Buenos Aires, Argentina
20.06.2021

ACTUAL ALIMENTOS BOLÍVAR

Diagnóstico empresarial y plan de acción
Augusto Agazzi, Santiago Cardarelli

Autores

Federico Temari
Manuel Julia
Juan Marcelo Byzdikian
Juliana Abratte
Agustin Sola

Introducción **6**

Relevamiento de contexto **7**
Macro entorno 7
Análisis PESTLE 7
Factores Políticos 7
Factores Económicos 8
Factores Sociales 9
Factores Tecnológicos 11
Factores Ecológicos 11
Factores Legales 12
Conclusión Macro 13
Micro Entorno 14
Principales stakeholders 14
Empleados 14
Proveedores - Cadena de suministros 14
Gobierno 14
Clientes 15
Principales Competidores 16

Relevamiento Actual Alimentos Bolívar **17**
Actual en números 17
Misión y Valores 19
SWOT 19
Recursos Tangibles 21
Físicos 22
Financieros 22
Recursos intangibles 22
Humanos 22
No humanos 23
Modelo de negocios 23
Propuesta de valor 24
Segmentos de clientes 24
Relación con el cliente 24
Canales 24
Flujos de ingreso 24
Actividades clave 24
Recursos clave 24
Asociaciones clave 25
Estructura de costos 25
Objetivos 28
Organigrama 30
Procesos de la empresa 33
Abastecimiento de mercadería 33
Revisión de existencias 33

Realización del pedido 33
Recepción de mercadería 33
Almacenamiento y control de productos 34
Distribución 34
Control y reabastecimiento de perchas 34
Inventario 34
Venta 34
Facturación 34
Compras 34
Comunicación 35
Sucursal 35
Canal Online 35
Cliente 35
Sucursal 35

Diagnóstico del problema **36**
Problemas identificados 37
Matriz de criticidad 39
Analisis de la matriz 40
Problemas con alto nivel de criticidad 40
Problemas con nivel intermedio de criticidad 41
Problemas con bajo nivel de criticidad 42

Solución **43**
Redefinición del Gerente General 44
Motivos para un cambio 44
Perfil del Gerente General 44
Principales responsabilidades 45
Requisitos 45
Quién debe ocupar el puesto? 46
Impacto de la Solución 47
Escenario Optimista 48
Escenario Realista 48
Escenario Pesimista 49
Reestructuración del organigrama 51
Organigrama actual de la empresa 52
Cambios estructurales propuestos 53
Subárea de controlling financiero 53
Subárea Marketing y Ecommerce 54
Subárea de recursos humanos 56
Subárea de compras 56
Subárea de dinámica comercial 56
Organigrama para el área administrativa 58
Organigrama para el área comercial 59
Definición de perfiles 60

Área controlling financiero 60
Gerente de controlling 60
Área marketing y e-commerce 62
Gerente de área marketing y e-commerce 62
Responsable e-commerce 65
Pasante programa de inserción laboral para personas con discapacidad 67
Área comercial 67
Responsable de reposición y pedidos de ecommerce. 67
Área de recursos humanos 68
Pasante recursos humanos 68
Nuevo Organigrama área administrativa 70
Impacto de la Solución 71
Escenario Optimista 71
Escenario Realista 72
Escenario Pesimista 73
Beneficios cualitativos de las soluciones 1 y 2 en conjunto: 74
Estrategia en e-commerce 76
Composición actual 76
Industria comercio electrónico 77
Nueva estrategia 78
Líder de e-commerce 82
Operación en sucursales 82
Objetivos 83
Indicadores para medir el éxito del proyecto 83
Impacto de la Solución 84
Escenario Optimista 84
Escenario Realista 85
Escenario Pesimista 86
Beneficios cualitativos de la implementación de los cambios: 87

Plan de implementación 90
Introducción 90
Responsable de la aplicación 90
Plan general 91
Redefinición Gerente General 92
Hitos 92
Restructuracion del Organigrama 93
Hitos 94
Estrategia E-Commerce 95
Hitos 95

Desarrollo financiero 96
Introducción 96
Impacto financiero soluciones 96
Comparativa estados de resultados 97

Análisis Financiero 100

Gestión del cambio **101**
Introducción 101
Comunicación 103

Conclusión **105**

Bibliografía **107**

Introducción

Este trabajo refleja el esfuerzo realizado durante todo el cuatrimestre dentro de la materia 81.55 - Diagnóstico Empresario y Plan de Acción. Se realizó un acercamiento a lo que es un análisis de negocios, problemáticas y traducirlo a un plan de acción concreto como propiamente el nombre de la materia lo indica.

El caso de estudio fue la empresa Actual Alimentos Bolívar, una cadena de supermercados de la provincia de Buenos Aires que cuenta con sedes en diferentes localidades. En el cual, nuestro punto de contacto fue Jorge Aguirre socio fundador y el cual hoy ocupa el puesto de gerente general. Principal motivador del cambio e incansable buscador de nuevas propuestas de mejora. No queríamos pasar por alto un agradecimiento especial para él ya que este trabajo no habría sido posible sin su activa colaboración y creemos fehacientemente que tiene un increíble equipo de trabajo y que con toda la información que podrá encontrar a lo largo de este documento será muy útil para el futuro de Actual Alimentos Bolívar.

El siguiente estudio fue realizado en tres etapas con el objetivo de identificar posibles problemáticas en la empresa y a partir de estas lograr encontrar puntos de mejora que brinden una solución que englobe a los problemas de mayor nivel y que permita a la empresa crecer y continuar con su camino hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Para conseguirlo trabajamos bajando conceptos teóricos aprendidos en nuestra carrera a la realidad de Actual y con el seguimiento de nuestros tutores en todo el trayecto del trabajo.

