



UNIVERSIDAD CATOLICA ARGENTINA
“Santa Maria de los Buenos Aires”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**ANÁLISIS ESTRATEGICO DE UNA MULTINACIONAL MANUFACTURERA
COSMETICA**

POR

VÍCTOR MANUEL MELÉNDEZ APONTE

AGOSTO 2017



UNIVERSIDAD CATOLICA ARGENTINA
“Santa Maria de los Buenos Aires”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ANÁLISIS ESTRATEGICO DE UNA MULTINACIONAL MANUFACTURERA
COSMETICA**

Trabajo Especial de Grado presentado a la Universidad Católica Argentina por

Víctor Manuel Meléndez Aponte

Como requisito parcial para optar al grado académico de

Master in Business Administration

Con la asesoría del profesor

Gustavo Acha

Agosto 2017

AGRADECIMIENTO

A Dios todo poderoso quien me ha dado la sabiduría y la fuerza para alcanzar las metas que me he propuesto. A mi mamá, mi papá y mis hermanos que siempre me han impulsado a ser mejor cada día. A mi esposa que me ha apoyado en el desarrollo de mis estudios desde el primer día hasta el final.

A mis compañeros de clase de la maestría con quienes pude compartir experiencias y crecer profesionalmente. A la República Argentina y sus habitantes que me han abierto las puertas y me han dado las oportunidades que venia buscando.

Un especial agradecimiento al profesor Gustavo Acha y a Viviana Gambarte quienes me han servido de guía y soporte en esta etapa final de la maestría, sin ellos no hubiese sido posible culminar este trabajo.



UNIVERSIDAD CATOLICA ARGENTINA
“Santa Maria de los Buenos Aires”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ANÁLISIS ESTRATEGICO DE UNA MULTINACIONAL MANUFACTURERA COSMETICA

Por: Meléndez Aponte, Víctor Manuel
Tutor: Prof. Gustavo Acha.
Agosto 2017

RESUMEN

La estrategia es el eje central que los administradores necesitan dominar a fin de cumplir con la promesa ofrecida al cliente. Las ventajas competitivas percibidas por los consumidores deben ser sustentado mediante un optimo empleo de las características internas o capacidades distintivas. Dicha estrategia ha de ser trasladada a objetivos tácticos y operativos que permitan alinear a la organización. Factores como la cultura, el entorno interno y externo y las competencias de los líderes influyen en la forma en la cual se elaboran los objetivos. En la organización bajo estudio se analiza el proceso estratégico y se proponen acciones que busquen el alineamiento.

Palabras Clave: Estrategia, Cultura, Alineamiento, Objetivos.

INDICE GENERAL

	Pág.
AGRADECIMIENTO.....	i
RESUMEN.....	ii
INDICE GENERAL.....	iii
INDICE FIGURAS.....	v
INDICE TABLAS.....	vi
INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 Justificación.....	5
1.2 Objetivos.....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO II MARCO TEORICO.....	7
2.1 Estrategia.....	7
2.2 Contexto.....	10
2.3 Planeamiento estratégico.....	13
2.4 Alineamiento estratégico	16
2.5 Cultura.....	20
2.6 Competencias	22
2.7 Estructura	23
2.8 Liderazgo	24
2.9 Valor actual neto	26
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	27
CAPÍTULO IV DESARROLLO, RESULTADOS Y PROPUESTAS.....	28
4.1 Estrategia actual.....	28
4.2 Análisis de contexto actual.....	29
4.3 Planeamiento estratégico.....	31

	Pág.
4.4 Alineamiento estratégico	32
4.5 Cultura Organizacional.....	33
4.7 Estructura organizacional	35
4.8 Liderazgo en la organización	35
4.9 Evolución	36
4.10 Propuesta	38
4.10.1 Análisis estratégico	38
4.10.2 Incorporar la cultura organizacional al análisis.....	40
4.10.3 Analisis de contexto interno y externo.....	41
4.10.4 Desarrollo del mapa estratégico.....	42
4.10.5 Competencias de los nuevos líderes.....	44
4.10.6 Revisión de la estructura organizacional.....	45
4.11 Inversión	46
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
5.1 Conclusiones	48
5.1 Recomendaciones	49
BIBLIOGRAFIA.....	52

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 2.1. Mapa de actividades de Southwest.....	8
Figura 2.2. Modelo PENTA propuesto por Levy.....	9
Figura 2.3. Esquema para el estudio del contexto externo.....	10
Figura 2.4. Esquema para el estudio del contexto interno.....	11
Figura 2.5. Matriz FODA.....	12
Figura 2.6. Mapas estratégicos.....	14
Figura 2.7. Organizaciones en etapa de enfoque funcional.....	17
Figura 2.8. Organizaciones en alineamiento horizontal.....	18
Figura 2.9. Organizaciones en alineamiento vertical.....	19
Figura 2.10. Organizaciones en integración	20
Figura 2.11 Mapa de competencias e importancia	23
Figura 4.1 Evaluación de contexto macro proceso	30
Figura 4.2. Evaluación de contexto proceso final.....	30
Figura 4.3. Evaluación de contexto macro proceso.....	31
Figura 4.4. Tablero de comando balanceado	32
Figura 4.5. Organigrama de la organización	35
Figura 4.6. Modelo de liderazgo en acción	36
Figura 4.7. Evolución costo de conversión por unidad.....	37
Figura 4.8. Evolución afectación al servicio	37
Figura 4.9. Comparación costo de conversión mundial 2016.....	38
Figura 4.10. Penta actual organización bajo estudio	39
Figura 4.11. Mapa estratégico propuesto, Perspectiva financiera	42
Figura 4.12. Mapa estratégico propuesto, Perspectiva clientes	42
Figura 4.13. Mapa estratégico propuesto, Perspectiva interna.....	43
Figura 4.14. Mapa estratégico propuesto, Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	43
Figura 4.15. Diagrama de competencias	44

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 4.1 Inversión inicial requerida.....	46
Tabla 4.2 Retorno de la inversión	47
Tabla 4.3 Valor actual neto de la inversión	47

Introducción

A nivel mundial las organizaciones cada día más apuntan a entender y satisfacer las necesidades de sus clientes a través del empleo de sus activos tangibles e intangibles de manera más eficiente y al más bajo costo. Esto ha llevado a las mismas a desarrollar distintas estrategias, elaborar planes de acción, establecer metas y medir indicadores en distintas áreas.

En este sentido algunas empresas del rubro cosmético de venta directa a lo largo del tiempo han orientado su estrategia principalmente hacia la construcción de marcas fuertes con lo cual han dejado de lado, en muchos casos, el desarrollo de mecanismos internos que les permitan no solo cumplir con la promesa con el (la) cliente(a) sino también obtener una mayor rentabilidad por producto a partir de un razonable costo de producción por unidad.

La cultura de las organizaciones es el producto de muchos factores, tal como los valores, las creencias y las costumbres de quienes allí trabajan, pero también de la estrategia definida por la alta dirección y como es traducida la misma a niveles tácticos y operativos. La cultura además condiciona, moldea y exige ciertos comportamientos de los integrantes del sistema, inclusive de quienes tienen la tarea de liderar e inspirar a los demás.

Si bien el costo por unidad producida previamente mencionado tiene un componente inherente al costo de materias primas y componentes, también tiene un costo relacionado a la mano de obra empleada en la manufactura. Es tarea de los líderes diseñar las estrategias y establecer los objetivos tácticos pertinentes para que la administración de los recursos sea la más adecuada y que las ventajas competitivas como la marca sean sostenidas por capacidades distintivas únicas.

La organización bajo estudio se ha planteado a través de su misión y visión alcanzar niveles de costo de producción por unidad de categoría mundial dentro de la compañía como respuesta a un contexto actual de caída en el volumen de ventas, para lo cual ha definido temas de contexto, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que se han traducido como resultado en un tablero de comando que refleja los principales indicadores considerados hasta ahora. En dicho tablero no se consideran temas de cultura o liderazgo y los indicadores de costo de conversión muestran una evolución estable que sin embargo distan de ser los propuestos.

Es por ello que la presente investigación busca en primer lugar evaluar los aspectos considerados a nivel estratégico actualmente, a partir de esto considerar temas relacionados a la cultura, competencias, liderazgo, estructura y alineamiento estratégico de los asociados, como eje central, para la posterior propuesta de acciones que apunten al cumplimiento de la estrategia propuesta y cuya viabilidad económica es evaluada a través del valor actual neto de las mismas. En segundo lugar, este trabajo permitirá al autor optar por el título de *Master in Business Administration* en la Universidad Católica Argentina.

El trabajo inicia con la descripción y planteamiento del problema, la justificación y los objetivos planteados. Seguidamente se revisan en el segundo capítulo los conceptos teóricos que soportan los temas abordados en la investigación. A continuación en el tercer capítulo se describe el marco metodológico empleado. En el cuarto capítulo se muestran el desarrollo, los resultados y las propuestas así como la valuación de su factibilidad económica. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

Capítulo I

Planteamiento del problema

Las organizaciones en la actualidad enfrentan retos complejos e inesperados debido a los escenarios globalizados y altamente competitivos. Estos nuevos ambientes están caracterizados por el rápido desarrollo y fácil acceso a las nuevas tecnologías en casi cualquier parte del mundo, la innegable ventaja competitiva de la manufactura en el sudeste asiático debido a sus bajos costes, la ralentización de las economías emergentes y la poca estabilidad mundial.

Como respuesta a estas realidades las empresas han trazado estrategias que les permitan posicionarse y diferenciarse de las demás. Principalmente se han buscado diferenciar mediante propuestas que ofrezcan un valor único en los productos para sus clientes o por medio de acciones que apunten al aprovechamiento del máximo potencial de los recursos de los que se disponen.

En ambos casos es fundamental para la correcta administración de los recursos el alineamiento de los esfuerzos con la estrategia organizacional, la apropiada selección de los asociados y colaboradores según sus competencias para las tareas y actividades a desempeñar, la gestión sincronizada con las distintas unidades del negocio o departamentos funcionales dentro de la organización y la interpretación adecuada del contexto y la cultura en la cual se encuentra operando.

En este sentido la compañía que en la cual se realiza esta investigación después de cuatro años con una tendencia de ventas a la baja a nivel mundial, ha decidido desprenderse de la región Norteamericana del negocio y concentrarse en sus mercados principales; Latinoamérica, Europa y Asia. Este desprendimiento del negocio de los Estados Unidos y Canadá, es parte de una estrategia

global de tres años que busca transformar la organización a fin de lograr una mejora en la competitividad a través de reducción de costos y aumento de la eficiencia.

Es de resaltar que los mercados Latinoamericanos representan el 26% de los ingresos totales para la compañía. En este mercado, Argentina junto con Brasil y México son los países donde se concentra la mayoría de la manufactura, siendo además los principales mercados en volumen de ventas de Latinoamérica.

La dirección global de manufactura ha establecido metas para la operación local que van de la mano con estas directrices corporativas antes descritas. Por otro lado, permite que el área estratégica que gerencia la operación establezca los modelos y métodos que considere más convenientes para tal fin, ya que hasta el momento no existe un modelo global de gestión operacional.

Es por ello que la gerencia de manufactura, ha decidido establecer una misión y una visión que quiere buscar que la planta entregue en tiempo y forma todos los pedidos de las revendedoras, con la más alta calidad y siendo considerada una manufactura de categoría mundial.

Esta estrategia ha permitido mejoras importantes en los distintos indicadores del área, principalmente impulsadas por el alto compromiso de los colaboradores y asociados que trabajan en la manufactura, sin embargo basados en sus mismos indicadores, está distante de ser considerada aún de categoría mundial y existe aún un espacio importante para la mejora. Son distintas los motivos por las cuales las prácticas actuales, la cultura, el liderazgo, y las competencias entre otros factores no están siguiendo la estrategia planteada.

Son estas razones las que este estudio busca identificar, analizar y comprender, para posteriormente exponer acciones propositivas que puedan mitigar y/o corregir las desviaciones o

posibilidades de mejora y permitan un alineamiento entre la estrategia y la operación que hace el día a día de la manufactura. Se trabajará en aspectos de alineamiento y entramado estratégico, cambio cultural y modelo de competencias que son considerados como los temas de mayor impacto en las diferencias que existen entre la estrategia y el hacer diario de la organización.

Finalmente este trabajo de grado permitirá al redactor obtener conocimientos sólidos sobre temas relacionados con la estrategia y el cambio organizacional, la cultura, el planeamiento y la gestión, entre otros, que significan una contribución profesional de alto nivel en la formación de un MBA.

1.1 Justificación.

La presente investigación se enfocará en estudiar la influencia que tiene la cultura, el planeamiento, la estructura y las características organizacionales en el alineamiento estratégico debido a las brechas que existen entre la misión y visión y la realidad operativa de la organización, esto a su vez representa una oportunidad de mejora que apunta a un aumento de la eficiencia en la manufactura, y en consecuencia una disminución del costo de conversión lo cual hará que el retorno por cada producto producido sea mayor. En este sentido, este trabajo permitirá proponer acciones que busquen determinar aspectos de la estrategia que pueden ser potencialmente mejorables, alinear y re-alinear a los aspectos más influyentes con la estrategia de la compañía y finalmente se pretende estimar en base a los recursos que se consideren necesarios para la implementación de la propuesta la relación costo-beneficio para la compañía.

1.2 Objetivos.

1.2.1 General.

- Proponer acciones que permitan alinear los principales factores que influyen en el desarrollo de las actividades en la compañía con los lineamientos estratégicos de la organización.

1.2.2 Específicos.

- Diagnosticar el proceso estratégico actual de la organización en estudio.
- Analizar los elementos considerados en el proceso estratégico de la organización.
- Describir acciones que permitan el alineamiento estratégico en la compañía.
- Estudiar viabilidad económica de la implementación de las acciones descritas.

