capacidad de adaptación a las nuevas reglas que impone el cambio tecnológico puede convertir a la empresa en una organización obsoleta incapaz de solventar sus gastos operativos y por consiguiente llevarla a la quiebra. Esto generaría un alto impacto y el valor asignado es 9.
- Perder la representación de la marca puede traer como consecuencia la necesidad de salir a buscar nuevos proveedores para compensar la facturación. Esto generaría un alto impacto y por lo tanto el valor asignado es 8.

Probabilidad de Ocurrencia

- La probabilidad de ocurrencia de que los empleados de la empresa no tengan tareas claramente definidas y no exista tiempo para desarrollar las actividades importantes es alta. El valor asignado es 0,7
- La empresa cuenta con una sólida capacidad financiera y económica. La probabilidad de que incurra en problemas de este tipo es baja. El valor asignado es 0,3.
- La probabilidad de que la empresa vea limitado su crecimiento por no contar con personal capacitado es muy alta. El valor asignado es 0,8.
- La probabilidad de que la empresa pierda ventas por no contar con un adecuado nivel de Servicio a los clientes es también alta. El valor asignado es 0,9
- A la empresa le cuesta adaptarse rápidamente a los cambios. La probabilidad de que la empresa deje espacios vacíos para que llenen sus competidores por no tener la capacidad de incorporar nuevos

productos rápidamente es relativamente alta. El valor asignado es 0,6.

- La probabilidad de que la empresa rompa relación con su proveedor principal es relativamente baja. El valor asignando es 0,2.

Capacidad de Reacción

- La empresa cuenta con una baja capacidad de reacción para realizar los cambios de estructura requeridos y permitir una clara división de puestos y actividades. No es que la empresa no cuente con los recursos económicos. Lo que ocurre es que falta tomar determinación para avocar el tiempo necesario a redefinir la estructura. Por otra parte, se trata de una empresa familiar en donde las estructuras de sueldo no guardan relación con el nivel de responsabilidad y posición dentro de la empresa. Es por tal motivo que a la hora de, por ejemplo, contratar un gerente de ventas, la limitante es cual va a ser su remuneración en comparación a la de vendedores de mucha antigüedad. Por consiguiente la capacidad de reacción es baja y el valor asignado es 4.
- La empresa goza de una excelente reputación de pagos ya que siempre ha honrado sus compromisos con proveedores. De esta forma la empresa cuenta con una amplia capacidad de reacción frente a una contingencia financiera y por consiguiente el valor asignado es 8.
- Muchos de los empleados de la distribuidora hoy no cuentan con el nivel de formación que requiere una empresa de primer nivel. La capacidad de reacción para hacer frente a esta limitante es baja y el valor asignado es 6.
- Hoy la empresa no brinda un adecuado nivel de Servicio a los clientes. Para hacer esto la empresa deberá formar un equipo de televentas e implementar prácticas de CRM. Por tal motivo, la capacidad de reacción de la empresa es baja y el valor asignado es 3

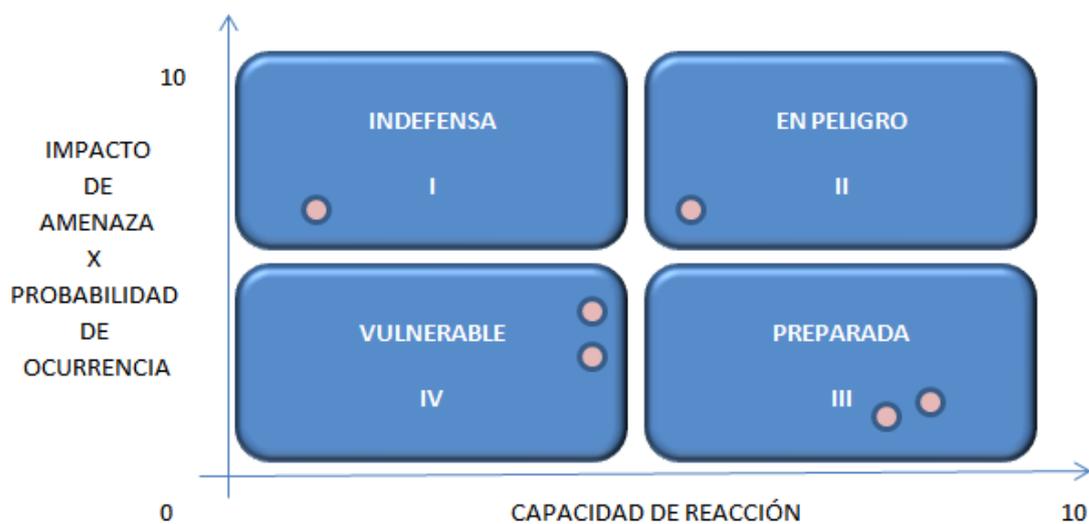
- Parte de los problemas por los cuales la empresa es lenta para incorporar nuevos productos y categorías tiene que ver con aspectos culturales y con el nivel de antigüedad de los empleados de la empresa. Generar cambios en la cultura es por definición un proceso lento y difícil de transitar. Por tal motivo la capacidad de reacción de la empresa es baja y el valor asignado es 2
- La relación con la marca a la que representa en la actualidad es buena. Sin embargo, la distribuidora no le asigna la importancia estratégica que esta relación amerita. Frente a un problema en esta relación, la empresa cuenta con la capacidad suficiente como para no romper definitivamente la relación que hoy tiene y que viene construyendo desde hace tantos años. La capacidad de reacción es buena y el valor asignado es 7

Diagrama de Vulnerabilidad

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto	Probabilidad	Reacción	Vulnerabilidad
Estructura interna	Ausencia de división de trabajo.	Ineficiencias y pérdida de foco para el logro de objetivos.	6	0,7	4	IV Vulnerable
Situación Financiera	Problemas de pago o limitada capacidad de compra	Faltantes de mercadería clave	8	0,3	8	III Preparada
Capacitación	Limitaciones para soportar el crecimiento	Perdida de participación de mercado	7	0,8	6	II En Peligro
Nivel de Servicio a los clientes	Perdida de Ventas y de clientes	Baja rotación de inventario	4	0,9	3	IV Vulnerable
Incorporación de Nuevos Productos	Dejar el camino libre a los competidores	Incapacidad de solventar los gastos operativos	9	0,6	2	I Indefensa
Relación con los Proveedores	Perdida de representación de la marca	Busqueda de nuevos proveedores	8	0,2	7	III Preparada

Fuente: Elaboración propia basado en Allan J. Rowe (1989)

Diagrama de Cuadrantes



Fuente: Elaboración propia basado en Allan J. Rowe (1989)

10.3 Declaración de Directrices Estratégicas para Diprofot S.R.L

Para poder cumplir con las expectativas de la marca, Diprofot S.R.L necesita confeccionar e implementar un plan estratégico. En pocas palabras, debe seguir un camino para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos³⁴

Luego de enunciar los desafíos planteados por las oportunidades y amenazas que surgen del análisis del medio externo, los temas que emergen de la evaluación corporativa interna, y del análisis de vulnerabilidad se procederá a desarrollar las iniciativas estratégicas que en función a estos, le permitan a Diprofot S.R.L impulsar la empresa efectivamente hacia su estadio competitivo deseado.

Por otro lado, estas directrices buscan responder a los cambios dinámicos que se están produciendo a partir de la reestructuración interna y las acciones de los competidores.

Las directrices estratégicas propuestas para Diprofot S.R.L son:

Reclutamiento y Selección de puestos claves y desarrollo de la estructura interna

Se denomina reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo³⁵.

Una vez que se cuenta con un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento inicia el proceso de selección. Este proceso consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados.

³⁴ HERMIDA, Jorge et al. *Administración y Estrategia* 1q2wasz. 4ta. Edición. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1992. 571 p. I.S.B.N.: 950-537-218-3.

³⁵ William B. Werther y Keith Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ta. Edición. Mc Graw Hill, México, 2000, pág. 150



Fuente: Apuntes de la materia Gestión de Recursos Humanos. Lic. Enrique Amuchástegui 2006

En base a lo anteriormente expuesto y luego del análisis interno de Diprofot S.R.L, surge como necesidad incorporar nuevos puestos de trabajo en distintas partes del actual organigrama de Diprofot S.R.L.