Trabajamos en tres etapas fundamentales que nos permitieron darle un horizonte y considerar todo lo necesario para cumplir con nuestro objetivo. La primera es Relevamiento, donde realizamos un amplio estudio del Micro y Macro entorno de la empresa y los factores a considerar en la industria. Básicamente lograr entender cómo se desenvuelve Actual Supermercados en la actualidad abarcando todo lo necesario para conocer correctamente la empresa. Luego trabajamos en el Diagnóstico, donde se analizó de manera intensa el funcionamiento de los procesos de la empresa, su cultura organizacional, sus estrategia y sus problemáticas. Aquí buscamos identificar los puntos débiles de la actual y encontrar posibles soluciones. Finalmente desarrollamos la etapa del plan de acción en la que van a encontrar los puntos de mejora y pasos a seguir para su correcta implementación.

Relevamiento de contexto

Macro entorno

Análisis PESTLE

Factores Políticos

Argentina está gobernada por el presidente Alberto Fernandez, electo en 2019, quien es conocido por su **políticas de centro-izquierda**. Muchos lo denominan como "kirchnerista", la cual es una orientación mayoritariamente peronista, surgida en el año 2003, que reúne los principales postulados ideológicos plasmados en los gobiernos de los presidentes Néstor Kirchner y Cristina Fernández de Kirchner.

El peronismo es un movimiento trabajador surgido en la década del 40, aunque hoy en día mayormente es conocido como justicialismo, el cual proviene de la importancia concedida por este movimiento a la justicia social.

Históricamente, Argentina es un país con políticas proteccionistas que intenta desarrollarse a través de la producción local, la cual a través de estas políticas se intenta proteger. El país ha sido uno de los pocos miembros de la OMC que desde 2003 ha decidido revertir su proceso de liberalización comercial de los 80 y 90 sustituyendola por políticas altamente proteccionistas de muchos sectores industriales, al mismo tiempo que ha implementado elevadas barreras a las exportaciones de productos agropecuarios. Esto significa que hace ya muchos años los productos extranjeros deben atravesar altas barreras comerciales, plasmadas en altos precios que dificultan la competencia en el mercado, lo cual hace al país poco atractivo para nuevos inversores.

Hoy en día, el país es conocido por tener desestabilidad política, donde la mayoría de los habitantes no se encuentran satisfechos por sus gobernantes. Es un país que se encuentra en situación de descontento, en parte por las las gestiones políticas que no estuvieron a la altura de lo esperado, caracterizadas por la carencia de un programa político a mediano plazo. Existe una gran división binaria de la sociedad surgida en la primera década del siglo XXI reconocida por muchos como "la grieta". Dicho fenómeno surge de la diferencia de ideología política entre los dos partidos mayoritarios llamados Frente de Todos (hoy en día en el poder) y Juntos por el Cambio, que generó, como consecuencia, un enfrentamiento político y cultural generalizado. Los conflictos de intereses entre los distintos grupos de poder desalientan nuevas inversiones y por ende capital extranjero.

En lo que respecta a la industria de los comercios minoristas, en particular los supermercados, lo mencionado anteriormente la afecta en cuantía. Debido a la política proteccionista actual, los productos mayormente expuestos en las góndolas de los supermercados son de producción local. Además, se aplican políticas para potenciar el

consumo, por ejemplo, el gobierno argentino eliminó el impuesto al valor agregado (IVA) a todos los productos de consumo de canasta básica, los cuales se pueden encontrar en cualquier supermercado. También, los productos vendidos en estos establecimientos se ven afectados por medidas económicas tomadas por el gobierno en los últimos años, mencionadas a continuación.

Factores Económicos

Argentina es el segundo país latinoamericano con más alta inflación del mundo, registró una inflación acumulada de 36,1% en 2020, con una aceleración en el incremento de precios en los últimos meses del año, según indicado por el INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos). El proceso inflacionario que azota a la economía argentina ha llevado a que en los últimos diez años los precios en promedio se multiplicaran 15 veces. También, cabe señalar que, en la mayoría de los casos, los salarios no aumentaron en la misma proporción, lo que provoca que el poder adquisitivo relativo de la población baje, perjudicando gravemente a la industria. La imagen a continuación detalla que se podía comprar en terminos de alimentos en el supermercado con un billete de 100 pesos argentinos en el 2010 y cómo esto cambió en tan solo 9 años.

	2010	2019	Variación
Arroz	10	1,1	909%
Polenta	12	1	1200%
Harina	14,5	1,9	763.16%
Fideos	7	1,8	388%
Yerba	9000 grs.	400 grs.	2250%
Pollo	12,5	1,1	1136.36%
Asado	3500 grs.	300 grs.	1166.67%
Banana	20	1	2000%
Manzana	14	1,4	1000%
Pan	11000 .grs	800 grs.	1375%
Promedio variación	1105.18%		

100% en variación equivale a lo que se puede comprar en 2019 (200% siendo el doble hace 9 años)

Como se puede observar, es muy visible como los productos que se encuentran en el mercado cuestan en promedio un 1105.18% más en tan solo 9 años de actividad, es decir, una inflación anual en promedio mayor a 30%. También, en esta tabla se puede observar como los productos de canasta básica (fideos, arroz, harina, etc) fueron los que menor porcentaje de variación sufrieron dadas las condiciones de congelamiento de precios impuestas por el gobierno de la nación.

Las políticas de control de precios que existen en el país están directamente relacionadas con la inflación, ya que mientras más se devalúa la moneda en términos internacionales y el poder adquisitivo de la población no crece, el gobierno toma medidas de control de precios para que la gente pueda seguir consumiendo. Las mismas son una solución a corto plazo para combatir estos altos niveles de inflación. En enero de 2014 el control de precios vuelve a renacer en la Argentina bajo el programa de precios cuidados como un acuerdo establecido entre la Secretaría de Comercio, los supermercados y sus proveedores, estableciendo un límite al precio de al menos 194 productos. El precio fijado debe ser aplicado en la góndola del establecimiento comercial y en el caso de que un ciudadano encuentre que el valor es superior al fijado podrá reportarlo al Gobierno para que establezca la sanción al vendedor por incumplir con la política de control de precios. Estas medidas dificultan la supervivencia de los supermercados en la recesión.