Capítulo II

Marco teórico

A continuación se presentan los principales conceptos relacionados al entramado estratégico y las variables que influyen en el alineamiento organizacional. Así mismo se explican herramientas empleadas para la implementación de actividades y metas estratégicas dentro de la organización.

2.1 Estrategia.

Pensar en estrategia no es pensar en eficiencia operacional, o al menos no solo en ella. Desde que Michael Porter introdujo sus estrategias genéricas de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, planteó lo que entonces se describió como contradicciones inherentes de las mismas. En este sentido en investigaciones más recientes del mismo Porter (2011), amplia y desarrolla aún más el concepto, en primer lugar diferencia las actividades como la mejora continua, el empoderamiento y la gestión del cambio, necesarias para rentabilidades superiores pero orientadas hacia la eficacia operacional, del conjunto de actividades distintas que debe realizar una empresa para entregar una mezcla única de valor a lo cual define como estrategia.

Dentro del concepto de estrategia se hace referencia al posicionamiento estratégico de las organizaciones y separa claramente las estrategias basadas en la variedad del (los) producto(s) que ofrece, basadas en las necesidades o en el acceso. Resalta además que aquellas empresas que buscan satisfacer las necesidades de todos los tipos o segmentos de clientes se arriesgan a crear confusión puertas adentro de la organización ya que no existe un marco de referencia definido en el cual sean tomadas las decisiones operativas.

Bajo este marco plantea que una estratégica sustentable consiste principalmente en elegir las actividades que hacen diferentes a la oferta propia de las de sus rivales y comprender que dicha elección trae como consecuencia la existencia de trade-offs o aún más simplemente el sacrificar actividades que no son compatibles con la estrategia elegida. El trazar un mapa de las actividades donde se detallen las acciones estratégicas que diferencian la oferta propia de la competencia junto con los trade-offs permite establecer la coherencia entre las mismas, así como un calce entre el posicionamiento y dichas actividades, ver figura 2.1.

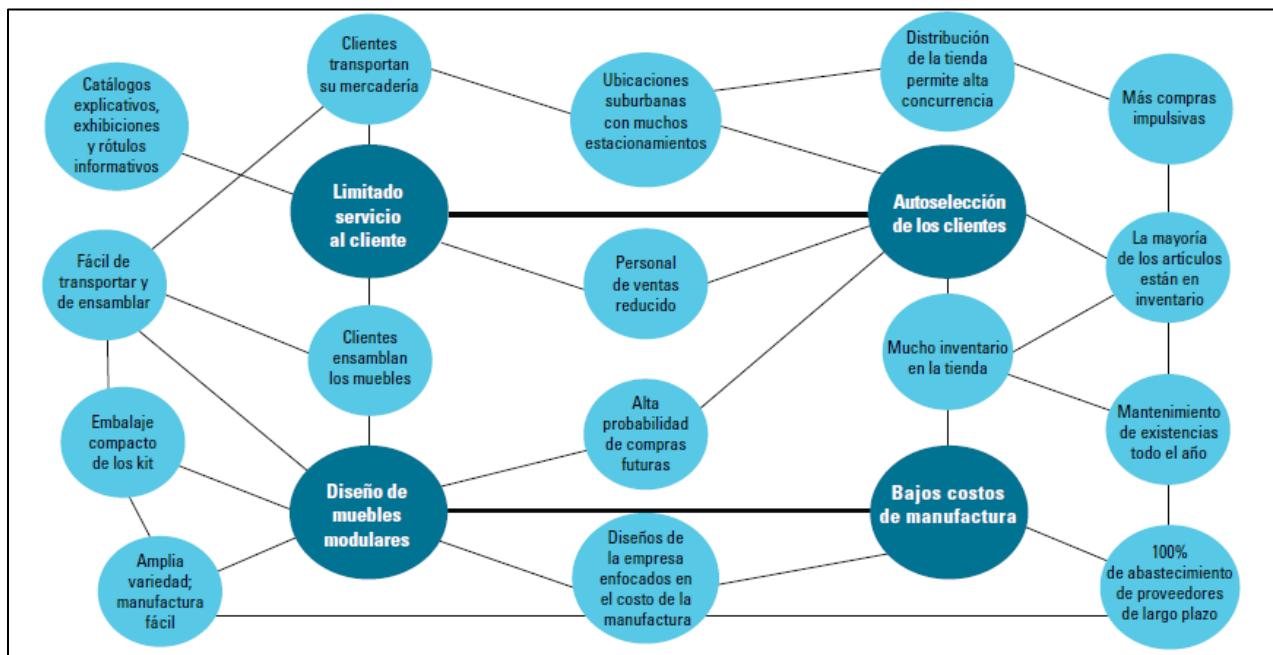


Figura 2.1. Mapa de actividades de Southwest. Fuente Porter (2011)

Finalmente hace énfasis en el liderazgo de los altos ejecutivos de las organizaciones para realizar los cambios que requiera la organización, basados en disciplina y continuidad con la estrategia definida.

Por otro lado Levy (2015), plantea que los escenarios inter-competitivos en los que se mueven las empresas son cada día más volátiles, inciertos, complejos y ambiguos. En ellos el rol

central de los gerentes y estrategas no es aprender, ni siquiera aprender a aprender, sino aprender a desaprender y a partir de esto poder traer al presente en algún grado, un futuro verosímil de la mano de planes y propuestas de objetivos que de manera sistémica permitan alcanzar el fin último de la organización que es crear valor de manera sostenible y sustentable. En este sentido propone un modelo sistémico cognitivo y constructivista que vincula los “triciclos de la oferta y triciclos de la demanda” donde por un lado se exige que los negocios se planteen la constante innovación de sus ventajas competitivas y por otro lado contar con capacidades distintivas que también estén en una permanente reinvenCIÓN, ver figura 2.2. En su modelo, para la organización los flujos económicos, financieros y competitivos, así como su desarrollo en el tiempo, dependen del “Nudo estratégico” entre las mencionadas ventajas competitivas y capacidades distintivas, donde las ventajas competitivas tienen que ver con el posicionamiento y las capacidades distintivas con la productividad.

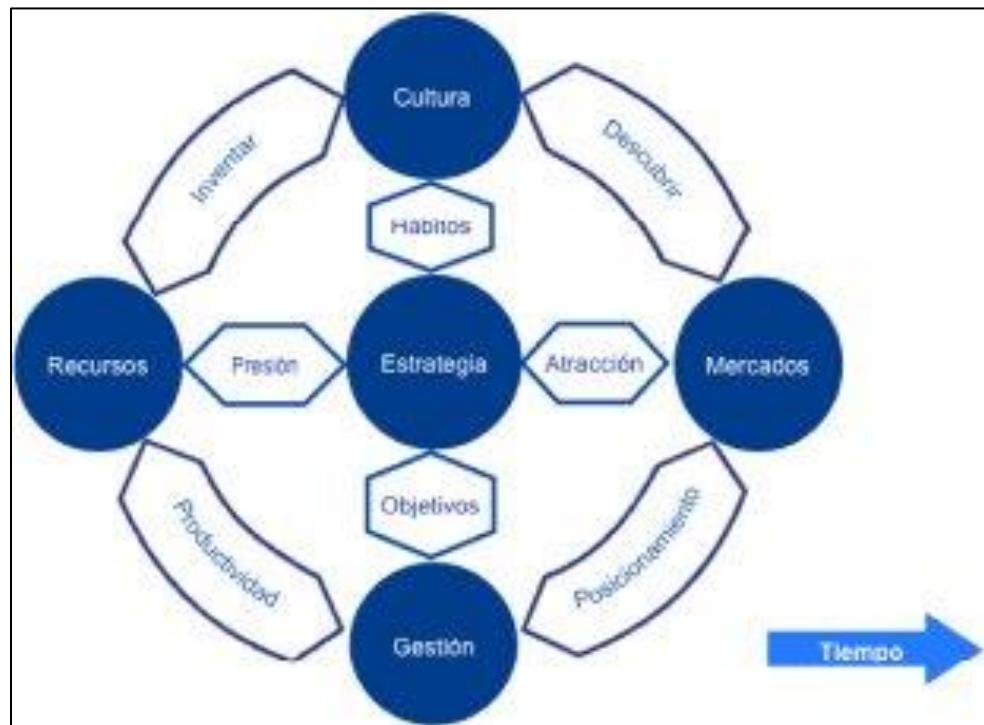


Figura 2.2. Modelo PENTA propuesto por Levy (2015)

A diferencia de los modelos tradicionales, el modelo PENTA incorpora y vincula no solo la estrategia, los recursos, la gestión y los mercados sino que incluye a la cultura como uno de los pilares y entiende que existe un peso específico en el modo de vivir dentro de las organizaciones, las creencias, los valores, los hábitos, el estilo y el clima y que estos permiten generar la visión compartida, comprendida y comprometida requerida en los escenarios de hoy en día.

2.2 Contexto.

Las organizaciones están sujetas y condicionadas por el contexto en el cual hacen vida, el mismo influye y determina en muchos casos su supervivencia y crecimiento. El evaluar el escenario en un proyecto de inversión o negocio es clave ya que puede modificar la decisión frente a distintas alternativas, Del Regno (2012).

El contexto interno alude a los elementos, sistemas, estructuras, conductas y condiciones en las que se desenvuelve el comportamiento organizacional y que tiene un impacto decisivo en la organización, ver figura 2.3.

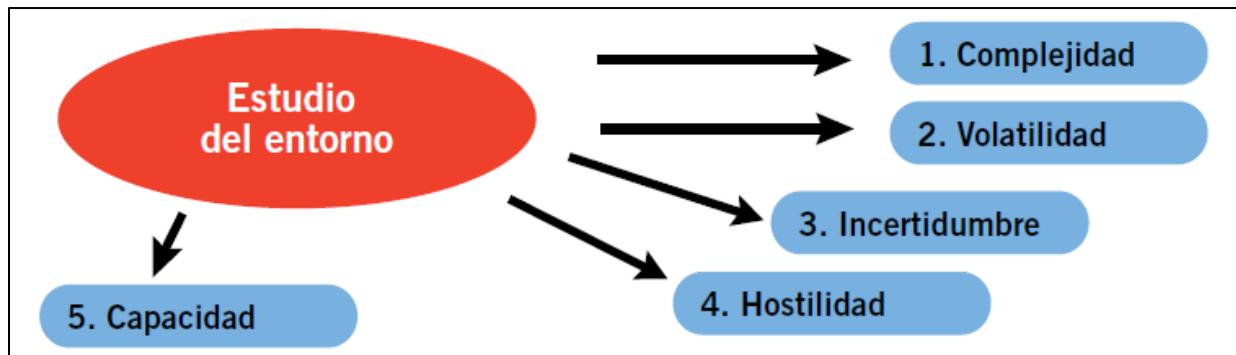


Figura 2.3. Esquema para el estudio del contexto externo. Fuente: Del Regno (2012)

El contexto externo por su parte es lo que se suele describir como entorno y está conformado por el conjunto de agentes o instituciones que guardan relación o tienen interés sobre

la organización, ejemplo de ello son, los entes regulatorios, la municipalidad, la comunidad donde opera el negocio, los competidores, entre otros.

Una lectura correcta del contexto hará que la organización opte por una estrategia competitiva u otra. Esta lectura es lo que le permite a la alta dirección entender cuáles son las variables que pueden influir en el negocio, este análisis tiene significado de interés si las mismas no llegasen a ser controlables lo cual obligaría a la empresa a desarrollar planes de mitigación de riesgos, internos o externos.

Se propone además estudiar el entorno o contexto externo a través de un proceso sistemático que hace énfasis en 5 variables principales: complejidad, volatilidad, incertidumbre, hostilidad y capacidad. Mientras que el contexto interno se enmarca en la identidad, la cual está determinada por las siguientes características: edad, tamaño, tipo de actividad, tipo de propiedad, ámbito geográfico, estructura jurídica, recursos, capacidades organizativas y cultura, ver figura 2.4.



Figura 2.4. Esquema para el estudio del contexto interno. Fuente: Del Regno (2012)

En este marco la Norma ISO 9001:2015, por primera vez, incorpora en su sección 4.1 la obligación para la organización en el establecimiento de los aspectos internos y externos que convenga la dirección estratégica necesarios, solicitando además la realización del seguimiento y revisión sobre dichos aspectos. Aclara además la norma que las cuestiones consideradas pueden tener factores positivos y negativos y en cualquier caso son aspectos que deben ser considerados ya que pueden intervenir en la capacidad de la organización de alcanzar los resultados estratégicos.

Propone Fernández (2009), para la identificación de los aspectos de interés del contexto el uso de una matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA). A través de esta herramienta es posible hallar circunstancias o situaciones del entorno que puedan afectar las actividades y el desarrollo de la organización, los recursos económicos, financieros, humanos y/o tecnológicos que se requieren para alcanzar la estrategia propuesta o las limitaciones y obstáculos que pueda enfrentar la compañía, ver figura 2.5.



Figura 2.5. Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia

Por otro lado Levy (2015), explica que la matriz FODA ya es suficiente para explicar el contexto ya que le falta el objetivo y que el análisis de contexto se debe realizar a través de un “AFODAR”, aspiraciones, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y resultados, sobretodo en situaciones de señales débiles parcialmente predecible o de sorpresas impredecibles.

Es imprescindible para el análisis te contexto entender que las organizaciones están dentro de un cluster que está formado por uno o más escenarios generales regionales dentro de un gran escenario mundial.

2.3 Planeamiento Estratégico.

El planeamiento estratégico lo define Fernández (2009) como el esfuerzo organizacional dirigido a dar claridad en las organizaciones a su misión y visión en el mediano y largo plazo. Es una herramienta poderosa que posibilita a las empresas adaptarse a escenarios volátiles, dinámicos, exigentes e inciertos y lograr un máximo de eficiencia y eficacia en la prestación de sus servicios. Este esfuerzo ocurre en cuatro etapas, filosófica, analítica, operativa y de acción y desarrollo, en cada una de ellas se desarrollan distintos componentes que hacen que la estrategia previamente definida se traduzca en misión, visión, valores, políticas, objetivos de la mano de sus controles correspondientes.