En el Área de Ventas:

Hasta ahora uno de los Dueños se encargaba, además de otras funciones, de la supervisión de los vendedores. Este esquema era válido cuando la empresa era más pequeña y no había tanta variedad de productos. Sin embargo hoy en día es necesaria la incorporación de un gerente de ventas.

De esta manera, el dueño que antes se encargaba de la supervisión de los empleados, ahora puede ocupar su tiempo en decisiones estratégicas tales como: ampliar el área de cobertura de la empresa o incorporar nuevas categorías de producto.

Por otra parte esta nueva función que se incorporará puede ocuparse de manera exclusiva a las funciones comerciales. Sus tareas serán:

- Supervisar a la Fuerza de Ventas
- Asegurar la Distribución Física
- Mejorar la cobertura
- Incorporar nuevos productos.
- Cerrar acuerdos comerciales y negocios.

Para cubrir esta posición se hizo una búsqueda interna pero se determinó que ninguno de los miembros del equipo de ventas cumplía con los requisitos solicitados para la función. En consecuencia se optó por salir al mercado a buscar los candidatos más idóneos para el puesto.

En el Área de Marketing:

En el área de marketing también es necesario incorporar una función. Hasta la actualidad una de las personas internas de Diprofot S.R.L, entre otras actividades, se dedicaba a tareas de marketing. Luego del análisis interno se formalizará la función de responsable de marketing para Diprofot S.R.L. La persona que ocupe este puesto tendrá como responsabilidad:

- Diseñar promociones para clientes
- Organizar eventos y presentaciones de producto
- Distribuir el material publicitario proporcionado por la marca
- Capacitar a la fuerza de ventas

En el Área de Administración:

Diprofot S.R.L necesita empezar a generar información de gestión para uso interno y para suministrar a la marca cuando esta se lo solicita. Es por esto que también es necesario incorporar una persona que se dedique de manera exclusiva a generar reportes de ventas y de inventarios. Este puesto generará los siguientes reportes:

- Días de Inventario por línea de negocio.

- Venta diaria
- Clientes con compra

Para asegurar el cumplimiento de esta directriz estratégica en todas las áreas en las que se necesita incorporar una función, se designará como responsable a uno de los dueños de Diprofot S.R.L. Este dueño, Darío, es quien hasta ahora se encargaba de las funciones comerciales y de la relación con la marca en forma directa.

Darío será quien deberá liderar las entrevistas con los candidatos a fin de contratar los perfiles que mejor se adecuen a cada función.

Para medir el desempeño de esta directriz se revisará todos los meses el avance de las contrataciones y se entenderá cumplido el objetivo cuando los perfiles se encuentren efectivamente contratados y desempeñando sus funciones.

Capacitación de la Fuerza de Ventas

Capacitación es la actividad que se realiza dentro de una organización tendiendo a provocar un cambio positivo en las actitudes, los conocimientos y las habilidades de su personal.

Tal como se detallo en el análisis interno, la actual estructura de ventas de Diprofot S.R.L se encuentra integrada por viajantes con muchos años antigüedad. Esto constituye una fortaleza para Diprofot S.R.L ya que los vendedores tienen mucha experiencia y tienen años de relacionamiento con los clientes. Pero por otro lado, el hecho de contar con este tipo de vendedores hace que muchas veces existan vicios ocultos y que sea difícil cambiar practicas de venta y formas de llegar al cliente. Es por esto que surge la necesidad de capacitar la fuerza de ventas de Diprofot S.R.L.

El cambio que vive la industria fotográfica lleva a que la fuerza de ventas realice un trabajo activo de venta de nuevos equipos de impresión

fotográfica, nuevas máquinas de captura de imágenes y nuevos insumos para imprimir imágenes.

Hoy hay que capacitar a los vendedores para que lleven propuestas nuevas a las tiendas. Estas tiendas tienen en su mayoría máquinas impresoras obsoletas y necesitan de nuevos productos y servicios para poder mantener sus negocios activos.

Se parte de la premisa de que si a los consumidores y negocios, se los deja solos, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización. Por ello la organización debe emprender una labor agresiva de venta y promoción³⁶.

Lo primero que hay que transmitirle a la fuerza de ventas es que los clientes ya no van a venir como en el pasado a comprar químicos e insumos para la impresión de fotos. Por el contrario los clientes atraviesan una profunda crisis de transformación tecnológica que también afecta a sus negocios. Es entonces cuando el rol del vendedor tiene que ser totalmente proactivo. Se necesita hombres de ventas que sean capaces de entender las necesidades del cliente y actuar en consecuencia.

Como se dijo anteriormente, los clientes de los vendedores de Diprofot S.R.L son en su mayoría laboratorios fotográficos. Estos negocios fueron muy golpeados por la digitalización que experimentó la fotografía. Los mayores cambios que se vieron obligados a hacer fueron:

- Reducir la dotación de personal
- Cambiar y/o capacitar a los vendedores de mostrador
- Incorporar equipos para impresión en segundos.
- Renovar sus minilabs (entiéndase equipos de impresión fotográfica con químicos) por equipos capaces de imprimir imágenes digitales.
- Reubicar sus locales a lugares de menor costo locativo.

³⁶ PHILIP KOTLER, *Dirección de Marketing*. 10ª Edición. Pearson Educación. México 2001.

- Otros.

Es por esto que como primera medida es necesario capacitar a los vendedores sobre como entregar valor a los clientes. Valor entregado al cliente es la diferencia entre el valor total para el consumidor y el costo total para el consumidor. El valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los clientes esperan de un producto o servicio. El costo total para el cliente es el conjunto de costos en que los clientes esperan incurrir al evaluar, obtener, usar y disponer del producto o servicio.

Hay que capacitar a los vendedores para que identifiquen que productos y/o equipos ofrecer a cada cliente. No todos los clientes necesitan impresión en segundos, muchos de ellos ya la tienen. No todos necesitan renovar sus minilabs, muchos ya tienen equipos de impresión digital y otros productos. En conclusión, hay que capacitar a los vendedores para que sepan identificar que producto o equipo es indicado para cada cliente.

Luego en términos generales es necesario capacitar a los vendedores sobre las características y principales atributos de los nuevos productos digitales tales como cámaras, filmadoras y accesorios.

Para asegurar el cumplimiento de esta directriz estratégica, se designará como responsable al nuevo gerente de marketing. Esta nueva función tendrá como objetivo asegurar que la fuerza de ventas genere un alto nivel de servicio y respuesta a los clientes.

Para medir el desempeño de esta directriz se le solicitará al nuevo analista que confeccione una encuesta a fin de evaluar el cumplimiento de este objetivo. Esta directriz se entenderá cumplida cuando al menos el ocho de cada diez clientes manifieste haber recibido una buena atención y un buen servicio en los tiempos solicitados.

Retribución Variable según Objetivos de Venta por Línea de Negocio

La retribución variable es el componente de la retribución total que está relacionada directamente con algún resultado medible como las ventas, beneficio, nuevos clientes, etc. En consecuencia, esta retribución varía en función de los resultados³⁷.

Las preguntas que se deben responder en el diseño e implementación de un sistema de retribución variable son:

- ¿Cuáles son las variables clave del proceso de negocio?
- ¿Se dispone de sistemas contables y de gestión fiables para medir con precisión estas variables?
- ¿Las variables de negocio medibles son congruentes con las metas de la empresa?
- ¿Qué relación existe entre los puestos de trabajo y las variables claves del negocio?
- ¿Qué peso debe tener la retribución variable frente a la fija?
- ¿A qué empleados afecta el sistema de retribución variable?

Factores clave de éxito:

Es necesario identificar los factores clave de éxito del negocio para que un sistema de retribución variable premie el logro de los intereses de la empresa. Estos son:

- Volumen de Ventas
- Costos de Producción
- Número de clientes
- Calidad de Servicio
- Innovación de productos
- Plazo de cobro de las ventas

³⁷ Elorduy Mota Juan Ignacio. Estrategia de Empresa y Recursos Humanos. Una visión dinámica de la empresa. Pág. 173. Ed. McGraw – Hill.