Por último, la población no cree en la moneda del país, en la cual la mayoría gana sus salarios. Esto, sumado a las altas restricciones que hay en el país para poder comprar moneda extranjera, genera que la gente quiera deshacerse de sus pesos. Como consecuencia, en algunos casos, la gente quiere gastar la moneda antes de que devalue, aumentando el consumo en la industria del sector de retail.

Factores Sociales

Hoy, la población argentina es de aproximadamente 44,5 millones de habitantes, siendo la tercera más grande de América del Sur, luego de Brasil y Colombia. En la pirámide poblacional del país presentada en la imagen a continuación, podemos observar como la mayoría de los habitantes son jóvenes, lo cual es común en países en vías de desarrollo.

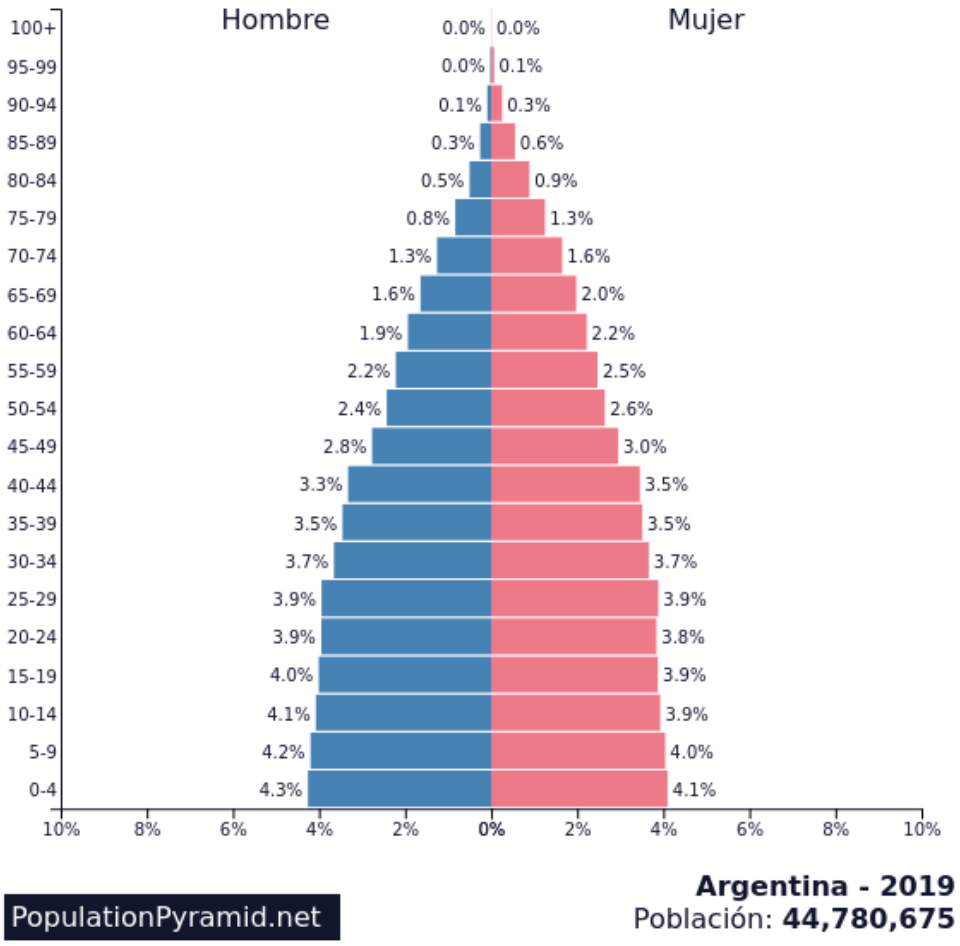


Figura 1 . Pirámide poblacional Argentina

Los índices de pobreza y de desigualdad de la población, al igual que la mayoría de los países latinoamericanos en vías de desarrollo, son altos. La pobreza en Argentina supera el 40% de la población, donde además se utilizan parámetros bajos para determinar si un ciudadano satisface este criterio. Según los últimos datos del INDEC, el salario mínimo para determinar si un ciudadano es pobre es de tan solo 15000 pesos, lo que ronda en dolar paralelo cerca de los 110 dólares. Además, el sueldo mínimo establecido del país también es muy bajo, rondando los 20.587 pesos mensuales, lo que equivale cerca de 150 dólares en moneda paralela, esto inevitablemente genera la creciente necesidad de salarios en 'negro' para la mayoria de la poblacion. Por supuesto, esto para una empresa de retail como lo es Actual, refleja el bajo consumo del Argentino estándar, que consume mayormente alimentos de canasta básica, los cuales son muy baratos y necesarios para la supervivencia del mismo.[1]

Por otro lado, en términos de desigualdad, la distribución del ingreso empeora hace ya varios años. El dato oficial es que en 2019 se agrandó de 20 a 21 veces la brecha de ingresos por persona entre el 10% más rico y el 10% más pobre. En 2017 esa distancia era 17 veces. Los datos oficiales indican que se amplió la desigualdad social, ya que el coeficiente del

[1] Precios base marzo 2021.

índice de desigualdad subió de 0,417 a 0,434 entre los cuartos trimestres de 2017 y 2018, cerró al final de 2019 con 0,439. El año pasado, los datos muestran que el 20% de la población más rica obtuvo en 2020 ingresos que representaron 13 veces lo que obtuvo el 20% más pobre. El dato marca el fuerte deterioro que produjo la pandemia y las severas medidas de restricciones a la actividad en el tejido social del sector más vulnerable.

Factores Tecnológicos

La tecnología juega un rol fundamental en todos los aspectos de la vida de las personas. Argentina, comparado con los países más desarrollados, es un país atrasado en este aspecto. Es un país donde hay mucho por hacer, y mucho por incluir. Falta innovación en la tecnología y aplicar tendencias de países desarrollados. En los últimos años se vieron ciertos avances o ciertos "amagues" hacia la innovación. El coronavirus hizo que se agilicen muchísimos aspectos en cuanto a la tecnología. En nuestra opinión, el covid -19 fue fundamental para que esto suceda. Los supermercados, no se escapan a estas tendencias, todo el comercio está marcado por este tipo de comportamientos sociales, que demandan que todo esté más accesible o al menos sea más conveniente para los clientes. Sucede además que estamos en una era en la que la mayoría de las personas cuentan con un dispositivo electrónico que les permite acceder a internet y sobre todo a las plataformas online.