Este planteamiento guarda íntima relación con la propuesta de Kaplan y Norton (2004) donde plantean el uso de los mapas estratégicos como marco de referencia para integrar los objetivos estratégicos de la empresa con las cuatro perspectivas de su “Balance Score Card”, estableciendo relaciones causa efecto que vinculan la misión, visión, valores con los distintos niveles y sus actividades, ver figura 2.6.

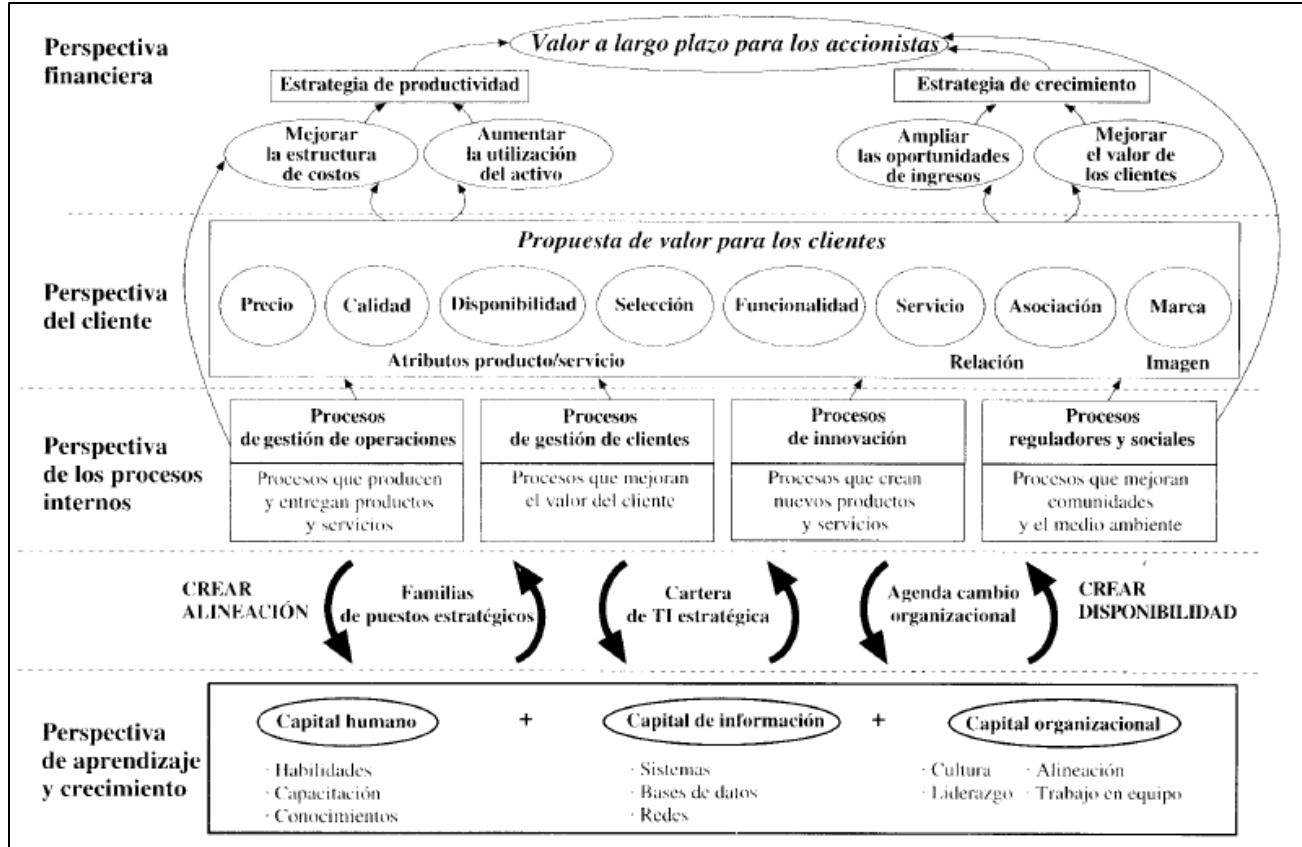


Figura 2.6. Mapas estratégicos. Fuente: Kaplan y Norton (2004)

Los mapas estratégicos proporcionan un marco visual donde es posible integrar las distintas áreas de la organización con sus respectivas relaciones causa-efecto, promover los objetivos de productividad desde distintas perspectivas, así como identificar las capacidades específicas de los activos intangibles de la empresa.

Los mapas estratégicos de Kaplan y Norton se construyen a través de la visión de cuatro perspectivas: desarrollo y aprendizaje, aspectos internos, relación con el cliente y aspectos financieros. En el primer pilar se busca un crecimiento orgánico de la empresa a través de la potenciación de sus capacidades, conocimientos y características más humanas de la organización. Se deben vincular los indicadores de este primer pilar con los del segundo, aspectos internos, para alinear con la estrategia organizacional, de información y eventuales cambios organizacionales.

La perspectiva interna por su parte se puede subdividir en actividades de gestión operacional, de gestión de clientes, de gestión de la innovación y los nuevos productos y procesos regulatorios y sociales. Se busca que en cada uno de ellos la empresa pueda desarrollar una ventaja competitiva que le permita diferenciarse de los demás competidores. Desde el punto de vista del cliente la idea es atender los requerimientos de los mismos de tal manera de satisfacer sus necesidades, es por ello que esta perspectiva es fundamental para entender si existe una conformidad con los productos y servicios que la empresa entrega. Finalmente la perspectiva financiera atiende los intereses económicos de los accionistas y/o dueños. De esta manera el balance scorecard no solo ve por los intereses financieros sino que busca de alguna manera satisfacer de manera integral a todas las partes interesadas.

Derivados de los mapas estratégicos y sus cuatro perspectivas suelen generarse alrededor de veinte o treinta indicadores que proporcionan la instrumentación de una sola estrategia y no de objetivos específicos de áreas o departamentos. Al existir relaciones entre los distintos departamentos y sus objetivos, el balance scorecard es de alguna manera un método sistémico que permite planear de manera concreta la estrategia formulada.

El modelo PENTA por otro lado, puede ser articulado en las fases de análisis, elección y ejecución del planeamiento estratégico, siempre con un carácter psico-socio-cognitivo, Levy (2009). En la fase de análisis permite posicionar a la estrategia y su relación con el entorno, tal como se describió anteriormente. En la fase de elección permite ser el instrumento sistémico para formular innovaciones, análisis de riesgos, sostenibilidad y posibles cursos de acción. Finalmente en la fase de ejecución traslada a cada uno de los pilares del modelo las iniciativas concretas de las innovaciones.

Para los autores antes mencionados, las estrategias están enmarcadas dentro de las ciencias cognitivas y además dan foco a los procesos y no al contenido, lo cual requiere de un análisis detenido de los mapas mentales de cada uno de los decisores de la estrategia en torno a los cinco pilares del modelo (Estrategia, cultura, recursos, administración y los mercados) y la dispersión que puedan tener entre los mismos. Concientizar dichas diferencias y aprovechar la dispersión cognitiva de los decisores y construir la organización que se visualiza de manera conjunta aprovechando la diversidad.

2.4 Alineamiento Estratégico.

Como respuesta al cambio continuo de escenarios, condiciones políticas y económicas del mundo de hoy, resulta fundamental para la subsistencia corporativa y el logro de metas planteadas, el alineamiento, re-alineamiento, enfoque y re-enfoque estratégico en las organizaciones. Esta es la única manera según Quesada (2005), en que los administradores pueden enfrentar los nuevos retos en este rompimiento de paradigmas y equilibrios constantes en los que se desarrollan los negocios.

Para lograr este alineamiento, el autor propone mediante una metodología que permita sincronizar de manera continua los esfuerzos entre las distintas áreas de una unidad de negocio, eslabonar a los empleados en búsqueda de los resultados propuestos, orientarse hacia las necesidades y demandas de los clientes, integrar al área de recursos humanos hacia el desarrollo de gente de alto desempeño y la mejora continua.

En este sentido, se parte de la premisa de que los empleados o colaboradores solo hacen y se involucran en aquello que consideran correcto y en donde son partícipes de las estrategias y planes que a ellos atañen. Para que esta vinculación con la estrategia exista, además, las personas

requieren de un dialogo abierto, acuerdos claros, documentación y trabajo en equipo. El tablero de comando integrado, explicado en la sección anterior permite además alinear adecuadamente las acciones de los colaboradores de manera que estas estén alineadas con las estrategias y maximicen la utilización de recursos.

El proceso de alineamiento estratégico ocurre en cuatro etapas críticas que deben sufrir las organizaciones una tras otra: enfoque funcional, alineamiento horizontal (sincronización), alineamiento vertical (cascadeo) e integración.

Se parte de una organización en la que cada una de las áreas o procesos trabajan aisladamente en búsqueda de sus propios objetivos departamentales, posiblemente en direcciones opuestas en muchas ocasiones subutilizando recursos y sin una clara dirección.

Es común observar en este tipo de etapas a organizaciones con departamentos administrados como feudos, rivalidades y el tipo de administración basado en lo urgente fundamentalmente. Este tipo de estructuras son causadas principalmente por la falta de visión y enfoque común, así como de un pensamiento y enfoque funcional y no sistémico, ver figura 2.7.

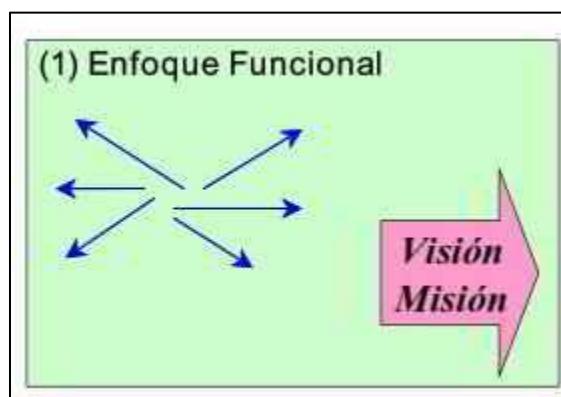


Figura 2.7. Organizaciones en etapa de enfoque funcional. Fuente: Quesada (2005)

Una vez que la empresa en conjunto ha logrado definir una estrategia clara, misión, visión y valores para todas las áreas las mismas empiezan a trabajar como equipo sobre todo a niveles más altos, de esta manera cada uno de los departamentos empieza a impulsar las acciones de manera más enérgica y en la misma dirección. Esto es posible debido a la sincronización entre los objetivos de las distintas áreas funcionales, ver figura 2.8.



Figura 2.8. Organizaciones en alineamiento horizontal. Fuente: Quesada (2005)

El tercer estado o etapa corresponde al proceso de alineamiento y realineamiento de todos los integrantes de la organización a distintos niveles, directivos, mandos medios y operativos. En este punto cualquier uso de recursos está orientado a la estrategia y es posible solo a través del proceso de eslabonar los objetivos y metas todos en la organización. Este nivel de alineamiento es el mínimo que se necesita para alcanzar la “Excelencia Operacional”, ver figura 2.9.

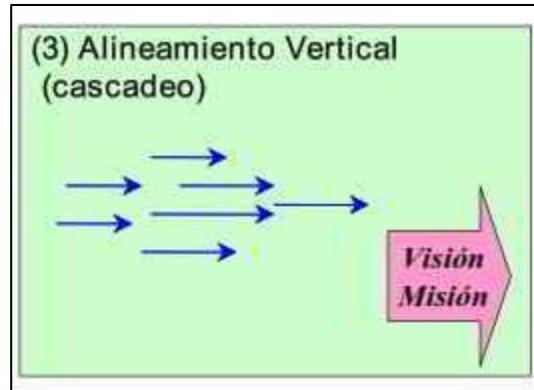


Figura 2.9. Organizaciones en alineamiento vertical. Fuente: Quesada (2005)

La etapa final del alineamiento presenta un desafío más allá de los límites de la compañía, la misma debe alinear a sus partes interesadas con respecto a su propia estrategia, proveedores, comunidad, intermediarios, entre otros deben comprender y compartir la razón de ser de la organización así como a donde se dirige. En este punto de alineamiento es donde se consiguen las mejoras y beneficios extraordinarios.

Considera finalmente que el enfoque basado en áreas funcionales trabajando aisladamente y a las cuales se les hace una “bajada” de la estrategia merma la productividad y eficiencia en el uso de recursos. Por el contrario al tratar a los departamentos como un flujo de procesos sincronizados en objetivos e iniciativas orientadas a la estrategia puede crear un valor extraordinario para la compañía, ver figura 2.10.

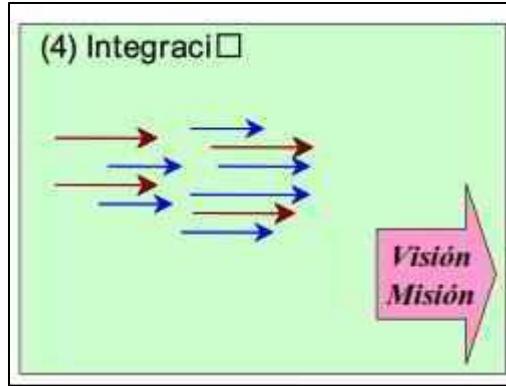


Figura 2.10. Organizaciones en integración. Fuente: Quesada (2005)

2.5 Cultura.

La administración de empresas en el último siglo ha tendido a evolucionar, pasando de modelos de gestión basados en la “Administración Científica” iniciada por Taylor y Fayol a modelos de administración más humanistas, donde el foco en el crecimiento, conocimiento e innovación de las personas toman un papel central. En este sentido resulta coherente entender la influencia de los aspectos culturales sobre las organizaciones y especialmente sobre su desempeño y competitividad. En este sentido Cantillo E. y Daza J (2011) puntualizan que:

“toda empresa busca marcar la diferencia entre sus competidores y lograr la preferencia de sus consumidores a través de estrategias que deben planificarse en las distintas áreas de la organización y que su éxito está relacionado, en parte, con el liderazgo que se aplique y la cultura organizacional bajo la cual se lleve a cabo” (p.19).