- Número de productos vendidos
- Margen bruto de las ventas
- Captación de nuevos clientes

Congruencia de los indicadores clave del negocio:

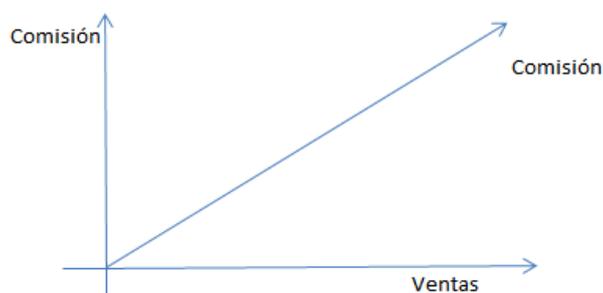
Un indicador clave del negocio es congruente cuando su cumplimiento o superación coincide con las metas que persigue la empresa.

Presión del Incentivo:

¿Cuándo un incentivo es sustancial? ¿Qué cantidad de dinero debe estar involucrada en un incentivo para que éste sea significativo e influya?

Para que una persona perciba una cantidad de dinero como significativa esta debe ser superior al 4 por 100 de su retribución habitual. Incentivos inferiores prácticamente no producen ninguna presión en el esfuerzo para la obtención de los objetivos fijados.

Hasta el presente, en el área comercial, Diprofot S.R.L tenía un sistema de retribución variable denominado comisión pura. Este es el modelo de retribución variable más sencillo. El indicador clave del negocio era la cifra de ventas y la retribución variable se calculaba como un simple tanto por ciento del mismo.



Fuente: Elorduy Mota Juan Ignacio. Estrategia de Empresa y Recursos Humanos. Una visión dinámica de la empresa. Pág. 177. Ed. McGraw – Hill.

Pero este sistema de comercialización que funcionó muy bien en el pasado, hoy empieza a generar algunos inconvenientes.

Los vendedores de Diprofot S.R.L priorizan la venta de los artículos más costosos ya que con el mismo esfuerzo de venta obtienen más dinero en términos absolutos. Esto que si bien es bueno porque aumenta la facturación de la empresa, también es malo porque no se hace foco en la distribución física de productos de menos valor pero de alto margen como la película fotográfica.

Por otra parte la fuerza de ventas de Diprofot S.R.L elije vender aquellos productos que le insumen menor esfuerzo de venta y conocimiento técnico para concretar la venta. Sin embargo, Diprofot S.R.L se enfrenta a condiciones cambiantes provocadas por la presencia de nuevos competidores y por las variaciones en las preferencias de los clientes³⁸.

Para mejorar la ejecución en el mercado de Diprofot S.R.L, es necesario desarrollar y comunicar a cada vendedor objetivos por línea de negocio ya que el éxito de un sistema de retribución variable aparece cuando se hacen coincidir los intereses de la empresa con los intereses de los trabajadores.

El factor clave sigue siendo el volumen de ventas pero a partir de ahora es necesario desglosar este objetivo en diferentes métricas, de manera tal de que haya más de un objetivo.

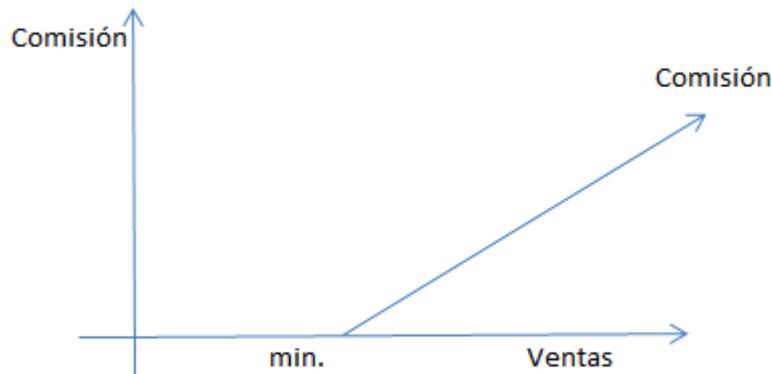
Las métricas serán:

- Film y Cámaras analógicas descartables
- Papel Tradicional y Químicos
- Cámaras digitales, video filmadoras y marcos digitales.
- Papel Termal
- Impresoras Inkjet

³⁸ KRAJAWSKI – RITZMAN, *Administración de Operaciones. Estratega y Análisis*. 5ta Edición. Pearson Educación, México 2000.

- Pilas, Baterías Recargables y Cargadores.

Este modelo es ligeramente más complicado que el anterior ya que paga una comisión sobre las ventas, pero siempre que se supere un importe de ventas mínimas.



Fuente: Elorduy Mota Juan Ignacio. Estrategia de Empresa y Recursos Humanos. Una visión dinámica de la empresa. Pág. 178. Ed. McGraw – Hill.

El importe de ventas mínimas se puede identificar como un importe por debajo del cual el resultado obtenido es un fracaso, por lo que no tiene sentido pagar un incentivo adicional a la retribución fija que ya percibe el vendedor.

Para la construcción del objetivo se desglosará el objetivo por cada métrica para el territorio que atiende Diprofot S.R.L de la siguiente manera: se tomará el peso histórico de la cartera de clientes de cada vendedor por cada métrica. En otras palabras, cada vendedor será responsable por el porcentaje histórico de compra de sus clientes en cada una de las métricas. Ej. Si el vendedor Carlos tiene dos clientes cuya compra de Film significó un 5% en un caso y un 15% en el otro, el nuevo objetivo de film para Carlos será el 20% del total de venta de Film para Diprofot S.R.L en igual periodo del año anterior.

Para asegurar el cumplimiento de esta directriz estratégica, se designará como responsable al nuevo analista de Diprofot S.R.L y al nuevo gerente de ventas. Ellos serán responsables de confeccionar los objetivos por

línea de negocio según las métricas anteriormente detalladas. Luego, una vez que los objetivos por línea de negocio estén debidamente desarrollados, el analista deberá abrir estos objetivos por vendedor, para que finalmente el gerente de ventas transmita estos objetivos a la fuerza de ventas.

Al momento de la comunicación de este nuevo sistema de retribución variable se prestará especial cuidado en asegurar que el sistema sea comprendido por todo el personal involucrado.

Para medir el desempeño de esta directriz se le solicitará al nuevo analista que confeccione un informe diario que muestre el avance de la venta en cada una de las métricas vs. el objetivo por cada uno de los vendedores de Diprofot S.R.L. El reporte diario de este indicador servirá como medición de desempeño del cumplimiento de este objetivo. La información de ventas para medir con precisión el cumplimiento de cada métrica para cada uno de los vendedores será suministrada por el sistema que se desarrolla a continuación.

Desarrollar un Sistema de Información de ventas

La información es aquello que reduce la incertidumbre de una decisión, es cualquier clase de conocimiento o mensaje que puede usarse para posibilitar o mejorar una decisión o acción.

Un sistema de información es un sistema que contiene subsistemas para recolectar, almacenar, procesar y distribuir un conjunto de conocimientos necesarios para tomar decisiones.

Un dato es transformado en información al ser procesado por el sistema de información.

Tres actividades de un sistema de información producen la información que las organizaciones necesitan para tomar decisiones, controlar operaciones, analizar problemas y crear productos o servicios nuevos, ellas son:

- Entrada: captura o reúne datos en bruto del interior de la organización o de su entorno.
- Procesamiento: convierte las entradas brutas en una forma que tiene más significado.
- Salida: transfiere la información procesada a las personas que la usarán o las actividades en las que será utilizada.

Los sistemas de información también requieren retroalimentación, que consiste en salidas que se devuelven a los miembros apropiados de la organización para ayudarles a evaluar o corregir la etapa de entrada³⁹

El sistema de información de ventas deberá ser capaz de suministrar rápidamente y de manera sencilla reportes como volumen de ventas, cantidad de clientes con compra, número de productos vendidos, margen bruto de ventas y cantidad de nuevos clientes.

El gerente de ventas necesita informes de ventas para la toma de decisiones. Mediante la información suministrada podrá verificar si los precios cargados en sistema son los definidos y si el volumen de venta está acorde con el presupuestado a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos y generar correcciones si es necesario.