Los supermercados actualmente ofrecen el envío a domicilio como parte de su propuesta de valor. Cada vez son más los clientes que utilizan este método de compra ya que les resulta más cómodo y práctico pedir por una aplicación o página web y tenerlo en unas horas en su casa. Como se mencionó anteriormente, el Covid-19 hace que la gente intente evitar lugares públicos y así pedir por este medio.

La implementación de tecnologías, como la inteligencia artificial, en grandes cadenas de supermercados, permite que las empresas tomen un rumbo más marcado en pos de mejorar la experiencia de los consumidores, ofreciendo promociones signadas por la época del año, ayudando a comprender mejor las tendencias de consumo y así pudiendo personalizar mucho el servicio. Se espera que los supermercados sigan progresando en cuanto a avances tecnológicos porque la tendencia se inclina cada vez más hacia la personalización del cliente, y para este fin la tecnología es una gran herramienta.

Factores Ecológicos

Una tendencia que empezó a tomar fuerza en el último tiempo es la conciencia ecológica. En un pasado no muy lejano, se contaminaba sin culpa y sin consecuencias, tal es así que hubo cambios negativos en el ecosistema, entre ellos aumento de gases de efecto invernadero, derretimiento de glaciares, cantidades innumerables de basura y desechos en los mares y ríos, que llevaron a la población mundial a tomar conciencia y a trabajar en cómo prevenir y reducir la contaminación ambiental.

En relación a los supermercados, en 2019, Greenpeace México hizo una prueba. Se tomó una muestra de 10 supermercados, de los cuales solo 2 alcanzaron los estándares ecológicos. Además, estos dos supermercados lo hicieron sin holgura. En Argentina estos establecimientos tienen la misma tendencia. En general, la contaminación es alta, y recién en los últimos años se comenzaron a ver cambios.

En Argentina, recientemente, abrió un supermercado libre de envases. En este lugar se pueden comprar los mismos tipos de productos que en un supermercado tradicional, a excepción de alimentos frescos, sin envases y sin cantidades mínimas, promoviendo la producción local y el comercio justo, sin intermediarios y cuidando el medio ambiente. Comercializan todo tipo de productos que abarcan desde productos de belleza hasta productos para mascotas. Esto es un avance innovador importante que sería fructífero como tendencia para bajar la contaminación.

En supermercados se pueden emitir facturas electrónicas para que se ahorre papel, utilizar exclusivamente bolsas de tela en lugar de las de plástico y también envases sin plástico o retornables.

Factores Legales

El factor legal en Argentina puede ser un limitante a la hora de invertir en el país. Hay muchas trabas a la importación y una alta presión tributaria que ahuyentan inversores extranjeros. También existen leyes que ayudan a que el mercado trate de ser justo y no se convierta en un monopolio o un negocio para pocos.

En relación a los supermercados y la ley, existe un programa denominado precios cuidados. Este es impulsado por el gobierno y consiste en la regulación de precios de determinados productos para consumo familiar (listados en la página del gobierno). Esta ley puede sonar amigable para el consumidor, pero cuando el gobierno de turno se mete excesivamente en el control de precios el consumidor puede salir perjudicado, por ejemplo, ante la escasez de productos y la baja de calidad de los mismos. También existe la ley de gondolas, que indica que una marca no puede ocupar más del 30% de la góndola o que, por ejemplo, deben haber más de 5 marcas diferentes en las góndolas de un producto. La Ley de Defensa de la Competencia impide actitudes anticompetitivas como concertar precios, establecer obligaciones, producir, procesar, distribuir, comprar o comercializar solo una cantidad restringida o limitada de bienes; repartir partes o segmentos de mercados, clientes o fuentes de aprovisionamiento y acordar conductas para licitaciones o concursos.

Por covid-19 también se tuvieron que tomar medidas al respecto, como por ejemplo la Resolución 101/2020 Secretaría de Comercio Interior - Covid-19 – Supermercados, que establece horarios para evitar la concentración de personas, indica que debe haber personal que regule el acceso de las personas, que se tome la temperatura corporal y que se deben

señalizar los lugares de espera, entre otras cosas. También está la Ley No 26.693/26.694 - Política Nacional de Salud y Seguridad de los Trabajadores cuyo objetivo es mejorar las condiciones de trabajo haciendo referencia a la sanidad para proteger a los empleados, fisica y psicologicamente.

Conclusión Macro

Hoy los datos demuestran que Argentina es un país complicado para casi cualquier industria, incluyendo a la industria de retail y más precisamente de los supermercados. Los factores económicos, políticos y sociales demuestran una recaída en consumo con datos claros de un país subdesarrollado el cual se ve más deteriorado con el pasar de los años.

En la actualidad, muchas de las empresas internacionales se retiran del país y muchos emprendimientos locales quiebran o se les es muy difícil continuar dada la situación. Existe poca inversión extranjera, ya que a los inversores les resulta difícil creer en los gobiernos Argentinos, que fallan constantemente en mejorar la situación. En cuanto a los negocios locales, se les hace muy difícil sobrevivir dado que legalmente es muy complicado operar en blanco debido a las altas tasas de impuestos, barreras de entrada e inflación que existen hoy en día en el país.

Además, es un país subdesarrollado tecnológicamente, perjudicado por la difícil situación de importación en el país. Esto genera que, en situaciones poco ortodoxas, como lo es la pandemia, a muchas empresas se les complique la adaptación y el panorama situacional.

Por último, es posible concluir que Argentina es un país que opera constantemente en crisis y que no parece que fuera a progresar en los aspectos mencionados previamente en un futuro cercano, generando cada día más pobreza y menos inversión, con relativamente malas relaciones internacionales. Sin dudas, la Argentina se ha vuelto un desafío para el empresario actual, que debe operar en un entorno macroeconómico desfavorable.