Al referirse a cultura intuitivamente se piensa en un conjunto de creencias, tradiciones, costumbres y comportamientos de una sociedad sin embargo es necesario tener presente que un conjunto de trabajadores dentro de una organización también tienen características propias que pueden diferenciarlos de cualquier otra unidad de negocio u empresa. Hosftede (2016), plantea

que la cultura cubre a un número determinado de individuos que comparten las mismas experiencias educativas y condiciones de vida.

Una cultura organizacional que propicie la competitividad ha de tener características que le impriman un deseo de superación constante, que cuestione el statu-quo de las actividades, que ubique a la innovación y la mejora continua en el centro de sus tareas diarias, un profundo conocimiento sistémico del negocio y los impactos que sus acciones y decisiones traen sobre las demás áreas de la compañía, que pueda además ser inconforme de manera positiva con sus resultados, con experticia suficiente para proponer soluciones sostenibles y sustentables, con responsabilidad ética-empresarial y confianza en sus acuerdos y promesas. Todo esto es posible dentro de un marco de respeto irrestricto por las personas que conforman la organización, iniciando por el auto-respeto por los resultados y las acciones de cada miembros de la compañía y seguido por la misma práctica con pares, jefes y subordinados, así como por un liderazgo positivo enfocado en hacer bien las tareas y aprovechar las oportunidades.

De esta manera, es pertinente entender los factores que influyen en las características culturales de una organización de manera de apalancar sobre los mismos las acciones de cambio que pudieran ser necesarias en búsqueda de su alineamiento con la estrategia, Fontalvo J. y Morelos J. (2014), en su estudio identifican como factores principalmente influyentes a la estrategia, la estructura, el trabajo en grupo, el estilo de liderazgo de los managers, las características organizacionales, la filosofía de los fundadores ó propietarios y al ambiente. Concluyen que estos aspectos contribuyen en el proceso de integración y alineamiento estratégico, la conformación de equipos de trabajo multiniveles, el fomento de la confianza, el empoderamiento y el desarrollo humano, todos ellos determinantes dentro de la cultura organizacional.

En conjunto, la cultura es uno de los ejes principales dentro de la administración de organizaciones. Tiene además influencia de distintos factores como la estrategia, el ambiente los recursos y la gestión por lo cual debe ser analizado de manera sistémica para enfocarla hacia la productividad. Siendo esto solamente posible de la mano de un liderazgo adecuado al entorno interno, externo y a la estrategia corporativa.

2.6 Competencias.

Las competencias son un conjunto de patrones de características que subyacen a las personas y están conformadas por conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que permiten alcanzar un desempeño esperado o superior de los individuos dentro de las organizaciones. La gestión sistémica de las mismas significa valorar cuales de estas características son las necesarias para cada actividad laboral y de qué manera potenciar a cada colaborador para alcanzarlas y desarrollarlo dentro de la organización.

La nueva dinámica de las organizaciones ha traído consigo escenarios más exigentes debido a la ambigüedad en la que los líderes deben tomar decisiones. En este sentido, Orr, E. y Sack, K. (2009), analizan qué competencias son las que debe desarrollar un líder en los próximos años. Distinguen la existencia de competencias que cobran mayor importancia en función del nivel dentro de la organización, a pesar de existir un conjunto de estas que son comunes y fundamentales a cualquier individuo dentro de una compañía. Las autoras desarrollan una matriz de competencias e importancia de las mismas y muestran como son evaluadas según cada nivel dentro de una organización tipo, ver figura 2.11.

Competencia	Mas alta	NO EXPLOTADO Los líderes poseen estas competencias las cuales se corresponden con su desempeño y potencial, sin embargo no son percibidas como importantes. Apalancarse en estas competencias.	APROVECHADO Los líderes necesitan mantener la firmeza y mejorar estas competencias. Construir sobre estas fortalezas.
	Mas baja	DIFERENCIADOR OCULTO Si se toma el tiempo para valorar estas competencias, los líderes se diferenciaran de la multitud y podrán crear ventajas para la organización. Incorpore estos diferenciadores	DIFERENCIADOR CONOCIDO Estas competencias estan incrementando en importancia, sin embargo en promedio muchos líderes carecen de ellas o deben desarrollarlas. Desarrollar estos diferenciadores.
		Subvalorada	Importante o Valorada
		Importancia	

Figura 2.11. Mapa de competencias e importancia. Fuente: Orr, E. y Sack, K. (2009).

Las competencias “No explotadas” son aquellas que no son valoradas por las organizaciones a pesar de estar fuertemente desarrolladas por los líderes, generalmente las mismas son comunes, condicionando su valor relativo. También, existen competencias altamente desarrolladas pero que si son valoradas sobre las cuales se debe construir y mantener el liderazgo. Por otro lado, existen competencias menos valoradas y poco comunes que sin embargo tienen un potencial importante que puede generar valor para la empresa, estas deben ser incorporadas por los líderes. En contraposición las competencias que son poco comunes y altamente valoradas son las que se deben desarrollar e incorporar los líderes del futuro.

2.7 Estructura.

La relación entre la estructura organizacional y la estrategia ha sido centro de debate durante los últimos 30 años, por un lado, existen investigaciones que apoyan que la estrategia se debe adaptar a la estructura y a partir de ella construir y diseñar las prácticas que le permitan ser competitiva a la organización y por otra parte, existen quienes han postulado que es la estructura la

cual debe acoplarse a la estrategia y así garantizar la adopción de los mecanismos que sean necesarios para alcanzar la misión de la empresa.

Sin embargo la estructura y la estrategia en cualquier escenario son elementos que se deben complementar según Fernández, et al (2001), para ello analiza las relaciones que existan entre: racionalidad, interacción y asertividad como variables de los procesos estratégicos y la integración estructural, la formalización, la centralización, la complejidad, amplitud vertical, amplitud horizontal y diferenciación espacial como aspectos variables estructurales.

Encuentran en su estudio que la integración formal está relacionada con la racionalidad e interacción en la toma de decisiones pero no con la asertividad. La complejidad por su parte no mostró relaciones significativas con la formulación de la estrategia, por último la descentralización presentó relaciones con las tres variables de los componentes de los procesos estratégicos, encontrándose además que en las empresas de alto desempeño se refuerzan mutuamente los elementos de la estrategia y la estructura para formar un todo donde se apoyan y adquieren significado trascendental para la organización.

2.8 Liderazgo.

Muchas teorías se ha escrito acerca de este tema en el pasado y en la mayoría se ha planteado cuales son las competencias o las características que hacen que un líder sea realmente motivador y en que debería convertirse. Inclusive existen investigaciones que permiten evaluar distintos tipos de liderazgo y las fortalezas y debilidades de cada uno de estos estilos. Sin embargo, existen limitaciones en estos métodos y se puede evidenciar en muchos casos dentro de las organizaciones hoy en día. Dichas limitaciones provienen principalmente de la dificultad en el cambio de mentalidad y según Ibarra, (2015) solo existe una forma de lograrlo y es actuando

diferente. Parte de la premisa que a diferencia de la estructura usual de primero pensar y luego actuar, el liderazgo debería construirse actuando, experimentando, reflexionando y eventualmente corrigiendo hasta alcanzar un desempeño óptimo.

El estudio de Ibarra (2015), se remarca que para el desarrollo de un líder, el mismo se debe enfocar en su identidad, es decir, en cómo el individuo se define a sí mismo como líder. Para ello existen dos disparadores: el interno y el externo. El externo refiere al desarrollo de la reputación o competencia y puede cambiar drásticamente como el individuo se ve a sí mismo. Por otro lado el proceso interno se basa en la evolución de los motivadores intrínsecos y de la autodefinición, lo cual no ocurre en soledad sino por el contrario en las interacciones con los demás. Enfatiza además que el proceso central en el cambio de mentalidad de un líder ocurre a través del principio de “Outsight”. A través de este principio la persona debe redefinir su trabajo, establecer redes y ser más lúdico consigo mismo.

Estos tres aspectos conllevan a que el líder enfoque su tiempo laboral en tareas más alineadas a la estrategia de la corporación y a las expectativas de las partes interesadas y menos en el día a día, necesitando para ello una comprensión profunda de la realidad del negocio, conocimiento del contexto y del rol que juega dentro de la organización. Por otro lado requiere que se construyan redes de contactos no solo dentro del área funcional donde la persona se desempeña sino que también entre áreas y niveles de jerarquía, finalmente plantea ser críticos de manera positiva con sí mismos de manera de corregir aquellas competencias que puedan requerir alguna mejora para continuar el crecimiento.

2.9 Valor actual neto.

El valor actual neto (VAN) es un método que se usa comúnmente en evaluación de proyectos de inversión, consiste en actualizar los flujos netos (sumatoria de positivos y negativos) a un tipo de interés determinado. De esta manera el valor actual neto permite expresar la rentabilidad de un proyecto en términos absolutos, es decir en unidades monetarias. Matemáticamente se expresa de la siguiente manera:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \cdots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Donde,

F_t son los flujos de dinero en cada periodo t

I_0 es la inversión realizada en el momento inicial ($t = 0$)

n es el número de periodos de tiempo

k es el tipo de descuento o interés exigido al proyecto

En términos prácticos, un VAN positivo significa que el proyecto generará beneficio, un VAN igual a cero no generará ni beneficios ni perdidas y un VAN menor a cero deberá ser rechazado ya que generará perdidas.

Capítulo III

Marco Metodológico

Este trabajo se desarrolla en la subsidiaria Argentina de una empresa manufacturera multinacional que se encuentra en el inicio de una transición global que apunta hacia un aumento de la eficiencia en todas sus operaciones.

La metodología consistirá principalmente en el estudio y la descripción de la realidad operacional de la organización que se analiza en esta investigación. En relación con esto, se contrastará la misión y visión de la compañía con el contexto en el que la misma opera.

También, se realizará una valoración de los diversos modelos de liderazgo y las distintas competencias de los asociados, así como la cultura y el contexto en el cual se desarrolla la organización. Además, se analizarán textos de autores que han trabajado previamente en los temas que aquí se estudian, junto con la aplicación de teorías de alineamiento estratégico-operacional.

Se formularán acciones propositivas que están dirigidas a alcanzar la misión y visión de la organización, las mismas serán acompañadas de análisis de viabilidad económica.

Capítulo IV

Desarrollo, resultados y propuestas.

En este capítulo se presenta el análisis del proceso estratégico de la organización y las variables que fueron tomadas para su construcción, así mismo se detallan las herramientas actualmente empleadas para la transformación de la estrategia en actividades tácticas y operativas.

4.1 Estrategia actual.

La estrategia actual de la empresa está elaborada mediante un método de planeación que busca por un lado integrar constantemente las actividades de todo el personal de la organización mediante metas clave, y por otro que permita reaccionar rápidamente ante cambios en el entorno, el mismo es conocido como Hoshin Kanri.

Dicha metodología contempla ocho etapas para su implementación, la primera de ellas es: el establecimiento de la filosofía de la organización, que según los expertos es quizá la etapa más importante de todas ya que en ella se debe definir la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategia, factores de competitividad y área de resultados.

En este sentido, se tiene que se ha definido como misión: “asegurar la producción en tiempo y forma de productos cosméticos que se elaboran al más bajo costo de transformación, garantizando para ello los más altos estándares de calidad, seguridad y medio ambiente, creando además un ambiente de trabajo excelente para la motivación y desarrollo de sus asociados”. Y como visión: “Ser Reconocidos como una empresa de clase mundial”.

Esta misión y visión nacieron como guía para la organización de la planta y fue elaborada por parte de la Gerencia de manufactura en el año 2015, la misma debería ser bajada a los mandos medios por cada líder de sector y finalmente cada elemento del nivel táctico llevar a la escala operativa mediante planes de acción.

Para ello se generó una matriz de Hoshin Kanri en donde se detallan las actividades estratégicas, tácticas, desempeño en los procesos y los resultados en los cuales se ven reflejadas dichas acciones, ver anexo A. Allí se puede ver que las actividades estratégicas están orientadas a mejoras en eficiencia organizacional, cumplimiento regulatorio, reducción de gastos por perdidas, impacto en el servicio por manufactura y costo de elaboración de los productos. Esto busca reducir las pérdidas en materiales, maquinas, métodos y personas.

4.2 Análisis de contexto actual.

El análisis de contexto actualmente en la organización está alineado con el proceso de ventas y planeamiento operativo (S&OP – Sales and operating process) en búsqueda de responder a las variaciones en los mercados y la demanda. En una primera instancia la situación macroeconómica, los estados financieros y comunicaciones globales marcan la tendencia en la evolución de los clientes, la demanda, la gestión del abastecimiento e innovación. Todas estas variables se compilan en un comité con revisiones mensuales que sirve como entrada a la gerencia de la planta. Esta información a su vez es transferida en los distintos equipos en el staff de manufactura alimentando las acciones del Hosin Kanri descrito en la sección anterior, ver figura 4.1 y figura 4.2.