Por otra parte, los vendedores de Diprofot S.R.L podrán acceder a información acerca de sus prospectos y clientes y proporcionar retroalimentación e informes de ventas de manera inmediata.

Antes de salir a una visita, los vendedores de Diprofot S.R.L utilizarán sus computadoras laptop para conectarse a la red de datos de la empresa. Ellos podrán obtener las últimas listas de precio, informes de situación de pedidos anteriores y correo electrónico de cualquier punto de la empresa. Cuando se cierra la venta las computadoras registran cada pedido y

³⁹ Laudon Kenneth y Laudon Jane, Sistemas de Información Gerencial, 2002, Pag. 7.

lo envían electrónicamente a las oficinas centrales para que se preparen los pedidos y se envíen a los clientes.

El Sistema de información debe diseñarse para generar una variedad de información que cumpla con los requerimientos de los tomadores de decisión en todos los niveles de la organización. En un nivel de decisiones estratégicas, los directivos necesitarán información resumida, en general por excepción, reportes extraordinarios, proyecciones y tendencias, información del entorno de la empresa, etc., mientras que a un nivel operativo la información que se necesita es más estructurada y detallada. Cada una de ellas responde a las necesidades específicas de cada usuario⁴⁰.

Para asegurar el cumplimiento de esta directriz estratégica, se designará como responsable a uno de los Dueños de Diprofot S.R.L y al nuevo analista. Ellos serán responsables de contratar una empresa de desarrollo de software a fin de elaborar un sistema de información de ventas. Como segundo responsable del proyecto estará el nuevo gerente de ventas a fin de controlar que los reportes suministrados por el sistema son los correctos y necesarios para la gestión.

Para medir el desempeño de esta directriz se le solicitará al nuevo analista que confeccione reportes tales como clientes con compra en el último mes o rankings de venta por vendedor. Se entenderá cumplido el objetivo cuando todos los módulos del sistema estén activos y correctamente funcionando.

Acciones de Marketing desarrolladas por la Distribuidora

Anteriormente se mencionó que era necesario incorporar como puesto clave a un responsable de Marketing. Esta función es muy necesaria ya que si bien la marca desarrolla, comunica promociones y hace publicidad de

⁴⁰ Blanco Illesas Francisco, El Control Integrado de Gestión, 1997, Pág. 201.

sus productos, es necesario que el distribuidor genere acciones específicas y tácticas para la región en la que opera.

Es necesario que Diprofot S.R.L. desarrolle acciones de marketing para capturar el mercado de papel en el Noroeste Argentino. Los clientes del norte valoran mucho más las acciones de precio que las acciones de publicidad a la hora de elegir su proveedor de papel fotográfico. Es por esto que Diprofot S.R.L. debe generar acciones específicas por cada territorio.

Por otra parte también es necesario que Diprofot S.R.L. genere acciones de fidelización para sus clientes más importantes. Si bien estos planes deben estar consensuados con la marca previamente, es altamente efectivo que el distribuidor genere planes de volumen con descuento por cumplimiento de meta. Sin embargo no solo los laboratorios fotográficos requieren acciones de fidelización. Las tiendas de artículos del hogar también requieren acciones puntuales. Muchas de estas tiendas solicitan apoyo para la publicación de los productos en la revista que imprimen mensualmente. Para esto es necesario que el distribuidor genere una reserva por cada producto que les vende (En general cámaras fotográficas) y que el responsable de marketing negocie el apoyo publicitario en función al volumen de compra.

Para asegurar el cumplimiento de esta directriz estratégica, se designará como responsable al nuevo responsable de marketing. El será responsable de presentar un plan anual con el detalle de acciones a realizar por la distribuidora a fin de incrementar las ventas en cada una de las regiones y mejorar la gestión comercial.

Para medir el desempeño de esta directriz se le solicitará al responsable de marketing que confeccione un calendario con todas las acciones de marketing a fin de revisar mensualmente el cumplimiento del plan anual. Esta directriz se entenderá cumplida cuando en cada una de las revisiones se pueda constatar las acciones de marketing realizadas y los resultados que estas produjeron en las ventas de Diprofot S.R.L.

Incorporación y ejecución de nuevos productos

Luego de la revolución que significó la digitalización, la marca fue incorporando nuevos productos de consumo e insumos para la impresión de imágenes, al portfolio actual.

Es así como se incorporaron las impresoras hogareñas multifunción inkjet, video filmadoras, marcos digitales, papeles especiales para plotters y scanners para digitalizar imágenes a alta velocidad entre otros productos.

Lograr que Diprofot S.R.L incorpore estos productos dentro de la lista de artículos disponibles para la venta no es tarea sencilla. Se requiere de mucha capacitación de producto tal como desarrollamos en capítulos anteriores pero como paso previo se necesita lograr que los vendedores de Diprofot S.R.L incorporen estos productos en sus visitas a los clientes para luego entrar en cuestiones más técnicas sobre atributos y beneficios del producto.

Para la incorporación de nuevos productos se realizarán diferentes acciones:

Una de ellas es el armado de combos a los que se denomina “Combo Incorporación”. Estos diseñados en su mayor parte para casas de artículos del hogar, incluyen una serie de productos que habitualmente la tienda compra porque conoce su rotación y uno o dos artículos nuevos tales como video filmadoras o marcos digitales con un beneficio económico más atractivo que comprar todos los productos por separado.

Otra acción es diseñar planes de incentivos para aquellos vendedores de Diprofot S.R.L que lograrán la mayor distribución física de nuevos productos. El premio no se lo llevará aquel que logre colocar el mayor volumen necesariamente, sino aquel que logre la mayor cantidad de clientes con compra sobre el total de su cartera de clientes.

Para asegurar el cumplimiento de esta directriz estratégica, se designará como responsable al gerente de ventas y al nuevo responsable de

marketing. Ellos serán responsables por la incorporación y ejecución comercial de todos los nuevos productos presentados por la marca. Diprofot S.R.L necesita incrementar su porfolio de productos y tanto el responsable de marketing como el gerente de ventas serán los designados para asegurar que la fuerza de ventas incorpore estos nuevos productos y logre la comercialización en la mayor cantidad de clientes.

Para medir el desempeño de esta directriz se le solicitará al analista que confeccione un reporte de clientes con compra de nuevos productos vs. el total de clientes con compra. Esta directriz se entenderá cumplida cuando al menos ocho de cada diez clientes regulares con compra incorporen los nuevos productos lanzados por la marca tales como video filmadoras, portarretratos digitales e impresoras multifunción inkjet entre otros.

Mantener la distribución física de productos tradicionales en el área de cobertura

El mercado de los productos tradicionales tales como la película y el papel sensible decae año tras año. Para ser más preciso la película cae por sustitución tecnológica y el papel acompaña esta tendencia, hasta un punto en el cual empieza a crecer por el volumen de copias digitales impresas y porque la película ya tiene poca incidencia en el total de copias impresas.

Sin embargo tanto la caída de la película como la del papel fotográfico se puede frenar o desacelerar si se logra una buena distribución física. En otras palabras uno de los objetivos de Diprofot S.R.L es asegurar que en cada uno de los laboratorios fotográficos existan productos tradicionales de la marca disponibles para el consumidor. Si a los consumidores se les hace cada vez más difícil encontrar películas fotográficas es probable que dejen de utilizar sus cámaras analógicas antes de tiempo.

Para asegurar el cumplimiento de esta directriz estratégica, se designará como responsable al gerente de ventas de Diprofot S.R.L. El será responsable de asegurar la mayor distribución física de productos tradicionales

y en especial la de los rollos fotográficos. Este producto de consumo cada vez se comercializa en menor cantidad por la evolución tecnológica que genera la digitalización. Sin embargo, para lograr el mayor provecho de estos productos mientras la categoría viva, es necesario garantizar la mayor disponibilidad y facilidad de compra para el consumidor. Es por eso que la preocupación radica por mantener la mayor cantidad de clientes activos con compra de estos productos.

Para medir el desempeño de esta directriz se le solicitará al analista que genere un reporte de clientes con compra de productos tradicionales con periodicidad mensual para hacer el seguimiento y poder actuar rápidamente sobre aquellos clientes que abandonan o intentan dejar la categoría.