Micro Entorno

Principales stakeholders

Empleados

El rol de los empleados resulta determinante en la construcción o destrucción de la reputación de una empresa. Los mismos son representantes de la marca y serán quienes generen confianza en la relación cliente- empresa. Son ellos quienes posibilitan la experiencia del cliente, que es un factor clave para diferenciar a un retailer de otro. Por otro lado, son embajadores de la marca, por lo que su situación laboral y su experiencia puede influenciar a otras personas a través de relaciones interpersonales, redes sociales u otros medios.

Los empleados de comercio del sector supermercadista en Argentina superan los 124.636 puestos de trabajo y representan el 11,6% del total de empleados mercantiles (con un total de 1.073.712).

Proveedores - Cadena de suministros

Los proveedores son uno de los stakeholders más importantes en la industria del sector retail. Actual debe buscar establecer y mantener una relación basada en objetivos compartidos y en conjunto generar valor para el cliente, quien es otro de los principales stakeholders.

Es muy importante conseguir proveedores que entreguen productos con la mejor relación calidad-precio posible. Esto va a impactar directamente en los ingresos del supermercado, ya que conseguir productos de calidad y buen precio va a hacer que luego, pese a el valor agregado, se pueda vender un producto competitivo.

Por último, es de suma importancia que en determinados productos se logre una buena refrigeración y preservación de los productos durante los envíos, garantizando la calidad de los mismos.

Gobierno

Por supuesto, el gobierno es uno de los principales stakeholders, dado que tiene la facultad de imponer reglas, normas, regulaciones y leyes que pueden impactar directamente

sobre la industria, además de ser recaudador de los impuestos con los que la empresa como entidad debe cumplir.

En el análisis PESTLE del macroentorno, podemos ver como esta entidad reguladora puede afectar el negocio directa o indirectamente a través de decisiones o regulaciones, tanto económicas como sociales y políticas.

Clientes

Los clientes se consideran uno de los stakeholders más importantes de esta industria, ya que son ellos quienes compran diariamente los productos del supermercado. Cómo fue detallado previamente, en factores sociales en el análisis PESTLE, los clientes argentinos se ven afectados en términos generales por la crisis del país, haciendo que decaiga el consumo de los mismos en productos de venta minorista, afectando gravemente a la industria.

En términos de la pandemia, es posible analizar como en el corto plazo, los negocios de retail y, en particular, los supermercados, pudieron obtener un beneficio de esta situación. Este fenómeno viral afectó en el corto plazo gravemente a la mayoría de las industrias, aunque este no fue el caso para los supermercados, que en los primeros meses pandémicos agotaron sus góndolas por el deseo de la población de almacenar productos en su casa. Lamentablemente, este no fue el caso en el mediano y largo plazo, donde la población se adaptó a la situación y se encuentra afectada por una crisis económica grave provocada por dicha pandemia, que generó una baja en el consumo.

Es fundamental para los supermercados Actual atraer y captar nuevos clientes de las zonas localizadas cerca de sus supermercados (detalladas en los mapas de la página 26) a los cuales deben apuntar sus proyectos de marketing (segmentación por zona geográfica). Para poder lograr esto, es importante que hagan una segmentación de clientes que consista en dividirlos en grupos por necesidades, actitudes, actividades y comportamientos similares con el objetivo de conocerlos mejor y atender sus necesidades. En segundo lugar, deben tener una base de datos constantemente actualizada, en donde pueda ser identificable el valor que le brinda a la empresa cada cliente, sería muy útil poder averiguar en la primera reunión, como maneja la empresa actualmente sus datos.

Además, deben ser capaces de no solo captar nuevos clientes sino que retener a sus clientes que tienen hoy en día, a través de una clara estrategia de precios y calidad en sus productos.

En conclusión, el cliente es de suma importancia para la empresa. Por esto, al ser una industria muy competitiva, es muy importante que la empresa sepa el nivel de satisfacción de los clientes, mejorar en este aspecto afecta directamente los niveles de venta del supermercado.

Principales Competidores

La competencia también es uno de los agentes que más puede afectar y, al mismo tiempo, puede verse afectado por las decisiones que se toman dentro de las empresas en la industria de retail. En este contexto, es relevante destacar que las empresas que compiten con la empresa propia son amenazas potenciales constantes, especialmente en lo que refiere a participación de mercado y ganancias. En particular, Actual no es uno de los principales competidores, ya que con solo 3 supermercados no compite con empresas más grandes en términos de participación de mercado. Las principales cadenas de supermercados a nivel nacional en términos de cantidad de sucursales según FAECyS son las que se presentan a continuación.

Supermercado	Cantidad de sucursales
Dia	400
Carrefour	200
Disco	143
Super Vea	138
Coto	121
La Anonima	113
Átomo	106
Cooperativa Obrera Ltda. de Consumo y Vivienda	98

El poder de mercado de estas grandes empresas les ha permitido desplegar estrategias de posicionamiento que les otorgan fuertes ventajas relativas. Su capacidad de compra y la superficie disponible para la venta, les aportan ventajas que hacen valer a sus proveedores para acceder a menores precios de salida de fábrica.

La estructura de las empresas del sector supermercadista comprende cinco grupos:

- hipermercados, líderes en el sector con un share de ventas del 35%;
- autoservicios asiáticos con un share del 29% y en crecimiento por la apertura de nuevas bocas;
- supermercados, terceros en ventas con un 29%;
- otros autoservicios con el 8% del share de ventas;
- hard discounts (tipo Día), con un share del 3%.

Relevamiento Actual Alimentos Bolívar

Actual Alimentos Bolívar es una empresa comercial que pertenece al rubro de los supermercados. Su creación se remite a 2006, cuando César Benigni, propietario de una empresa mayorista, y Alejandro Weimann, dueño de 8 supermercados se asocian a Jorge Aguirre. En la actualidad, la marca cuenta con 3 sucursales ubicadas en Bolívar, Las Flores y Daireaux.

Comercializa productos de almacén, frutas y verduras, fiambres y lácteos, perfumería e higiene personal, bebidas, pastas, artículos de limpieza, trabajando asimismo con los rubros carnicería, panadería y verdulería.