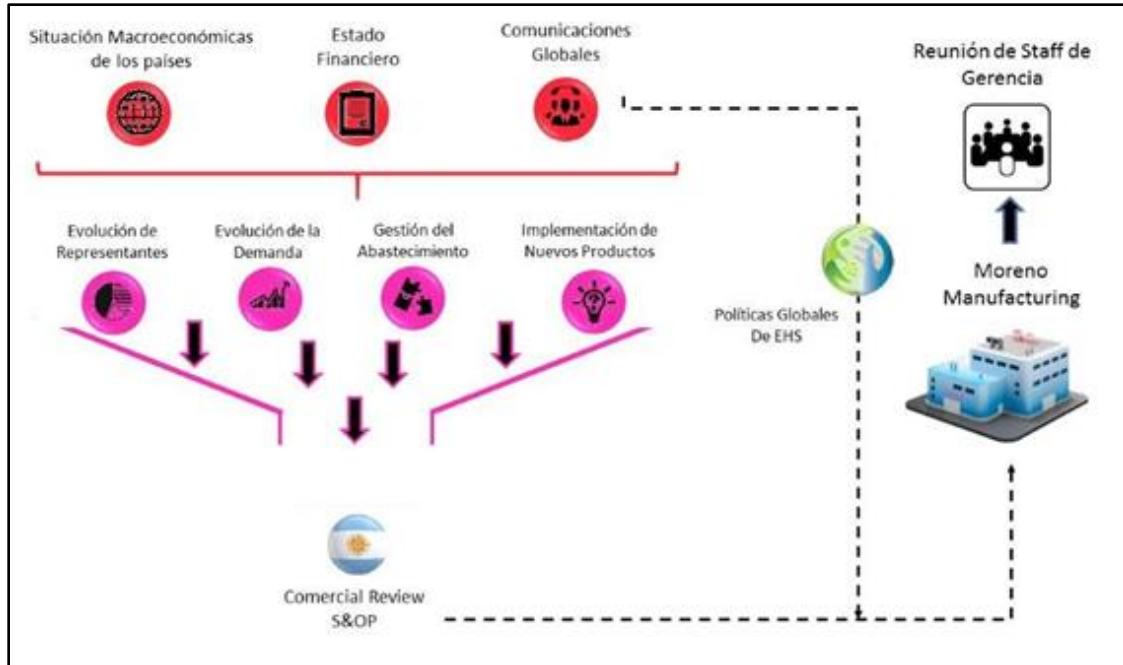


Figura 4.1. Evaluación de contexto macro proceso. Fuente: elaboración propia.

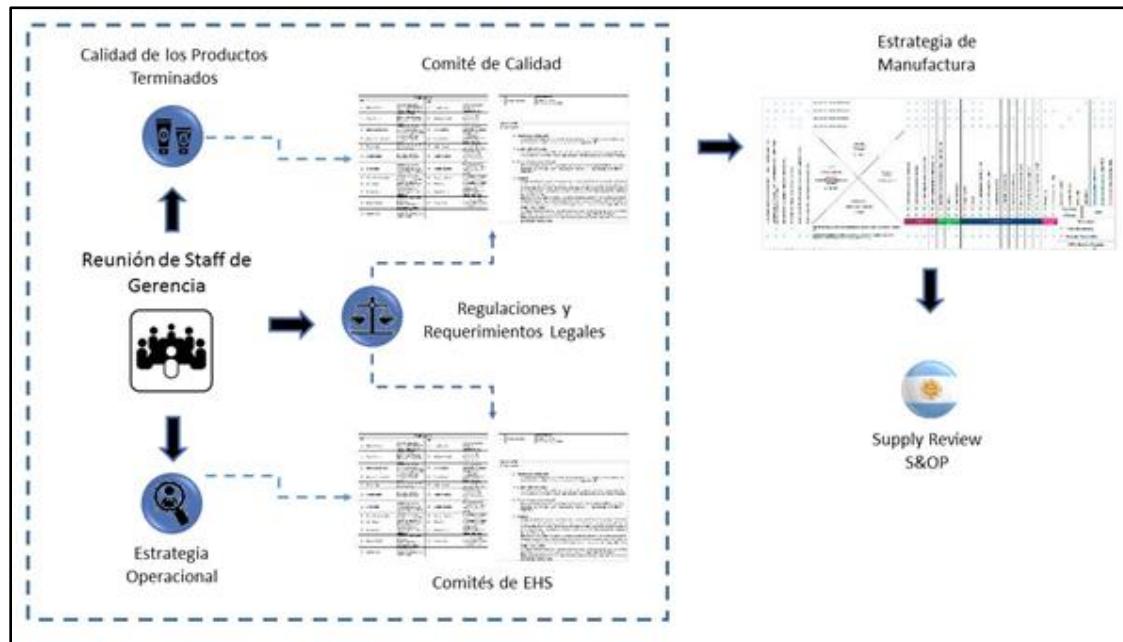


Figura 4.2. Evaluación de contexto proceso final. Fuente: elaboración propia.

De manera complementaria existe un análisis de fortaleza, oportunidades, desafíos y amenazas (FODA), ver figura 4.3.

	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
De Origen Interno	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amplia fuerza de Representantes de ventas directas. ➤ Genera vínculo con sus Representantes . ➤ Constante lanzamientos e implementación de nuevos productos. ➤ Tiene una Fundación que es reconocida a nivel mundial con causas sociales. ➤ Es una empresa comprometida socialmente (Matriz Legal) ➤ El 80% de los productos comercializados son de producción local. ➤ Búsqueda del empoderamiento de la mujer a través del ingreso extra. ➤ Relación costo y calidad bien valorado. ➤ Se cuenta con una brigada contra incendios interna y capacitada ➤ Revisión constante de impactos a través de comités (EHS y Calidad) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Limitada oportunidad de ingreso personal de las representantes de ventas. ➤ Fallas en el procesamiento de pedidos y su distribución ➤ Faltantes de productos ➤ Deficiencias en las estimaciones de ventas ➤ Por la alta rotación de los productos pueden generarse obsoletencias ➤ Procesos extensos, poco robustos y burocráticos para el desarrollo e implementación de nuevos productos. ➤ Cambios organizacionales frecuentes. ➤ Falta de estandarización de procesos internos. ➤ Lenta reacción ante cambios en las tendencias del mercado. ➤ Alta tasa de rotación de Representantes ➤ Baja cultura y liderazgo sobre temas de EHS
De Origen Externo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Modelo de ventas que se actualice con las ventajas tecnológicas que brinda esta nueva década (redes sociales, etc.). ➤ En momento de crisis puede incrementarse el número de Representantes. ➤ Manufactura con capacidad de absorber el 30% de los productos que no se fabrican en Planta. ➤ Ventas por Internet. ➤ Incrementar el interés de los Consumidores y Representantes por la innovación. ➤ Contar con Locales de venta (sales center) ➤ Asociarse con otras marcas de cosméticos ➤ Incrementar las comunicaciones externas sobre temas y actividades de EHS 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Importación de productos cosméticos permitidos bajo licencia automática. ➤ Disminución y/o diversificación de las representantes de venta y en consecuencia caída del volumen de venta. ➤ No cumplir con la entrega de productos solicitados principalmente en los nuevos productos ➤ Pérdida de share por competencia o ingreso de nuevos competidores. ➤ Contexto socio – político cambiante e imprevisible. Creciente inflación. ➤ Incremento de requisitos legales. ➤ Cambio de prioridades de compra de los consumidores. ➤ Fuerte competencia a nivel de líneas y categorías de productos, marcas, precios y canales de distribución. ➤ Creciente sensibilidad (percepción) social por potenciales desvíos que pudiesen estar relacionados. con impactos ambientales.

Figura 4.3. Evaluación de contexto macro proceso. Fuente: elaboración propia.

4.3 Planeamiento estratégico.

Todas estas actividades son medidas y monitoreadas mediante un tablero de comando integral que contempla la formación y crecimiento e innovación, los procesos internos, los clientes y sus consecuentes resultados financieros, ver figura 4.4. La revisión de este tablero de comando se realiza mensualmente por el comité de gerencia de la planta, teniendo como respuesta a los desvíos que puedan presentarse la generación de planes de acción dentro del sistema de gestión integrado. Anualmente se realiza una revisión de la matriz de Hoshin Kanri para establecer adecuaciones en función del contexto de la organización, desvíos o posibilidades de mejora encontradas.

Indicador	Acumulado				Mes				
	Previous Year	Target	Actual	Var. [%]	Previous Year	Target	Actual	Var. [%]	
FINANZAS									
Conversion Cost [U\$D/u.]	0,278	0,289	0,248	-10,8%	✓	0,368	0,359	0,269 -25,0%	✓
Absorsion [hs./dia]	1.142	1.023	1.031	-9,7%	✓	1.014	1.030	1.057 2,6%	✓
ONOV [MM U\$D]	-0,860	0,972	0,101	-89,6%	✗	-0,561	-0,010	0,000 -100,0%	✓
Produccion [u.Finanzas]	105.484.161	96.618.265	105.633.274	0,1%	✓	7.632.745	7.074.031	8.327.043 17,7%	✓
CLIENTES									
Short [ppm.]	89	0	167	87,9%	⚠	0	0	0 0,0%	✓
Reclamos [cant.]	11	20	8	-22,2%	✓	2	20	7 -65,0%	✓
DPM [ppm.]	1.246	850	762	-38,8%	✓	454	850	1.039 22,2%	✗
PROCESOS INTERNOS									
Horas Unused [%]	17,9%	15,0%	16,3%	-1,5%	✗	22,2%	15,0%	3,8% -11,2%	✓
OEE [%]	51,9%	51,0%	47,3%	-4,6%	✗	50,0%	51,0%	42,3% -8,7%	✗
Productividad Real Envasado [u./ hs. H.]	316	322	331	4,6%	✓	326	307	363 18,3%	✓
OSI [%]	86,3%	90,0%	94,8%	8,6%	✓	83,0%	90,0%	82,0% -8,0%	✗
Ausentismo General [%]	14,8%	0,0%	12,3%	-2,5%	✗	12,6%	0,0%	6,4% 6,4%	✗
Ausentismo Controlable [%]	3,9%	0,0%	2,8%	-1,1%	✗	3,5%	0,0%	1,6% 1,6%	✗
Batch Rechazados [%]	0,1%	0,0%	0,2%	0,1%	⚠	0,0%	0,0%	0,6% 0,6%	✗
Mantenimiento [%]	90,8%	87,8%	95,4%	5,1%	✓	88,9%	87,8%	98,1% 11,8%	✓
Posiciones Externas [pallet positions]	6.913	7.550	4.985	-27,9%	✓	4.498	7.550	4.937 -34,6%	✓
OEI [%]	96,6%	95,0%	97,3%	0,7%	✓	90,0%	95,0%	98,0% 3,0%	✓
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO - INNOVACIÓN									
Capacitacion [hs.]	6.791	4.128	9.572	40,9%	✓	104	344	321 -6,6%	✗
Capex [K U\$D]	5.840	2.992	2.821	-51,7%	⚠	1.718	53	174 227,3%	✓

Figura 4.4. Tablero de comando balanceado. Fuente: elaboración propia.

4.4 Alineamiento estratégico.

Partiendo de la base del modelo mostrado en el Capítulo II, se pueden observar comportamientos, que en su mayoría, tienen semejanzas con las características descritas en las etapas de enfoque funcional y alineamiento horizontal (en el mejor de los casos).

De hecho, se evidencia en actividades tácticas y operativas que cada departamento empuja o presiona fuertemente por conseguir sus propios objetivos, los cuales frecuentemente están contrapuestos con los de otras áreas. Sin lugar a dudas existe una administración del tipo “apaga fuego” en áreas productivas y de planeamiento, en torno a las cuales se mueven todas las de áreas

de soporte, creando una suerte de reacción en cadena de actividades no programadas y reactivas que cambian constantemente en función de las urgencias.

Según una encuesta realizada por Betancourt (2017), el 55% de las personas encuestadas no conoce la misión, la visión ni los valores de la organización. Dicha encuesta fue realizada sobre una muestra de más del 10% del personal de distintos niveles jerárquicos en la compañía. Esto podría dar unos primeros indicios de la causa del no alineamiento que se puede evidenciar en la empresa.

4.5 Cultura organizacional.

Al analizar la cultura de la organización se busca describir los distintos factores que influyen en la misma, tal como se plantea por distintos autores en el Capítulo II, en este sentido se parte por la estrategia, la cual tal como se comentó en párrafos anteriores fue definida por la gerencia de manufactura local a través de su misión y visión, ver sección 4.1 del presente capítulo. Esta misión y visión pretenden dar un norte estratégico a la organización ya que la misma estaba siendo administrada sin una orientación definida y cumpliendo con las demandas del mercado sin importar el costo que ello causara. Producto de esta política a lo largo de los años, la cultura organizacional hace que intuitivamente se busquen cumplir con las demandas del mercado sin importar los medios, costos o riesgos en los que se puedan incurrir.

Se puede observar que existe una distancia importante entre los niveles estratégicos y operativos por lo cual el papel de los mandos medios resulta fundamental para el proceso de alineamiento estratégico y ejecución de los planes de acción. En este sentido, resultan fundamentales las acciones en conjunto que puedan orquestar las distintas áreas funcionales, para lo cual se requiere una cohesión grupal y sentido del trabajo en grupo excepcional en los mandos

medios y altos. Este punto es una de las aristas que más requiere atención ya que se evidencia en la compañía, lo que Levy (2016) llama síndrome de compartimientos estancos, donde cada área funcional se hace responsable y empuja solo por su objetivo sin una visión global-sistémica de la organización y el impacto en las demás actividades de la compañía.

En relación a las características organizacionales, la compañía en estudio es una empresa multinacional con operaciones en más de 20 países, sin embargo por el tipo de mercado al que apunta cada país se maneja con un portafolio de productos aprobado por la dirección local. En la Argentina se comercializan más de dos mil productos anuales con demandas muy variantes a lo largo del año. Además por políticas organizacionales se trabaja con “cero stock” de producto terminado por lo cual las fechas límites de producción para la entrega de los productos son muy ajustadas, esto hace que normalmente en la manufactura se esté trabajando en estado de urgencia lo cual a su vez crea un ambiente de trabajo con mucha presión sumado a los constantes cambios de prioridad e incorporación de nuevos productos por el tipo de mercado. Estas condiciones hacen que la dinámica de la organización tienda a priorizar la satisfacción al cliente por encima de la búsqueda de la excelencia operacional y reducción de costos.