Mejorar la distribución en el canal retail

Diprofot S.R.L atiende una gran cantidad de tiendas del canal retail también denominadas casas de artículos del hogar distribuidas en el interior del País. Si bien la cantidad de clientes activos es muy grande la oportunidad o área de mejora radica en cuan capaz es Diprofot S.R.L de aumentar la cantidad de artículos comercializados en cada una de estas tiendas y de asesorar en cuanto a la exhibición de los mismos en los puntos de ventas. La mayor parte de las tiendas compran cámaras digitales de la línea económica, sin embargo es necesario mejorar la distribución de Filmadoras, marcos digitales, cámaras fotográficas de alta gama e impresoras multifunción. Para esto es necesario capacitar a la fuerza de ventas y lograr una mejor incorporación de nuevos productos tal como se detalló en los puntos anteriores. Además de brindar material de comunicación de los nuevos productos en cuestión para que sea colocado en las tiendas.

Para asegurar el cumplimiento de esta directriz estratégica, se designará como responsable al gerente de ventas y al nuevo responsable de marketing recientemente. Ellos serán responsables de asegurar la incorporación de todo el porfolio de Diprofot S.R.L por parte de las tiendas de retail. El objetivo radica en que las tiendas de artículos del hogar confeccionen

órdenes de compra con la mayor cantidad de productos posible a fin de aumentar la facturación en cada uno de estos clientes.

Para medir el desempeño de esta directriz se les solicitará a los vendedores que recolecten las publicaciones mensuales de estos clientes a fin de determinar la participación de los productos de Diprofot S.R.L en el total de los productos publicados en dichas revistas mensuales. Esta directriz se entenderá cumplida cuando al menos 4 de cada 10 módulos de las publicaciones mensuales de las casas de artículos del hogar a los cuales les vende Diprofot S.R.L, contenga publicaciones de productos de la marca KODAK.

Desarrollar un departamento de televentas

Diprofot S.R.L no puede confiar toda su operación de ventas solamente a su grupo de vendedores. También es necesario que incorpore un grupo departamento de televentas para brindar soporte a los vendedores y un mejor servicio a los clientes.

Si bien Diprofot S.R.L tiene cuatro sucursales, la extensión geográfica del área de cobertura que atiende genera que el vendedor no pueda tener una frecuencia de visita menor a 45 días en algunos casos. Es en estos casos cuando el departamento de televentas juega un rol estratégico. Televentas ayuda a generar un contacto telefónico a los quince días luego de la visita del vendedor y se asegura de venderle al cliente todo lo que necesita hasta la próxima visita del vendedor de Diprofot S.R.L. De esta manera también se bloquea una posible venta por parte de la competencia ya que televentas permite que el cliente siempre este abastecido y completo de producto al momento de una eventual visita por parte de la competencia.

Para asegurar el cumplimiento de esta directriz estratégica, se designará como responsable al gerente de ventas y a uno de los dueños de Diprofot S.R.L. Ellos serán responsables por la incorporación de cinco operadores telefónicos contratados para cumplir funciones de venta telefónica y

asistencia a los vendedores. Diprofot S.R.L necesita incrementar su cantidad de contactos con los clientes y por la extensión geográfica de su área de influencia, no lo puede hacer solo con vendedores. Es por esto que decide incorporar un departamento de televentas para aumentar la frecuencia de interacción con los clientes y así aumentar ventas.

Para medir el desempeño de esta directriz se le solicitará al analista que genere un reporte de clientes con contacto telefónico sobre el total de clientes activos. Esta directriz se entenderá cumplida cuando al menos ocho de cada diez clientes regulares sean contactados en forma telefónica.

Implementar CRM

“Yo no necesito saber demasiado acerca de mis competidores, pero necesito saber todo acerca de mis principales clientes. La única cosa a la cual le temo, es que mis competidores sepan más de mis clientes que yo”. Este concepto pertenece a Jeff Bezos, fundador de Amazon.com

Hoy más que nunca los negocios están sujetos a poderosas fuerzas en veloz proceso de cambio. Nuevos participantes invaden antiguas industrias y al mismo tiempo surgen industrias completamente nuevas. A causa de la intensificación de la competencia, una vez que se ha conquistado a un cliente es preciso hacer todo lo posible para conservarlo y conseguir que compre más. La respuesta es generar relaciones con los clientes.

CRM es la sigla del término en ingles Customer Relationship Management. Es una filosofía que busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales. En otras palabras, se trata de una estrategia de negocios enfocada en el cliente y sus necesidades.

También se denomina CRM al software utilizado para la administración de la relación con los clientes. En otras palabras se denomina CRM al sistema que administra el almacén de datos con la información de ventas y de los clientes de la empresa.

CRM es un término nuevo, pero una herramienta antigua. Lo que es nuevo es toda la tecnología que permite hacer lo que anteriormente se hacía en las tiendas de barrio. El dueño tenía pocos clientes y suficiente memoria para saber que le gustaba a cada cliente. Lo que hace la tecnología es permitirnos regresar a este tipo de modelo.

Una correcta implementación del modelo de CRM debe contar con un proceso elaborado en el cual se integra a toda la corporación implicando cambios en sus estrategias, funciones y procesos. Solo cuando se han realizado estos cambios y la firma este enfocada en el cliente será útil recurrir a una solución tecnológica para apoyar el nuevo concepto.

Principios a tener en cuenta en la implementación de una estrategia centrada en el cliente:

Fidelizar: Una fidelidad construida a través de la colaboración, la confianza y el conocimiento mutuo sin olvidar que contrariamente a lo que se piensa, una correcta implementación de una estrategia relacional contribuye tanto a la retención de clientes como a la adquisición de nuevos.

Dialogar: El objetivo que nos hemos de plantear es construir una relación con los clientes a través de un dialogo continuado en el tiempo. Así, las comunicaciones ya no son más en un único sentido, de forma que los clientes pueden comunicarse con la marca a través de los diferentes canales de interacción establecidos por la organización: líneas gratuitas, fax, correo tradicional, sitio web, sms, etc. Una interacción que se produce tanto en beneficio del cliente, como de la propia empresa convirtiéndose cada una de ellas en una nueva oportunidad para reforzar el conocimiento mutuo.

Informar: Hoy el marketing está orientado a construir una relación continuada con los clientes, bajo la premisa del beneficio mutuo, donde el intercambio de la información juega un rol clave en la creación del valor. Por tal motivo la intensidad y la calidad de información ganan cada vez más peso como parte de la proposición de valor de las organizaciones hacia sus públicos.

Pedir permiso: Las organizaciones solicitan la autorización previa del cliente para establecer un dialogo, del cual se beneficiarán ambas partes. Las organizaciones tienen que tener la capacidad de crear y mantener una atractiva propuesta de valor dirigida hacia sus públicos.

Conocimiento: La estrategia relacional es una valiosa herramienta para comprender aspectos básicos de nuestros clientes: Datos personales, preferencias, hábitos de compra, servicios utilizados, canales de interacción, o respuestas a promociones, entre otros. El acceso a esta información de forma periódica se convierte en una poderosa arma competitiva, que contribuye a aumentar las ventas, mejorar las relaciones con los clientes y ofrecer a cada cliente un mejor y más personalizado servicio.

Pensar en el mediano y largo plazo: El valor y la rentabilidad de un cliente satisfecho aumentan con el transcurso del tiempo. Por ello, los beneficios de gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo es un proyecto con una visión a medio y largo plazo.

Diferenciar: El trato con el cliente y el servicio se están convirtiendo en uno de los pocos elementos diferenciadores entre marcas, debido a que los productos son cada vez más similares y conceptos como calidad liderazgo en innovación están perdiendo su significado.

Cada interacción con el cliente es una oportunidad para mejorar el conocimiento sobre sus preferencias y necesidades, siendo una estrategia de diferenciación que incluye un conjunto integrado de valores basado en la recompensa, trato personalizado y el intercambio de información y conocimiento que los competidores difícilmente pueden imitar.

Personalizar: Los canales de publicidad tradicionales están perdiendo su eficacia por su alto nivel de saturación. El marketing relacional reconoce a cada cliente como un individuo con sus necesidades individuales específicas, siendo la base para personalizar cada interacción con un cliente basándose en sus intereses y preferencias que se derivan del conocimiento

que disponemos sobre él. El resultado son mensajes, ofertas y propuestas más relevantes para cada cliente añadiendo más valor a la relación y reforzando el vínculo con la marca.