En esta sección realizaremos un análisis del micro y macroentorno de Actual. Se muestra cómo se desenvuelve en el rubro, aspectos generales y puntos fuertes y débiles. Para esto se utilizarán matrices y herramientas que permiten darle una estructura al análisis y adentrarse en detalles que se consideran importantes conocer. Nos parece fundamental conocer como Actual interactúa en el día a día tanto internamente como externamente, ver cuales son los factores que participan en los procesos de la empresa.

Actual en números

Se detallan a continuación números en cuanto a la facturación y costos, entre otros, de Actual. Esto se realiza con el fin de dimensionar cuáles son los flujos de dinero de la empresa actualmente y poder dimensionar el tamaño de la misma. Actual supermercados posee 3 sucursales, de las cuales se detalla información del estado de resultados del mes de Marzo del 2021. Como se puede observar en la Figura 2, se ha obtenido una utilidad neta positiva en dos de ellos y negativa para la localidad de Bolívar. Si bien la sucursal de Bolívar es una de las más grandes y la cual representa la mayor facturación para la empresa, a su vez, es aquella que tiene sus mayores costos.

Localidad	Facturación	Costo de ventas	Gastos	utilidad neta	margen neto/ventas
Bolívar	$ 24,621,38	$ 17,674,662.85	$ 6,983,485	-$ 36,763.64	0%
Daireaux	$ 10,109,72	$ 7,543,151.64	$ 1,799,648	$ 766,921.23	8%
Las Flores	$ 19,240,88	$ 14,384,290.75	$ 3,934,914	$ 921,678.87	5%
Total general	**$ 53,971,98**	**$ 39,602,105.24**	**$ 12,718,04**	**$ 1,651,836.46**	**3%**

Figura 2. Estado de resultados mes de Marzo 2021

Para determinar cuál es la razón por la cual la sucursal de Bolívar es aquella que representa la mayor cantidad de gastos se realizó un desglose del mismo mes tendiendo mayor nivel de detalle en cuanto a los gastos de las diferentes sucursales.

Clasificación Gasto	Bolívar	Daireaux	Las Flores
Ordinarios	$ 3,706,775	$ 1,353,821	$ 2,308,487
SUELDOS	$ 1,960,071	$ 815,588	$ 1,364,481
CARGAS SOCIALES	$ 881,690	$ 231,444	$ 444,824
ADICIONALES	$ 277,439	$ 130,072	$ 106,989
GASTOS	$ 165,527	$ 73,193	$ 224,673
SERVICIOS	$ 199,415	$ 69,741	$ 130,653
IMPUESTOS	$ 164,952	$ 10,344	$ 12,408
CONTABILIDAD	$ 57,474	$ 23,439	$ 24,459
MANTENIMIENTO	$ 206		
HORAS EXTRAS			
Variables	$ 1,993,209	$ 704,411	$ 1,678,130
IMPUESTOS	$ 1,149,075	$ 418,497	$ 896,420
ALQUILERES	$ 520,136	$ 112,441	$ 595,720
TARJETAS Y PROMOCIONES	$ 323,999	$ 173,473	$ 185,990
Extraordinarios	$ 687,178	$ 171,006	$ 115,030
MANTENIMIENTO	$ 299,741	$ 36,382	$ 16,800
GASTOS	$ 232,158	$ 56,108	$ 56,550
COMUNICACIÓN	$ 56,466	$ 34,733	$ 27,833
INVERSION	$ 77,067	$ 38,533	
ECOMMERCE	$ 10,500	$ 5,250	$ 5,250
INTERESES	$ 11,246		$ 8,598
INDEMNIZACIONES			
Total general	$ 6,387,162	$ 2,229,239	$ 4,101,647

Figura 3. Desglose de gastos Marzo 2021

En el desglose que podemos evidenciar en la Figura 3. se puede observar lo siguiente:

- La sucursal de Bolívar es aquella con los gastos ordinarios más grandes debido a que no solo es la sucursal más grande, sino que también alberga a las oficinas administrativas.
- Los sueldos son los más altos debido a su tamaño, cantidad de personal y porque el personal administrativo se liquida bajo esa sucursal.
- Las cargas sociales están atadas a la cantidad de empleados.
- También podemos ver un gasto muy alto a nivel Extraordinario, el cual no pudimos relevar a detalle con Jorge pero se concluye que surge por algún arreglo o mejora en las instalaciones de la sucursal

Por último cabe destacar que la empresa Actual, en conjunto con sus 3 sucursales, cuenta con un surtido de 8500 productos y en base a la información recolectada se identificó que se realizó una venta de 5.922.954 (cinco millones novecientos veintidós mil novecientos cincuenta y cuatro) unidades vendidas generando una utilidad neta de aproximadamente 9.650.000 (nueve millones, seiscientos cincuenta mil) de pesos en el periodo 2020.

Misión y Valores

La misión que describe es la cita textual de su página web. En ella solo se registra su misión y no visión. Se puede encontrar que se refieren a la venta tanto de alimentos como de muchos otros productos más pero no como venta sino ofreciendolo como un servicio.

"Ofrecer a nuestros clientes una amplia gama de productos de calidad al mejor precio posible. Conociéndonos como una empresa proveedora de servicio, nos focalizamos en brindar a los consumidores, soluciones a las necesidades de alimentación, higiene personal y limpieza, buscando siempre la excelencia en la atención a nuestros clientes."