4.6 Competencias de los líderes.

La gestión por competencias de los asociados permite tener en cuenta los conocimientos y habilidades de los mismos y potenciar aquellas que son necesarias para el desarrollo de las actividades estratégicas de la organización, en este sentido la compañía hoy día no cuenta con un modelo de gestión por competencias por posición dentro del organigrama ni por la actividad que va a desarrollar cada individuo. Muchos de los líderes han crecido desde los niveles más bajos de la estructura hasta alcanzar posiciones de mayor nivel en su mayoría sin haber sido capacitados en educación formal, por lo cual es común dentro de los mandos medios y altos conseguir asociados

cuyas competencias técnicas específicas son fuertes en los temas puntuales de la manufactura más no así en competencias sociales, de gestión o dirección.

4.7 Estructura organizacional.

La cultura y la estructura son dos variables que guardan una relación estrecha entre sí dentro de la empresa, en este sentido en la organización se tiene un organigrama como el que se muestra en la figura 4.5.

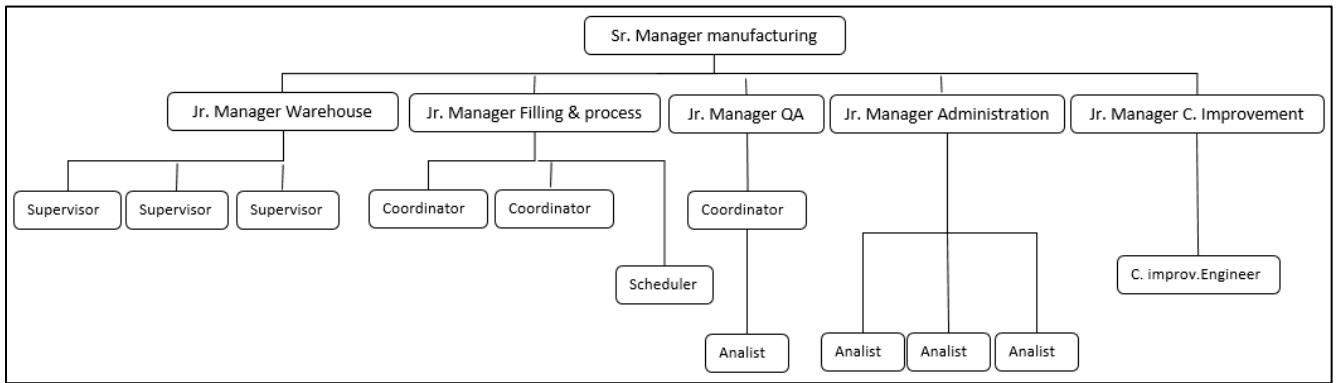


Figura 4.5. Organigrama de la organización. Fuente: elaboración propia.

La estructura organizacional es formal sin embargo la gerencia suele tomar tareas de sus reportes directos e inclusive de los puestos de coordinación y programación de la producción. Se busca que esta estructura esté enfocada en la mejora continua de los procesos en búsqueda de lograr la misión y visión de la organización.

4.8 Liderazgo en la organización.

En la organización se tiene un modelo de liderazgo que sirve como referencia para los asociados, ver figura 4.6. En el mismo se enfatizan como pilares los valores de integridad, confianza, respeto, credibilidad y humildad. A través de estos valores centrales se buscan comportamientos inspiradores, responsables con los resultados, decididos y con coraje.



Figura 4.6. Modelo de liderazgo en acción. Fuente: elaboración propia.

Dichos valores entiende la alta dirección son los necesarios para lleva adelante la estrategia propuesta más sin embargo no en todos los casos los asociados han desarrollado las competencias necesarias para esta misión.

4.9 Evolución.

La implementación de esta metodología de gestión estratégica ha permitido una evolución positiva en varios de los indicadores propuestos como el costo de conversión, ver figura 4.7 o afectación al servicio por manufactura, ver figura 4.8.

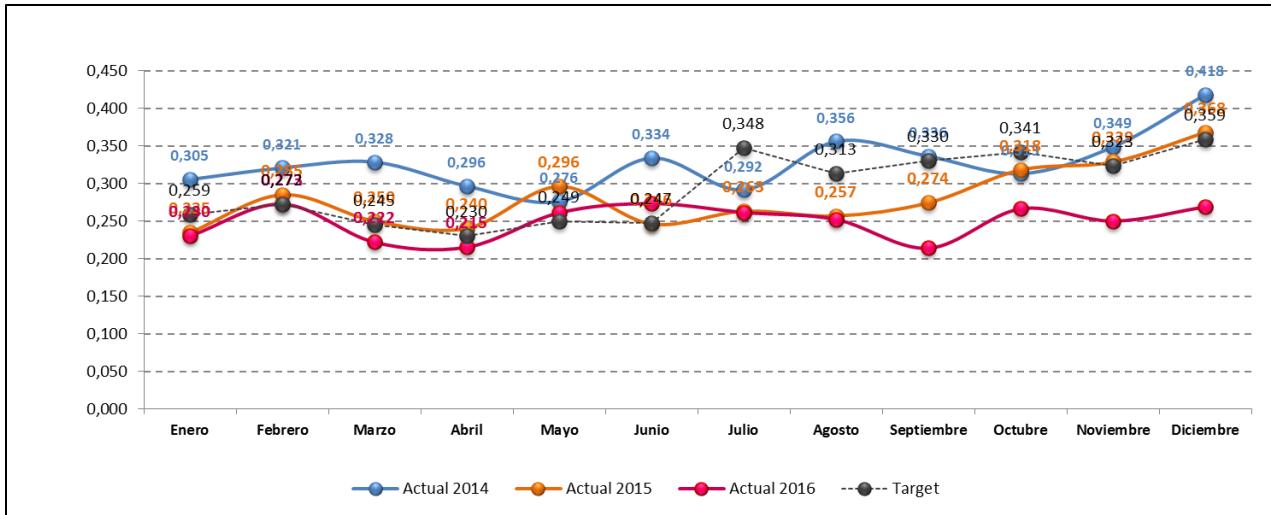


Figura 4.7. Evolución costo de conversión por unidad. Fuente: elaboración propia.

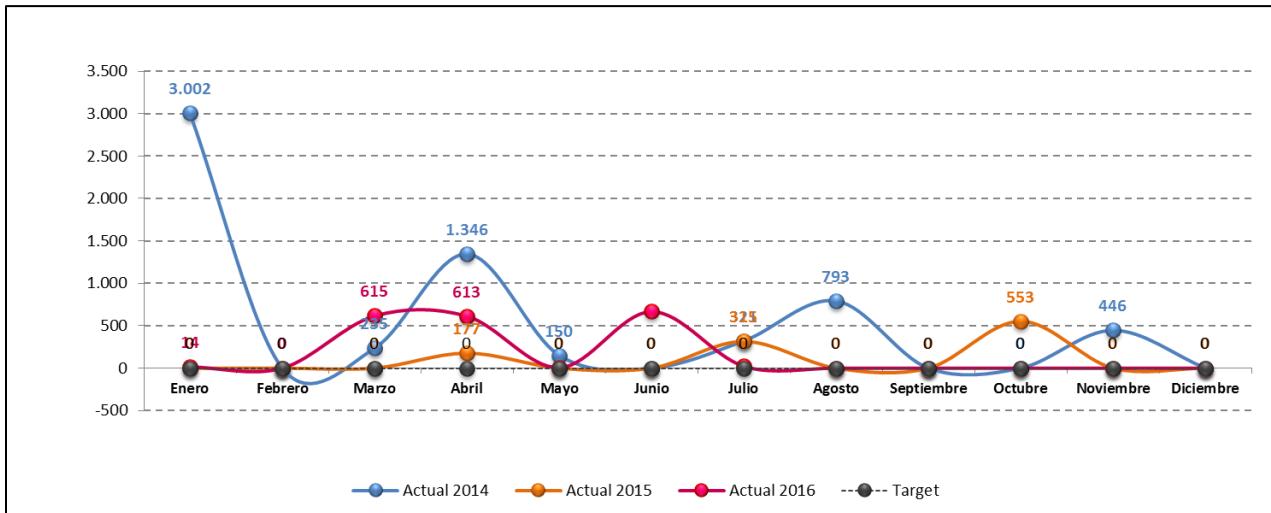


Figura 4.8. Evolución afectación al servicio. Fuente: elaboración propia.

Sin embargo al comparar con las dos manufacturas más grandes a nivel mundial: Brasil y Polonia, se encuentra que aún existe una brecha importante para llegar a ser una empresa de categoría mundial en este rubro, de hecho la manufactura Argentina es la que mayor costo de conversión tiene, ver figura 4.9.

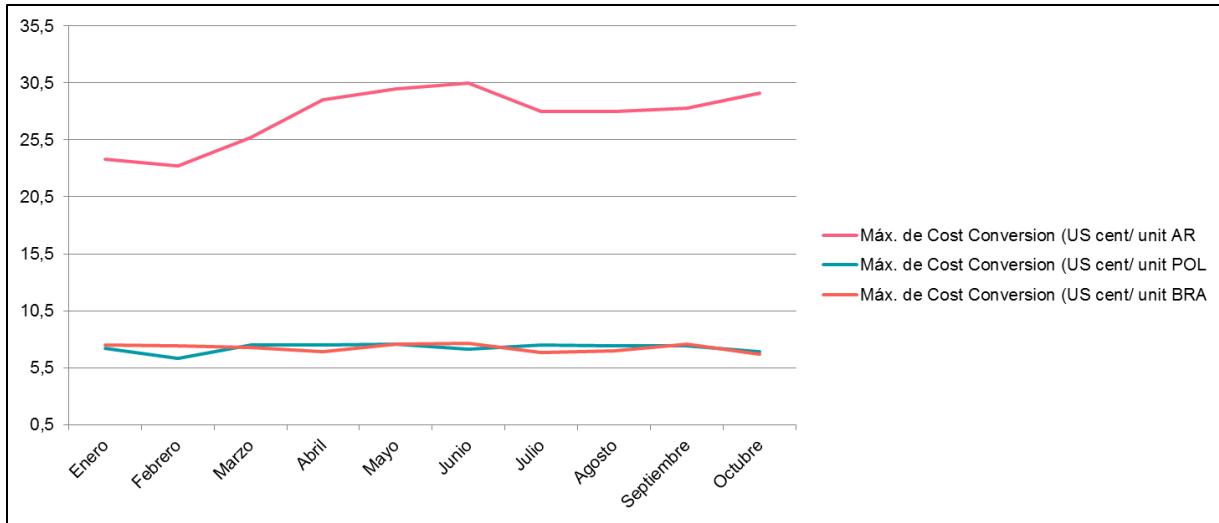


Figura 4.9. Comparación costo de conversión mundial 2016. Fuente: elaboración propia.

Es posible entender a través del análisis de las figuras anteriores, la misión y la visión de la organización, el análisis de la cultura, la estructura, las competencias, las iniciativas de alineamiento organizacional y el liderazgo, que existen áreas de oportunidad que deben revisarse desde la estrategia y ser alineadas para transformarse en objetivos desafiantes y alcanzables.

4.10 Propuesta.

4.10.1 Análisis estratégico.

Al realizar un análisis estratégico mediante la metodología Penta propuesta por Levy (2015), es posible identificar aspectos que para este autor son pilares en la fundamentación de la estrategia competitiva y que complementan el análisis realizado actualmente, ver figura 4.10.

Partiendo de la comprensión de la dinámica del mercado, de cómo es vista la empresa por los consumidores y de cuáles son las necesidades de ellos, permitirá alinear los recursos disponibles para la satisfacción del mismo. Así, partiendo de un mercado ávido de innovación se requiere de una respuesta efectiva y eficiente por parte la manufactura para los nuevos productos. Es necesario tener equipos de personas con el conocimiento suficiente de las tecnologías

disponibles y con una visión estratégica de las tendencias en el consumo a fin de garantizar la producción en tiempo y forma de dichos productos, así como el impacto de las decisiones de cada actividad en las demás áreas de la compañía.

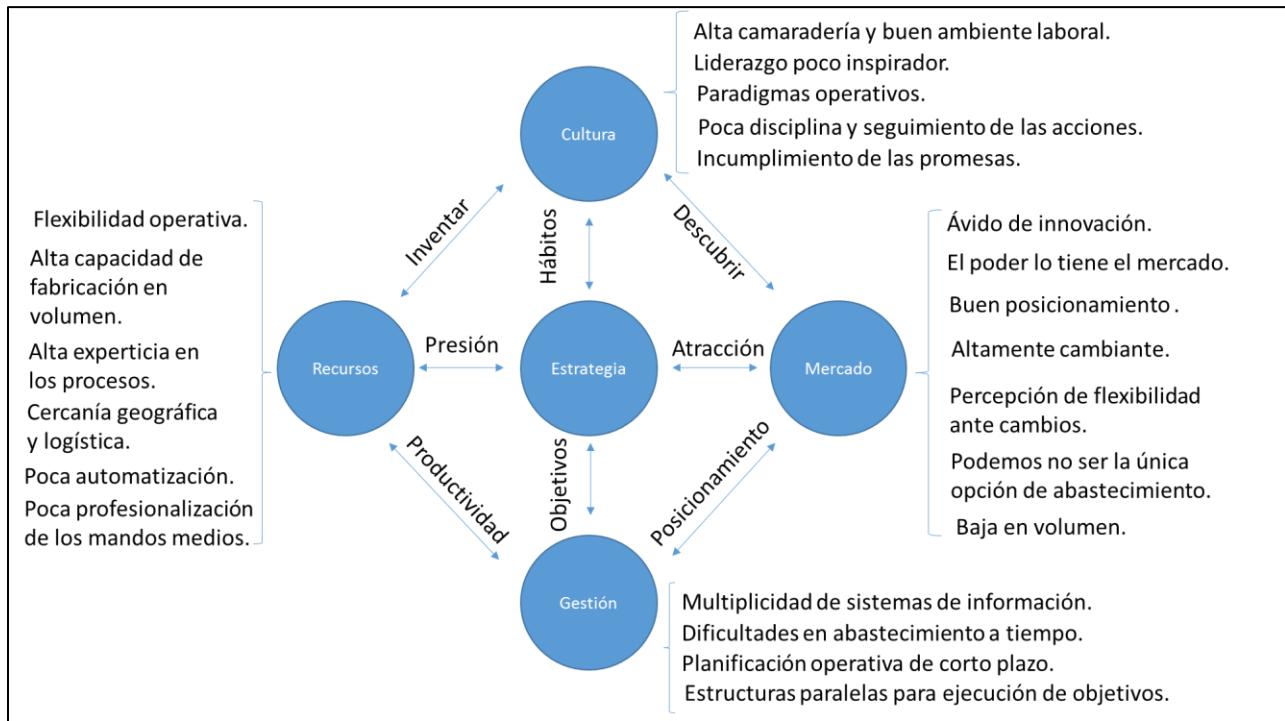


Figura 4.10. Penta actual organización bajo estudio. Fuente: elaboración propia.