Colaborar: La mejor forma de crear valor es la interdependencia, la cooperación continua, la estrecha interacción, es decir, la simbiosis. Es mucho más rentable invertir en relaciones estables basadas en la colaboración.

Crear experiencias: Con el marketing relacional los productos ya no son solo objetos con características funcionales sino medios para facilitar experiencias valiosas a los clientes⁴¹.

¿Por qué se hace tan importante una estrategia de CRM en Diprofot S.R.L?

Porque la competencia no permite que se descuide al factor más importante, el cliente. Una implementación efectiva de CRM, permite mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos clientes y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio. Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos o marcas y en el desarrollo de marketing más efectivo.

Algunos de los factores claves a cubrir en la implementación de CRM por parte de Diprofot S.R.L:

Compartir información con los proveedores: De esta manera nos estamos asegurando de que el producto, desde su materia prima, cuente con las características deseadas por el cliente. Es necesario que Diprofot S.R.L comparta información con la marca sobre las tendencias de compra y comportamiento de los clientes. De esta forma la marca podrá pronosticar

⁴¹ Basado en artículo de la Asociación Argentina de CRM. Autor: Hugo Brunetta. Noviembre 2011.

mejor el abastecimiento de aquellos productos más demandados evitando que se generen quiebres de inventario. Por otra parte, gracias a la información de comportamiento de compra de los clientes de Diprofot S.R.L, la marca podrá incorporar nuevos productos al porfolio para así aumentar ventas y ganar nuevos clientes.

Determinación de Campañas de Marketing: Se debe identificar cuáles son las formas de marketing que realmente llegan a nuestros clientes y cuáles son las que permiten atraer nuevos. Hay que determinar si se pueden realizar campañas de correo directo, de email marketing, de contacto directo en puntos de venta, etc.

Diprofot S.R.L, enviará todas las semanas un comunicado por mail a sus clientes del canal fotográfico (Laboratorios) comunicando promociones y lanzamientos de nuevos productos.

Gestión rápida y efectiva de peticiones de servicio y pedidos: A través de la operacionalización de contact centers o la automatización de la fuerza de ventas aprovechando internet. Diprofot S.R.L, mediante su nuevo departamento de televentas mejorará su velocidad de toma de pedidos y atención al cliente. Por otra parte generará una página web mediante la cual sus clientes podrán ver listas de precio y porfolio de productos para luego generar sus órdenes de compra mediante el portal web.

Los clientes deberán ingresar a la página web de Diprofot S.R.L y registrarse. Automáticamente les llegará un mail a los clientes indicándoles que pasado unos días recibirán por correo una documentación que deberán firmar para que puedan tener una tarjeta de socio. Con esta tarjeta, los clientes acumularán puntos, y accederán a promociones, descuentos especiales de compra y canje de premios.

La estrategia de CRM planificada por Diprofot S.R.L también tiene en cuenta que si al llegarle la documentación al cliente y pasado unos días no la devuelve completa y firmada automáticamente enviará un mail informándole

si necesita ayuda para completar el trámite de registraci3n. Si pasaran tres semanas desde el envío de la documentaci3n sin respuesta del cliente, el call center lo llamará directamente para saber si hay alg3n problema o ha cambiado de opini3n respecto al trámite de registraci3n.

Gracias a esta herramienta, Diprofot S.R.L podr3 recabar informaci3n sobre los h3bitos de compra y preferencia de sus clientes para luego generar campañas de marketing segmentadas y dirigidas a un determinado grupo de clientes con similares patrones de conducta.

Finalmente, CRM, Customer Relationship Management, se refiere a la administraci3n de todas las interacciones que pueden tener un negocio y sus clientes. Se enfoca en la optimizaci3n del ciclo de vida del cliente en su totalidad. Adem3s, CRM, es un t3rmino de la industria de la informaci3n que re3ne metodologías, software y capacidades de internet para administrar de manera eficiente y rentable las relaciones de un negocio con sus clientes⁴².

Para asegurar el cumplimiento de esta directriz estrat3gica, se designar3 como responsable a uno de los dueños de Diprofot S.R.L y al responsable de marketing. Ellos ser3n responsables por la implementaci3n de un programa que administre la relaci3n entre Diprofot S.R.L y sus clientes. Diprofot S.R.L es una empresa que creci3 muy r3pidamente y necesita volver a mantener la calidad de relacionamiento que tenia con sus clientes en sus inicios cuando había pocos clientes y el trato era totalmente personalizado.

Para medir el desempeño de esta directriz se establecer3 un plazo de seis meses. Esta directriz se entender3 cumplida si cumplido este plazo el programa se encuentra en funcionamiento.

⁴² Adapado de: <http://www.aacrm.org/home.html>, Noviembre de 2011

Desarrollar estrategias comerciales para diferentes regiones

Diprotot S.R.L opera en cinco grandes regiones: Región Centro – Región Cuyo – Región NOA – Región NEA y Región Litoral. Desde la casa central y la sucursal Córdoba, atiende la región centro, desde la sucursal de Mendoza, atiende la región de cuyo, desde la sucursal de Tucumán, atiende la región Noa y finalmente desde la sucursal de Rosario atiende la región Litoral y la región Nea.

Para tener éxito en su desempeño comercial, Diprotot S.R.L requerirá contar con estrategias comerciales diferentes para cada una de las regiones.

Si bien el perfil de los clientes es similar, ya que en su mayoría se trata de casas de fotografía, los modos de aproximación al cliente no siempre son los mismos. En la región NOA, los clientes son muy sensibles a precio. Estos clientes valoran el costo por metro cuadrado de papel más que las acciones o el apoyo publicitario que Diprotot S.R.L pueda ofrecerles para aumentar las ventas en sus negocios. Los clientes de la región litoral en cambio, si bien no descuidan el costo del papel por metro cuadrado, valoran mucho el apoyo publicitario tanto en el local como en medios masivos. Los clientes de la región Centro y Cuyo son los más exigentes. Es aquí donde la estrategia de Diprotot S.R.L pasa por generar un fuerte nivel de relación con los clientes. Estos clientes valoran mucho la atención y la frecuencia de contacto a la hora de evaluar un posible competidor.

Para asegurar el cumplimiento de esta directriz estratégica, se designará como responsable al gerente de ventas y al nuevo responsable de marketing. Ellos serán responsables de generar acciones diferentes para cada una de las regiones en las que opera Diprotot S.R.L.

Para medir el desempeño de esta directriz se le solicitará al responsable de marketing que genere que un plan anual de acciones de marketing por territorio a fin de controlar el avance de dichos planes. Esta

directriz se entenderá cumplida cuando por cada una de las regiones en las que opera Diprofot S.R.L exista un plan de marketing específico.

Alentar la comunicación entre el proveedor y la marca

Muchos mayoristas dicen que sus firmas son empresas de apoyo a la comercialización y no simples distribuidoras. Mantienen que su principal objetivo consiste en ayudar tanto a los proveedores como a los clientes a desarrollar programas eficaces de comercialización. Los mayoristas que aplican el apoyo a la comercialización están dispuestos a respaldar cualquier tarea, actividad o función que desarrollen sus proveedores o clientes y que permitan a todo el canal funcionar con mayor eficiencia y eficacia.

Los mayoristas están creando estrategias ingeniosas para dar más importancia a sus clientes y proveedores y siguen constituyendo un eslabón esencial del canal de comercialización. Muchos distribuidores mayoristas lo consiguen formando alianzas y asociaciones estratégicas con sus proveedores o sus clientes para poder ofrecerles los servicios especializados que les solicitan y para reducir la duplicación de funciones en los canales de distribución.

Los clientes y proveedores con verdadero interés en formar asociaciones duraderas están realizando grandes inversiones en programas para hacer sus transacciones comerciales exclusivamente por ordenador y en tecnologías informáticas que modifican sus operaciones y les permiten dar más eficacia a la gestión del inventario⁴³.