Por otro lado, en su web también podemos encontrar los valores principales tales como *Confianza, Capacitacion, Trabajo en equipo y Compromiso.*

SWOT

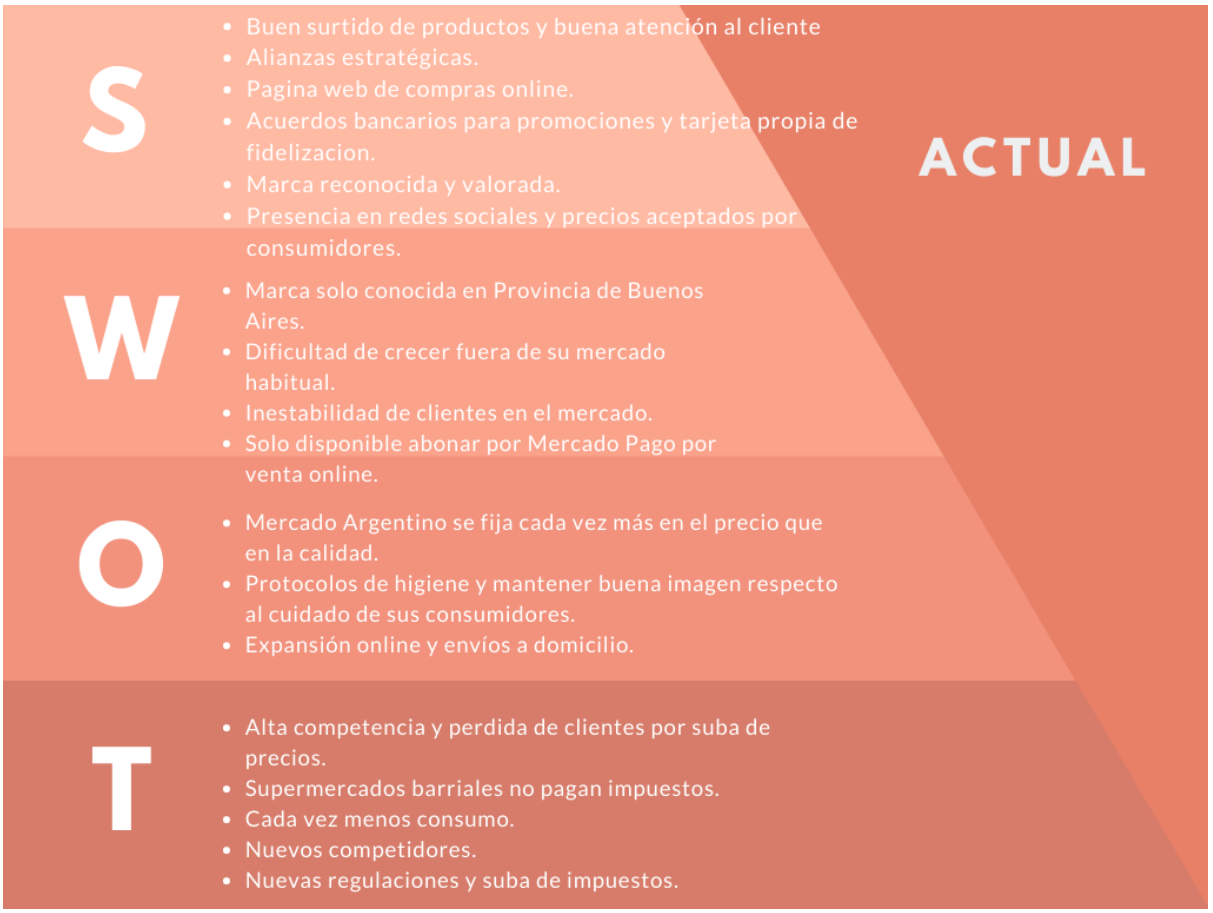


Figura 4. Análisis SWOT

Actual Alimentos Bolívar cumple 15 años de trayectoria. El 17 de Octubre de 2006 en la ciudad de Bolívar, César Benigni, junto a Alejandro Weimann, dueño de 8 supermercados en la ciudad de Olavarría se asociaron a Jorge Aguirre para darle entrada a la firma. Jorge es

el socio gerente de la empresa y uno los responsables de su crecimiento, el cree fuertemente en el potencial del recurso humano y el liderazgo.

Actual supermercados le da importancia al análisis de la información, el seguimiento de las acciones, la capacitación de los empleados y los métodos de toma de decisiones que guían a la empresa en su camino. Se generaron alianzas estratégicas con bancos, proveedores e instituciones representativas del sector que traen grandes beneficios a la organización y especialmente a la hora de lidiar con problemas importantes.

La mayoría de sus clientes están satisfechos con el trato por parte de los trabajadores, y especialmente valoran qué es un ambiente limpio e higienizado, más aún en estos tiempos donde el cumplimiento de los protocolos y una buena imagen respecto al cuidado de los clientes es fundamental. Así mismo, cuenta con un prolijo diseño de página web donde los clientes pueden hacer sus compras y retirarlas en la sucursal u ordenar un envío a domicilio, importante para aquellos que quieren evitar puntos de contagio y personas.

El mercado al que atiende la empresa es local sin mucha volatilidad y cambios. Es de suma importancia generar una relación con los clientes para que se mantengan fieles a la empresa. Al no trabajar en localidades de gran población y movimiento la marca de la empresa no se conoce más allá de las fronteras de la Provincia de Buenos Aires, por no decir que es más bien conocida en las urbanizaciones de las tres sucursales (Bolívar, Las Flores y Dariaux).

Esto puede dificultar su crecimiento y expansión, pero con el creciente uso del internet y la globalización, el crecimiento no tiene que ser totalmente mediante sucursales. Vemos oportunidad de crecer con depósitos y expandir los envíos de compras online.

La empresa es miembro de las entidades Camara Argentina de Supermercados (CAS) y de la Federación Argentina de Supermercados (FASA). Estas entidades se caracterizan por representar al sector y por ofrecer beneficios para todas las firmas que se asocien. Se brinda asesoramiento, capacitaciones, informes sobre el mercado, acuerdos con proveedores, entre otros. El último informe, que las entidades colocan en su sitio web, es sobre el consumo argentino en los comercios minoristas y mayoristas. Dice que en Febrero de 2021 hubo una **contracción del -13,2%** en consumo a nivel nacional. Explican que el consumo en alimentos, que representa un 40,5% del consumo total, cayó un -13,7%; las bebidas representan un un 51,6% y bajaron un -13,9%; en cuanto a los productos de cuidado personal, un 2,0% del consumo, disminuyó un -5,4%; y la limpieza, que representa un 5,9% del consumo, también se contrajo un -6,1%. El escrito contenía un gráfico que muestra las variaciones en el importe y consumo de cada mes desde Marzo del 2020 en adelante. Se puede observar que en lo que va del año el consumo de los supermercados y autoservicios disminuyó en un 8,1%.