Ante demandas altamente cambiantes es conveniente trabajar por un lado en el área de ventas a fin de entender de mejor manera los disparadores de dichos cambios y su impacto en las estimaciones de ventas. Esto requiere que el análisis que se realiza en esta investigación sea ampliado a toda la organización. Por otro lado requiere trabajar con visión sistémica del negocio en la planificación de la producción y abastecimiento para poder aprovechar la flexibilidad operativa, alta capacidad de procesamiento y experticia de los asociados.

La multiplicidad de sistemas de información resulta en re-trabajos, errores, inconsistencias y dificultades en las operaciones las cuales aunadas al tema cultural, dificultan aún más el seguimiento de planes y actividades estratégicas. Destinar las inversiones de capital en

automatización por otro lado permitirá disminuir la cantidad de actividades manuales y con ello el costo de fabricación de los productos lo cual ante la baja de volumen que se proyecta permitirá tener una ventaja competitiva en precios adicional al servicio, sin embargo esto correspondería a una serie de acciones en una fase posterior a la revisión estratégica que se plantea.

4.10.2 Incorporar la cultura organizacional al análisis.

Incorporar la cultura al análisis de contexto, permitirá entender que es necesario trabajar en temas como el liderazgo, la disciplina, el compromiso con los resultados y/o los paradigmas, lo cual hasta la fecha no se ha realizado y sin duda son necesarios para poder elaborar una estrategia coherente con el contexto y que permita alinear los recursos disponibles con las necesidades del mercado.

En relación con el análisis de contexto, es conveniente ampliar el espectro y no solo focalizarse en la demanda de unidades o las tendencias macroeconómicas del país. En este sentido partiendo de la propuesta de Del Regno (2012), se divide el análisis de contexto en entorno o externo e interno. Así, se entiende que se opera en un entorno donde factores como el cambio en políticas de importación junto con cambios gubernamentales, cambios en el patrón de consumo hacia productos más “ambientalmente amistosos” y la compra por canales o medios electrónicos, entre otros hacen que el abastecimiento y la demanda se complejicen cada vez más.

De estos cambios, el relacionado con las políticas gubernamentales tiene especial interés debido a su volatilidad e incertidumbre, lo cual requiere una especial preparación de la organización en temas relacionados con importación de materias primas.

La percepción es que actualmente la competencia está sacando una cuota importante del mercado lo cual hace que el entorno de la compañía sea en definitiva hostil. Estas condiciones

hacen además que las expectativas de crecimiento sean desfavorables configurando un contexto externo difícil por la competencia y volátil en tema gubernamentales.

4.10.3 Análisis de contexto interno y externo.

Relativo al contexto interno, la organización se encuentra en el partido de Moreno, Provincia de Buenos Aires. La mayoría de los trabajadores hacen vida en la zona ya que residen en los alrededores, la educación formal es en promedio secundaria incompleta inclusive en muchos de los jefes o líderes de áreas. La edad promedio de los asociados está en torno a los 35 años, constituido casi en un 45% por damas y el resto caballeros, muchos de ellos forman familias entre si lo cual hace que la identificación y el compromiso con la compañía sea muy alta. La organización tiene cerca de 40 años operando en la Argentina por lo cual ha alcanzado un grado de madurez y experticia operativa considerable, en la actualidad trabajan alrededor de 350 personas en tres turnos fijos de trabajo y un turno central para personal administrativo, mando medios y gerencia por lo cual el ambiente de camaradería y cordialidad suele ser alto más sin embargo existen muchos paradigmas creados y transmitidos a lo largo de los años.

Una herramienta que permite ampliar aún más el análisis de contexto y como está la organización relativa los aspectos de las mismas es el análisis “AFODAR”, aspiraciones, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y resultados, en este sentido se incluyen las aspiraciones y los resultados dentro del análisis FODA tradicional. Así pues, se podría plantear que una de las aspiraciones sería desarrollar una cultura organizacional y competencias en los asociados que permitan aprovechar las ventajas competitivas de la organización en búsqueda de satisfacer la demanda apuntando a ser competitiva a nivel mundial. Por otro lado en cuanto a los resultados tal como se muestra en la figura 4.9, se evidencia una brecha para la mejora respecto a los países a con el nivel del costo de conversión más bajo. De esta manera, se tendría el punto de

partida en búsqueda de las actividades y objetivos alineados a misión y visión actual de la compañía.

4.10.4 Desarrollo del mapa estratégico.

El mapa estratégico usado para el alineamiento, seguimiento y monitoreo de los objetivos estratégicos podría ser adecuado a fin de incorporar las ideas anteriormente descritas, ver figura 4.11, 4.12, 4.13 y 4.14.

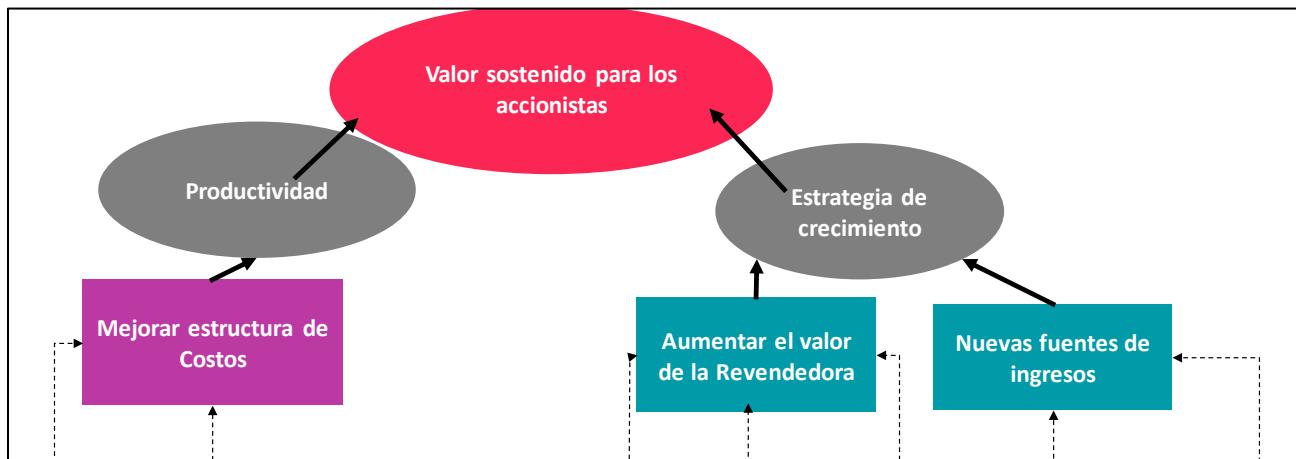


Figura 4.11. Mapa estratégico propuesto, Perspectiva financiera. Fuente: elaboración propia.

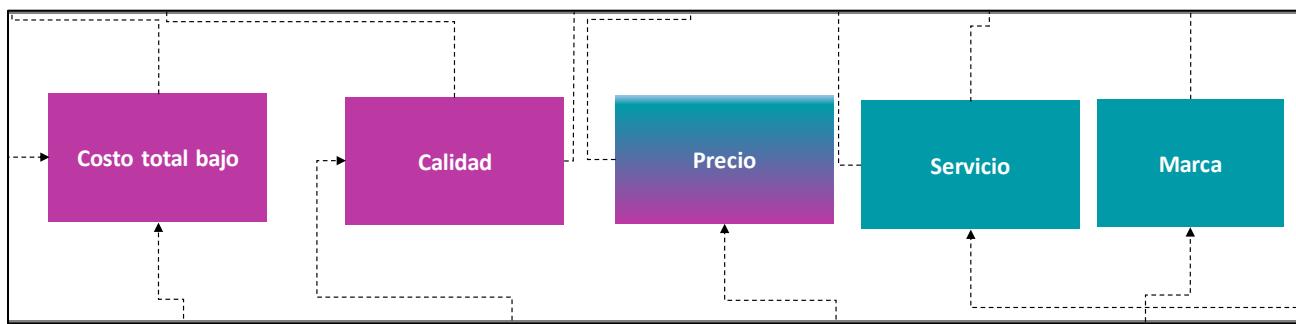


Figura 4.12. Mapa estratégico propuesto, Perspectiva clientes. Fuente: elaboración propia.

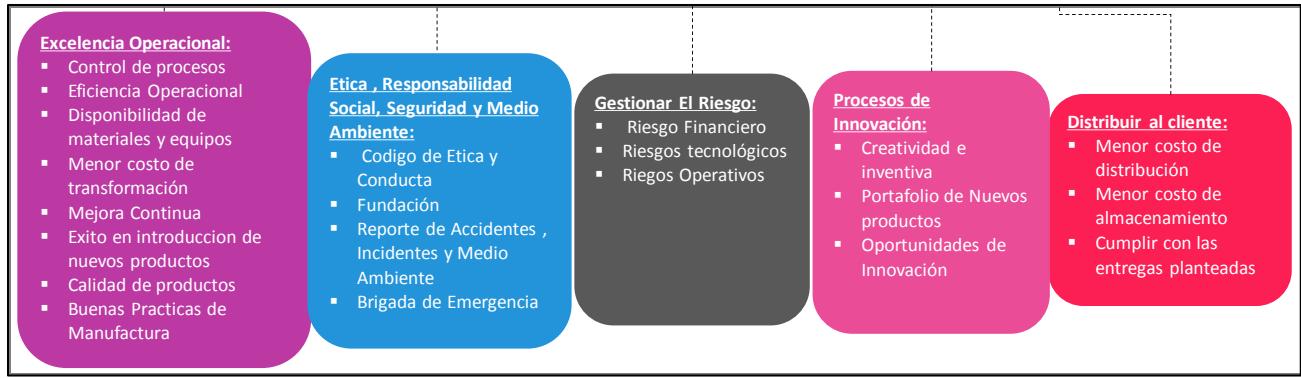


Figura 4.13. Mapa estratégico propuesto, Perspectiva interna. Fuente: elaboración propia.

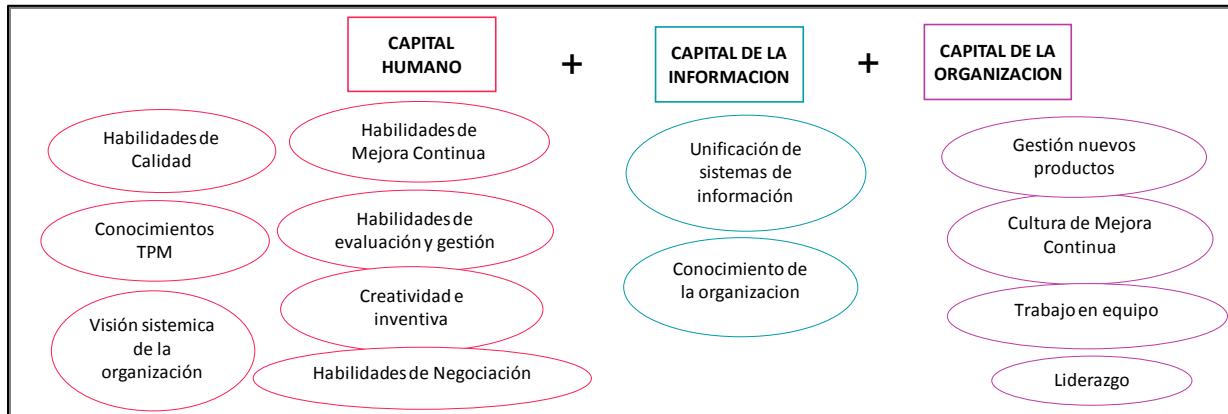


Figura 4.14. Mapa estratégico propuesto, Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Fuente: elaboración propia.

Este mapa estratégico propone un modelo hecho a medida donde se busca dar especial valor a los activos intangibles de manera que potencien a la organización en búsqueda del aumento de los resultados para los clientes, accionistas y comunidades.

Para que los objetivos que se planteen sean logrados es necesario que temas de trabajo en equipo se aborden desde distintos ángulos, además que requieren de un liderazgo que promueva los valores como el respeto, disciplina, compromiso con los resultados y camaradería, entre otros. Comportamientos que evidencien desconfianza, generen zozobra o limiten la toma de decisiones de los responsables de las distintas áreas, van en contra del espíritu de trabajo en equipo y generan

además una dependencia funcional y decisora que trae como consecuencia ralentización en la ejecución de actividades y deterioro en el liderazgo de cada uno de los jefes de área.