Hasta la actualidad la relación entre la marca y el distribuidor siempre ha sido buena, sin embargo Diprofot S.R.L siempre entiende que si entrega información sobre ventas, clientes e inventarios, la marca los va a utilizar en perjuicio de Diprofot S.R.L. Por ejemplo; Diprofot S.R.L piensa que si comunica su inventario, la marca va a restringir la compra a Diprofot S.R.L de

⁴³ Louis W. Stern, Adel I. El-Ansary, Anne T. Coughlan e Ignacio Cruz. Canales de Comercialización. 5ta. Edición. Madrid. 1990. Pag. 122

aquellos productos que tiene en demasía. Esto nunca será así y de hecho cada vez que la marca le solicita un informe de inventarios es justamente para estimar la venta que puede hacerle a Diprofot S.R.L y para ayudar a Diprofot S.R.L a rotar más rápido el inventario de aquellos productos que supera el mes de venta.

Lo mismo pasa con los informes de venta, Diprofot S.R.L piensa que la marca los solicita para tener mayor control sobre el mercado y asignar esa cartera a otro distribuidor cuando en realidad lo que necesita la marca es evitar que exista superposición de distribuidores en un mismo cliente y para actuar a tiempo cuando un cliente deja de comprar en un mes determinado.

Para lograr vencer estos prejuicios y fantasmas se realizará un trabajo de más de un año demostrando al distribuidor que cuanto más abra su información a la marca mejor resultado le ocasionará en sus ventas. De esta manera se alentará al distribuidor a generar y brindar más información con la marca. Lo que se quiere lograr es que Diprofot S.R.L transmite reportes de venta e inventario a la marca con una periodicidad semanal.

Para asegurar el cumplimiento de esta directriz estratégica, se designará como responsable al nuevo analista recientemente contratado. El con el consentimiento de la dirección de Diprofot S.R.L será responsable de otorgar los reportes que solicita la marca a fin de mejorar el accionar de Diprofot S.R.L.

Para medir el desempeño de esta directriz se le solicitará al analista que genere reportes de stock y ventas semanales a fin de comunicar el desempeño de Diprofot S.R.L a la marca. De esta manera se permitirá la generación de planes tendientes a apoyar al distribuidor a rotar sus inventarios y aumentar sus ventas. Esta directriz se entenderá cumplida cuando la marca reciba por parte de Diprofot S.R.L informes semanales de venta y reporte de sus inventarios.

XI CONCLUSIÓN

Luego de haber investigado y desarrollado los conceptos planteados para esta tesis, se llega a la conclusión de que la hipótesis planteada durante la etapa del proyecto es cierta y está bien fundada.

“En la Argentina, si los distribuidores exclusivos de fotografía tales como Diprofot S.R.L implementan un plan estratégico de restructuración, mejorarán su ejecución en el mercado y su propuesta de valor, incrementando su rentabilidad y eficiencia”.

En un entorno cada vez más cambiante es imprescindible que las empresas realicen un profundo análisis del entorno que las rodea y de sus capacidades internas a fin de elaborar planes estratégicos que las conduzcan hacia las metas deseadas.

Estos planes estratégicos varían según la industria y la realidad de cada empresa sin embargo lo que no debe cambiar es la dedicación de recursos abocados a elaborar las directrices estratégicas tendientes a mejorar la ejecución por parte de la empresa.

Los distribuidores de fotografía tales como Diprofot S.R.L son un claro ejemplo de lo mencionado anteriormente. Son empresas inmersas en una industria que sufrió un profundo cambio tecnológico y debido al mismo, las prácticas que antes las hacían exitosas o les permitían llegar a sus objetivos ya no pueden ser implementadas en el contexto actual.

Por tal motivo, los distribuidores como Diprofot S.R.L deben implementar cambios estratégicos para seguir siendo rentables y brindar la atención a los clientes que brindaría la marca si llegara en forma directa.

Al inicio, se planteó el objetivo específico de este trabajo que consistía en la búsqueda y determinación de los cambios estratégicos que

debían afrontar los distribuidores exclusivos de fotografía como Diprofot S.R.L para que la marca (Ej: Kodak) les pudiera traspasar nuevos negocios de manera efectiva. Por otro lado, se trabajó en detallar cuáles serían los requisitos necesarios que debía cumplir un distribuidor exclusivo de fotografía como Diprofot S.R.L, para que la empresa (Ej: Kodak) que le confiara un negocio, pudiera llegar al mercado sin pérdida de control o calidad manteniendo los mismos niveles de facturación.

Como se expuso anteriormente en otro apartado de esta investigación, lo que motivó todo este estudio fue el interés por encontrar un plan estratégico que permita a los distribuidores exclusivos de fotografía como Diprofot S.R.L enfrentar cambios de estructura y coordinación de actividades comerciales con la plena seguridad de que la operación siga siendo sustentable y confiable en el tiempo.

Para el desarrollo de este trabajo de tesis se analizó el caso puntualmente de Diprofot S.R.L (actual distribuidor exclusivo de fotografía de una de las principales marcas de la industria).

En síntesis, para cumplir el objetivo planteado para esta tesis, se realizó un profundo análisis de entorno externo y de las capacidades internas de la empresa a fin de elaborar las siguientes directrices estratégicas:

- Reclutamiento y Selección de puestos claves y desarrollo de la estructura interna.
- Capacitación de la Fuerza de Ventas.
- Retribución Variable según Objetivos de Venta por Línea de Negocio.
- Desarrollar un Sistema de Información de ventas.
- Acciones de Marketing desarrolladas por la Distribuidora.
- Incorporación y ejecución de nuevos productos.
- Mantener la distribución física de productos tradicionales en el área de cobertura.
- Mejorar la distribución en el canal retail.

- Desarrollar un departamento de tele ventas.
- Implementar CRM.
- Desarrollar estrategias comerciales para diferentes regiones.
- Alentar la comunicación entre el proveedor y la marca.

Por otra parte, también se definió a los responsables del cumplimiento de cada uno de estos objetivos y el mecanismo de control para asegurar el cumplimiento de los mismos.

Finalmente, tal como se detalló en el capítulo de estrategia por jerarquía de toma de decisiones, la estrategia no es solo tarea de los dueños o altos ejecutivos de la empresa. Si bien ellos son los que deben tomar decisiones sobre el rumbo que le quieren dar a la empresa, es importante que el personal operativo entienda que ellos son los que ejecutan la estrategia de la compañía y que su plan operativo debe estar subordinado al plan estratégico de la organización.

XII BIBLIOGRAFÍA

AL RIES & JACK TROUT. *Posicionamiento*. Mc Graw – Hill. Edición Revisada. 1989. Página 13 del prólogo.

ALLAN J. ROWE, “*Strategic Management & Business Policy*”. (1989)

ANSOFF, IGOR. *La estrategia de la empresa*. Universidad de Navarra. 1976

ARNALDO HAX (Massachussets Institute of Technology) y NICOLAS MALUF (Universidad Católica de Chile). *Estrategia para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*.

ARTHUR A. THOMPSON, JR y A. J. STRICKLAND III, *Administración Estratégica*, 13ª Edición 2004, McGraw Hill Pag. 59.

ASOCIACIÓN ARGENTINA DE CRM, <http://www.aacrm.org/home.html>, Noviembre de 2011.

BLANCO ILLESAS FRANCISCO, *El Control Integrado de Gestión*. Pág. 201. 1997

CIA WORLD Factbook - <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>, 2011.

CONTI ANTONIO PABLO, *Organización y Proyectos Industriales*. Pág. 22. 1997

ELORDUY MOTA JUAN IGNACIO. *Estrategia de Empresa y Recursos Humanos. Una visión dinámica de la empresa*. Ed. McGraw Hill. Pag. 173

ETZIONI, A., *Organizaciones Modernas*, UTEHA, México, Págs. 4 y 5. 1972

FUJIFILM LATINAMERICA, www.fujifilm-latinamerica.com/site/ar

GLORIA EDEL MENDICOA, *Sobre Tesis y Tesistas, Espacio*, Buenos Aires, 2003.

HAX – MAJLUF – 1999. *Estrategias para el Desarrollo Competitivo*. Gramica.

HENRY MINTZBERG. *Diseño de las organizaciones eficientes*. Segunda edición, editorial El Ateneo. 2004.