El perfil de los mandos medios se debe profesionalizar en la medida que los recursos lo permitan ya que esto probablemente estimule la competitividad y la responsabilidad con los resultados, sin embargo no se debe perder la mística y compromiso de las personas que allí trabajan desde hace mucho tiempo. La profesionalización de los mandos medios permitirá, probablemente que la cultura paternalista con la cual se gerencia la planta hoy cambie a una cultura cuyo foco sean los resultados y el trabajo en equipo.

4.10.5 Competencias de los nuevos líderes.

Las competencias requeridas para el líder del futuro en la organización se pueden esquematizar siguiendo el diagrama de Orr, E. y Sack, K. (2009), ver figura 4.15.

Competencia	Mas alta	NO EXPLOTADO Adaptación al cambio Empatía Humildad Flexibilidad Relaciones interpersonales Apalancarse en estas competencias.	APROVECHADO Poder de negociación. Vocación de servicio. Orientación al cliente Adaptación Construir sobre estas fortalezas.
	Mas baja	DIFERENCIADOR OCULTO Nivel de energía Proactividad Ambición Autocrítica Incorpore estos diferenciadores	DIFERENCIADOR CONOCIDO Visión sistémica Pensamiento estratégico Trabajo en equipo Planificación Visión de procesos Desarrollar estos diferenciadores.
Importancia		Subvalorada	Importante o Valorada
		Importancia	

Figura 4.15. Diagrama de competencias. Fuente: elaboración propia.

Por el tipo de industria, el perfil sociocultural de los asociados y la evolución histórica de la fábrica entre otros factores, las competencias como la adaptación al cambio, la empatía, la humildad, flexibilidad y las relaciones interpersonales están comúnmente desarrolladas pero no necesariamente aprovechadas, por otro lado, la adaptación, vocación de servicio y orientación al cliente forman un conjunto base para construir el perfil de líder buscado al cual además se deben incorporar competencias como el nivel de energía, la proactividad, la ambición y la capacidad de autocrítica. Esto permitiría moldear un perfil de líder mucho más completo donde se puedan desarrollar competencias más complejas como la visión sistémica, el pensamiento estratégico, visión de procesos, planificación y trabajo en equipo.

4.10.6 Revisión de la estructura organizacional.

En relación a la estructura organizacional se propone partir de un análisis de funciones y roles de cada uno de los puestos del organigrama de manera que los mismos puedan comprender cuál es el puesto en sí, cuales son las expectativas respecto a la ubicación en el mismo y las tareas específicas que debe llevar a cabo esta persona por un lado y por otro como se desempeña la función y que impronta personal le debe dar a la misma en función de los objetivos establecidos producto del mapa de procesos.

Se propone la incorporación de dos áreas nuevas, un área dedicada a la implementación de nuevos productos que realice de manera local el seguimiento y la gestión desde el desarrollo del producto, prueba(s) de factibilidad(es) necesaria(s), pre-producciones y la implementación del mismo. Siendo la programación de la producción sensible a los cambios constantes en la demanda, se propone tener recursos que desarrolleen visión holística del negocio y puedan tomar decisiones

adecuadas a fin de minimizar los impactos de estos cambios de en la demanda sobre la manufactura.

4.11 Inversión.

Para desarrollar las competencias diferenciadoras se propone por un lado el soporte de un coaching con conocimiento en cambio organizacional que permita acompañar durante la fase de planificación, diseño de acciones e implementación de los cambios que requiere la organización y por otro lado un plan de capacitación en temas derivados del mapa estratégico. Así mismo se propone la incorporación de cuatro nuevos puestos de trabajo, dos personas dedicadas exclusivamente a la programación de la producción y dos dedicadas a la gestión de nuevos productos. En la tabla 4.1 es posible ver la inversión inicial requerida.

Tabla 4.1 Inversión inicial requerida.

Costos iniciales	Valor	Requerido	Inversion Año 0	Inversion año 1	Inversion año 2	Inversion año 3
Horas de coaching	100 usd / hr	16 hr / sem	76800	76800	76800	76800
Horas de capacitación	50 usd/ hr	24 hr / mensuales	14400	14400	14400	14400
Nuevos puestos de trabajo	30000 usd /año	4 nuevos puestos	120000	120000	120000	120000
Total usd			211200	211200	211200	211200

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 4.2 se muestra el retorno de la inversión bajo la figura de “*cost avoidance*” que representa la cantidad de dinero que la empresa dejaría de gastar como costo de conversión y empezaría a ingresar producto de la ejecución de actividades planteadas en el mapa estratégico y alineado en objetivos que apunten a que este costo por unidad producida sea la del *benchmarking* con Brasil y Polonia mostrado en la figura 4.12. También se considera una reducción en el volumen de ventas sostenida de 3% interanual tal como ha sido la tendencia en los últimos años.

Tabla 4.2 Retorno de la inversión.

Retorno de la inversión.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Costo de conversión usd	0,255	0,19125	0,095625	0,0860625
Unidades x año	84000000	81480000	79035600	76664532
Cost avoidance usd	0	5194350	12596298,75	12951514,37

Fuente: elaboración propia

En la tabla 4.3 se muestran los flujos proyectados en los 3 primeros años del proceso de cambio organizacional y el valor actual neto de los mismos a una tasa del 30%.

Tabla 4.3 Valor actual neto de la inversión.

Flujos proyectados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión usd	-211200	-211200	-211200	-211200
Ahorro usd	0	5194350	12596298,75	12951514,37
Total usd	-211200	4983150	12385098,75	12740314,37
VAN	\$ 16.749.412,77			

Fuente: elaboración propia

El valor actual neto (VAN) mayor a cero permite concluir que el proyecto crea valor, es decir, es un proyecto viable a nivel económico.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Se ha podido diagnosticar el proceso estratégico actual de la organización y los elementos que han sido tomados en cuenta, en relación a esto, se pudo entender que la misión y visión de la compañía no está siendo acompañada de mapas estratégicos que apunten a que dichos lineamientos se traduzcan en resultados mediante objetivos alcanzables.

El análisis de contexto no contempla elementos de cultura organizacional la cual es particularmente influyente en el desarrollo de las actividades de esta manufactura, tampoco incluye las competencias de los líderes dentro de la organización y sus roles y responsabilidades dentro de la misma.

El uso del modelo PENTA permite identificar de una manera más amplia las ventajas competitivas como el reconocimiento de la marca y las capacidades distintivas de la compañía como la flexibilidad ante cambios en la demanda, producto de esto se considera dentro de los temas estratégicos de la organización la gestión requerida para la introducción de nuevos productos y la planificación de la producción en función de una demanda altamente cambiante.

Acciones como las descritas buscan disminuir la brecha que hay entre el costo de conversión actual y los mejores valores dentro de la compañía, en este sentido se estima que con la inversión anual de 211200 U\$D y una disminución en el costo de conversión de conversión el primer año de

25% es posible tener un periodo de recupero de menos de 1 año y un valor actual neto positivo pese a la perdida de unidades sostenidas que muestra la compañía.

5.2 Recomendaciones

Ampliar la revisión de la estrategia a toda la organización, y no solo la manufactura, mediante el modelo PENTA resultaría de gran utilidad ya que permitiría incorporar capacidades distintivas de otras áreas y alinear definitivamente toda la empresa en torno a una misión y visión común. Esto debe incluir la incorporación de procesos de pensamiento estratégico alineados a dicha herramienta no solo en la alta gerencia sino también en los mandos medios. Se recomienda que áreas como recursos humanos, calidad, envasado y procesos tengan una preponderancia para que la estrategia pueda ser amplia y penetrante capas tácticas y operativas de la organización. En este sentido habría que evaluar la viabilidad de incorporar un PMO que documente y arme portafolios de proyectos estratégicos y se dedique a gestionar y seguirlos.

Se recomienda plantear una agenda de cambio organizacional donde todos los miembros de la organización formen parte de la misma, de este modo se deben dejar en claro las expectativas que se tienen desde la alta gerencia con cada uno de los gerentes, líderes e integrantes de áreas, en relación a dichas propuestas. Se debe buscar que cada una de las personas este comprometida con la agenda de cambio a través de sus objetivos particulares. Acciones específicas pueden ser:

- A. Incorporar la cultura de Business transformation desde la estrategia en donde se pondere la competencia de cambio como propia.
- B. Incorporar a gerentes y mandos medios para gestionar la agenda del Cambio organizacional

C. Incorporar metodologías de trabajo ágiles de Change Management en la compañía para que todas las iniciativas estratégicas y proyectos se alineen al cambio organizacional buscado.

En este sentido, tomar el mapa estratégico propuesto como punto de partida para la construcción de los objetivos que eslabonados permitan pasar de la fase inicial de alineamiento organizacional de enfoque funcional a la etapa de alineamiento horizontal y a futuro vertical.

Para incorporar temas relacionados a la cultura es necesario que parte de los objetivos que se deriven de esta revisión estén orientados al análisis y cambio de paradigmas. En este sentido se recomienda que el área de recursos humanos asuma un protagonismo como interlocutor para que las propuestas específicas planteadas sean comprendidas por los delegados sindicales y todos los asociados, así mismo debe vigilar que los acuerdos y expectativas de las áreas se comprendan y cumplan. Las competencias que la organización debe buscar desarrollar principalmente son: Orientación al cambio, trabajo en equipo, dirección por objetivos, pensamiento estratégico y flexibilidad. Una vez definido esto, desde el área de recursos humanos se debería trabajar en definir un modelo de competencias para toda la organización segmentada por: puestos de trabajo, perfiles, jerarquía y/o familia de puestos.

Es conveniente considerar no solo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas sino también las aspiraciones y resultados para una mejor comprensión y abordaje de los planes de acción requeridos en búsqueda del alineamiento organizacional. Para ello se debe tener en cuenta que el proceso de cambio cultural no solo pasa por mejorar o cambiar algunos de los perfiles de los asociados actuales, sino también por entender que es un proceso que requiere una continuidad en el tiempo. Es necesario considerar que eventualmente se requerirá la incorporación

de personal calificado a tiempo completo que este enfocado en los procesos de cambio organizacional y que trabaje de la mano con los asesores propuestos.

El valor actual neto resultado de la actualización de los flujos de fondos estimados resultó ser positivo pese a que se consideró una caída de unidades sostenida de 3% interanual por lo cual resultaría atractivo tomar las recomendaciones presentadas en esta investigación pese a la pérdida de volumen. En este sentido se recomienda considerar el impacto económico de la posible desincorporación de personal que no esté comprometido definitivamente con una agenda de cambio organizacional y en su sustitución incorporar personal cualificado para tal fin.

Finalmente, la mayoría de las acciones propuestas en este trabajo están orientadas a trabajar sobre las personas debido al rol central dentro de la organización, sin embargo a fin de ampliar el espectro de acciones, se recomienda desarrollar planes de acción derivados del mapa estratégico, que estén orientadas a la automatización de las tareas y con ello mejora en los costos.

Bibliografía

Cantillo, E. y Daza, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. Escenarios, Colombia. Vol. 9, Pág 18-23.

Consejo profesional de ciencias económicas de la Ciudad de Buenos Aires (2015). Siglo XXI, Cambio de paradigma en la administración. XII Congreso Internacional de Administración.

Del Regno, L. (2012). La importancia del análisis de contexto. Petrotecnia, Argentina. Pág. 80-85.

Fernández, J. (2009). ¿Qué es el planeamiento estratégico?. Recuperado de <https://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/que-es-el-planeamiento-estratgico>

Fernández M, Sánchez J. y Rico R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. Universidad Autónoma de Madrid y Universidad de Salamanca. Psicothema Vol. 13, pág 29-39.

Hosftede, G. (2016). What is culture? Recuperado de <http://www.geerhofstede.nl/>

Huisa, E. (2007). Pasos del planeamiento estratégico. Recuperado de <https://es.slideshare.net/elizabetihuisa/pasos-del-planeamiento-estratgico>

Ibarra H. (2015). The “Outsight” principle: Act Like Leader, Think Like a Leader. Preview de la Harvard Business Review. Estados Unidos.

Kaplan, R y Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Harvard Business Publishing Corporation. Estados Unidos.

Lage, F. (2001). El aprendizaje en el contexto organizacional. Universidad Nacional de La Plata, Argentina.

Levy, A. (2009). Blog Planeamiento Estratégico Cognitivo. Recuperado de <http://www.levy-dinamicaempresarial.com/planeamiento-estrategico-cognitivo/>

Levy, A. (2015). Análisis de escenarios: El efecto Mamushka. Recuperado de <https://es.slideshare.net/albertolevy77/el-escenario>

Levy, A. (2015). El modelo PENTA según "Estrategia, Cognición y Poder". Recuperado de <https://es.slideshare.net/albertolevy77el-modelo-penta-segun-ecp>

Levy, A. (2017). Liderazgo y conducción: Soñar sin hacer o hacer sin soñar? Recuperado de <https://www.slideshare.net/AlbertoLevy5/liderazgo-y-conduccion-soar-sin-hacer-o-hacer-sin-soar?trk=v-feed>

Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Morelos, J. y Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. Cali, Colombia. Entramado Vol. 10. Pág 96-105.

Norma ISO 9001:2015. International Standard Organization. Recuperado de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/>

Orr E. y Sack K. (2009). Setting the stage for success: Building the Leadership skills that Matter.

Korn Ferry International. Recuperado de <http://www.kornferry.com/>

Porter M. (2011). La eficacia operacional no es estrategia. Harvard Business Review, Estados Unidos. Pág. 100 – 117.

Quesada, G. (2005). El alineamiento estratégico, clave en la implementación del BSC. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-alineamiento-estrategico-clave-en-la-implementacion-del-bsc/>

Senge, P. (1990). La quinta disciplina. Granica. Buenos Aires, Argentina.

Tello, C. (2007). Planeación estratégica. Universidad Nacional de Colombia sede Palmira.

Zavala, F. (2011). Balance Score Card. Recuperado de https://es.slideshare.net/Francisco_Zavala/balanced-score-card-9014132