HERMIDA, Jorge et al. *Administración y Estrategia*. 4ta. Edición. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1992. 571 p. I.S.B.N.: 950-537-218-3.

HUGO BRUNETTA, *artículo de la Asociación Argentina de CRM*. Noviembre 2011.

IDC. WWW.IDC.COM Filing information: March 2011, IDC # 227427, Volume 1, *Tab Markets Digital Capture Devices for Image Content Solutions: Market Analysis*.

INDEC. www.indec.gov.ar/mip. Año 2011

IRAZABAL AMERICA ALICIA, *Tablero Integral de Comando*, PAG 18. 2011

KODAK ARGENTINA. Materiales de elaboración interna. 2011

KOONTZ HAROLD y WEIHRICH HEINZ, *Administración Una Perspectiva Global*. Pag. 587. 1998

KRAJAWSKI – RITZMAN, *Administración de Operaciones. Estratega y Análisis*. 5ta Edición. Pearson Educación, México 2000.

LAUDON KENNETH y LAUDON JANE, *Sistemas de Información Gerencial*. Pag. 7. 2002

LIC. ENRIQUE AMUCHÁSTEGUI. *Apuntes de la materia Gestión de Recursos Humanos*. 2006

LOUIS BOONE. *The search for the consumer innovator*. The Journal of Business. 1970. Páginas 135 a 140.

LOUIS W. STERN, ADEL I. EL-ANSARY, ANNE T. COUGHLAN e IGNACIO CRUZ. *Canales de Comercialización*. 5ta. Edición. Madrid. 1990. Pag. 122

LUIS DEL PRADO, Edición 2000 - *Las dimensiones del Cambio*

MARIA ALICIA AGOTEGARAY. Doctora en Administración – UCA, 2011 – *Dimensiones de la Organización*.

MICHAEL E. PORTER, *Competitive Strategy*, CAP. 13

MITSUBISHI, www.mitsubishi-paper.com/en.

OLYMPUS, www.olympusamericalatina.com

PANASONIC, www.panasonic.com.ar.

PARSONS, T., *Structure and process in modern societies*, Free Press, USA,. Pág. 17. 1960

PHILIP KOTLER, *Dirección de Marketing*. 10° Edición. Pearson Educación. México 2001.

PHILIP KOTLER, *Dirección de Mercadotecnia*. Prentice Hall, 8va edición. 2001. Páginas 292 a 313.

SAMSUNG ARGENTINA, www.samsung.com.ar

SISTEMA MARIA – Importaciones Aduaneras 2011

SONY ARGENTINA, www.sony.com.ar

STEINER GEORGE A, *Planeación Estratégica*, PAG 20. 1999

WANTY y HALBERTHAL, *La estrategia empresaria*, Ed. Ateneo, Buenos Aires, 1975

WILLIAM B. WERTHER y KEITH DAVIS, *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ta. Edición. McGraw Hill, México, 2000, pág. 150

XIII ANEXOS

Anexo I: Las dimensiones de la Organización

Basado en Dra. en Administración María Alicia Agotegaray (UCA) – 2011.

“Cada decisión de una empresa es un desafío importante y tiene sus consecuencias (pensamiento sistémico) y hay que lograr el equilibrio de todos los aspectos”.

- * **Clientes**: Hoy, el principal desafío que las empresas tienen por delante no es simplemente poder satisfacer las necesidades de sus clientes actuales, sino también poder retenerlos, además de adaptarse a las necesidades de ellos. Las empresas deben trabajar en captar nuevos clientes cada vez más aunque sea un trabajo costoso, analizando que ven dichos clientes potenciales como valor agregado en los productos y/o servicios que ofrece la empresa en cuestión. Los clientes de hoy son cada vez más demandantes y poseen mucha información al alcance.

- * **Inversor**: Como empresa debemos pensar que debemos ser la mejor opción del mercado para que un inversor pueda invertir. Las empresas siempre deben tener presentes que es lo que un accionista considera como valor: quizás rentabilidad, seguridad, sustentabilidad en el tiempo, etc.

- * **Tecnología**: La mayor preocupación que hoy posee la gerencia de una empresa es no quedarse atrás y adaptarse rápidamente al cambio. Como poder sacar provecho de esa situación o que inversión en tecnología se debería hacer para agregar valor agregado al negocio.

- * **Industrias:** Citando a Porter que hablaba de los sectores industriales, hoy en día nos encontramos con mucha convergencia para dar nacimiento a algo nuevo. Ejemplo: tecnología + biología = Biotecnología. El desafío por delante es entender como queda posicionada una empresa en sectores que van cambiando.

- * **Gobierno:** Debemos siempre considerar los marcos regulatorios, impositivos, legislaciones vigentes del país. El mayor desafío para la empresa es poder estar bien en todos los lugares en los que opera con su negocio, ya que cada lugar tiene su propio ciclo. (deflación, inflación, recesión...etc)

- * **Social:** Se habla cada vez más de ecología, responsabilidad social, el hambre del mundo, la calidad de vida del ser humano. Es importante para las empresas de hoy mirar esta tendencia que cada vez es más fuerte.

- * **Globalización:** Las empresas no tienen mucha alternativa, tienen que introducirse a nuevos mercados, adaptarse a ellos. Esto tiene beneficios y costos.

- * **Organización Interna:** La globalización de hoy implica tener las empresas distribuidas. El desafío actual es como se logra la unidad. Citamos a un buen ejemplo de esta ejecución: Mc Donalds, cuyos empleados piensan que trabajan en la misma empresa no importa el lugar donde se encuentre. Atrás de esto hay mucha comunicación. "Pensar globalmente para actuar localmente".
Este aspecto implica que las empresas se miren internamente y se pregunten: ¿Qué tipo de liderazgo quieren?, ¿Como hacen para retener sus talentos?, ¿Si se trabaja en equipo?, ¿Se realiza empowerment?. Sin dudas el departamento de Recursos Humanos juega un papel fundamental en los procesos de cambios de las organizaciones.

Anexo II: Directrices Estratégicas

DIRECTRIZ ESTRATEGICA	C O R	NEGOCIOS					FUNCIONES				MEDICIONES DE DESEMPEÑO	
		1	2	3	4	5	A&F	Adq.	Com.	Cred.		Log.
		Incorporar puestos claves y desarrollar la estructura interna	1	1	1	1	1	1	1	1		
Capacitación de la Fuerza de Ventas	1	1	1	1	1	2	1	1				Encuesta a clientes sobre el nivel de servicio y
Objetivos de Venta por línea de negocios	1	1	1	1	1	1	1	1				Inf. diario de vía vs obj. por línea de negocio
Desarrollar un sistema de Información de Ventas	1	1	1	1	1	2	1	1				Reporte de clientes con compra mes a mes
Acciones de Marketing desarrolladas por la distribuidora	1	1	1	1	1	2	1	1				Revisión mensual del calendario promocional
Incorporación y ejecución de nuevos productos.	1	1			1	1	1	1				Clientes c/compra de nuevos prod. vs. cli. tot.
Mantener la distribución física de productos tradicionales en el área de cobertura	1	1	1			1	1	1				Seguimiento mes a mes de clientes con compra
Mejorar la distribución en el canal retail		1	1	1	1	1	1	1				Participación en pub. de cli. Claves
Desarrollar un departamento de Televentas	2	1	1	1	1	2	1	1				% de Clientes c/contacto telefónico
Implementar CMR	2	1	1	1	1	2	1	1				Tiempo en tener la herramienta funcionando
Desarrollar estrategias comerciales para diferentes regiones		1	1	1	1	1	1	1				Acciones comerciales por región.
Alentar la comunicación entre el proveedor y la distribuidora.	1	1	1	1	1	1	1	1				Reportes de venta y stocks semanales

CODIGO: 1 - Papel clave en la formulación e implementación; 2 - Importante papel de apoyo

CODIGO: COR: Corporación

CODIGO PARA NUMEROS DE NEGOCIOS: 1. Film; 2. Cámaras, marcos y filmadoras Digitales; 3. Papel Sencible y Químicos; 4. Papel Thermal; 5. Accesorios

CODIGO PARA FUNCIONES: A&F: Administración y Finanzas; Adq: Abastecimiento; Com: Comercialización; Cred: Créditos; Log: Logística