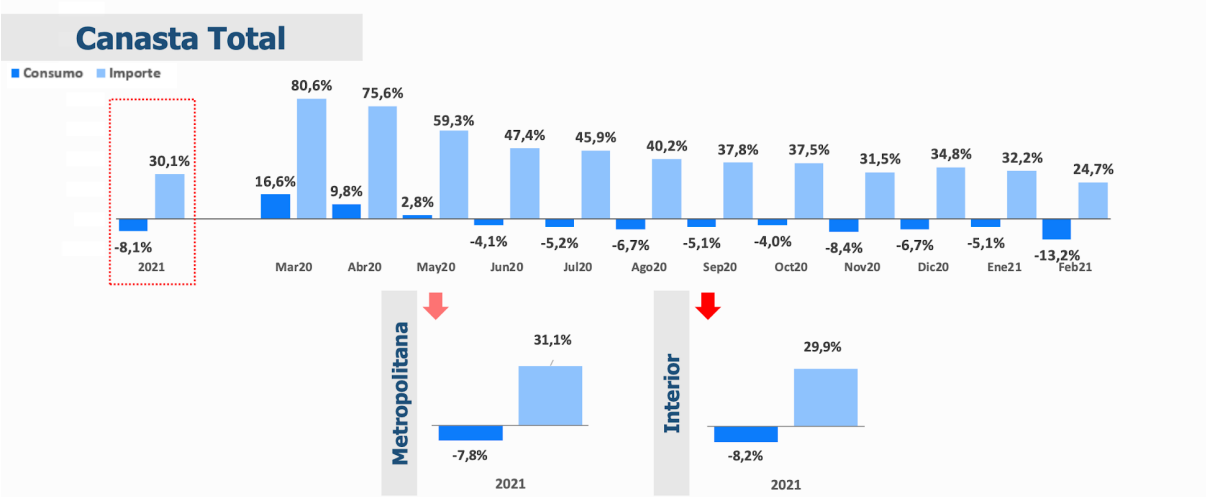


Figura 5. Consumo argentino en los comercios minoristas y mayoristas

Análisis de capacidades propias

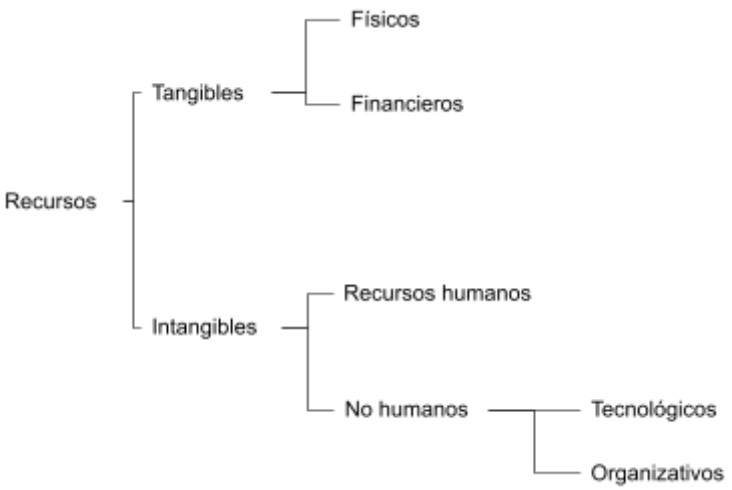


Figura 6 . Estructura de capacidades propias

Recursos Tangibles

Los recursos tangibles son aquellos que sean materiales y puedan cuantificarse y medirse por su soporte físico, disponibles para ser utilizados en el proceso de creación de valor.

Físicos

Entre los principales recursos físicos que posee la organización se encuentran las instalaciones donde funcionan los supermercados, así como también los vehículos que permiten la comercialización a través de internet. La empresa posee también un centro de distribución y vehículos para completar este proceso.

También cuentan con góndolas, estanterías y vitrinas para la exposición de los productos, y heladeras y congeladores para los artículos que lo requieran.
En relación con la producción de panificados[2], cuentan con hornos y maquinarias para realizar los procesos.

Financieros

Los recursos financieros de la empresa son el conjunto de los llamados "recursos líquidos" es decir aquellos que tienen cierto grado de liquidez, o los que pueden convertirse en dinero en efectivo o otros equivalentes. Gran parte del dinero que entra por parte de los clientes es pagado en efectivo o débito, dinero líquido, también se reciben pagos en tarjetas de crédito lo que trae dinero luego de una cantidad determinada de días.

Recursos intangibles

Son aquellos recursos que no poseen una representación física. Actual supermercados cuenta con una marca, que representa las características propias de la empresa y lo que el cliente espera de la misma. Legalmente se tienen derechos de marca y derechos de autor, entre otros. También se consideran como recursos intangibles competitivos el conocimiento humano que hay dentro de la misma, las relaciones humanas que generan alianzas estratégicas, el buen clima de trabajo y el know-how de la realización de las actividades que logran cumplir con los objetivos de la empresa.

Humanos

Los recursos humanos son de gran importancia para la empresa. Se contratan personas que posean los valores de Actual, con la intención de capacitarlos y motivarlos. Crear un ambiente de crecimiento y ambición es fundamental para los socios fundadores, como también lograr que haya un buen trato entre los trabajadores, y entre ellos y los clientes. Los empleados de la empresa están distribuidos entre el Área Administrativa, sucursal de donde se desprende Gerencia y los demás Departamentos Gerenciales especializados (Tesorería, Facturación, Compras, Contaduría, Recursos Humanos y Comunicación Institucional); el área Comercial, con sus salones de venta a cargo de sus respectivos responsables de área (encargado de sucursal, de cajas, de salón) junto a sus colaboradores y la sucursal de Depósito, ubicada en la localidad de Bolívar desde donde se distribuye la mercadería, también con su correspondiente encargado y colaboradores.

[2] Suposición realizada a partir de la sección de productos "panificados Las flores" en la página web.

No humanos

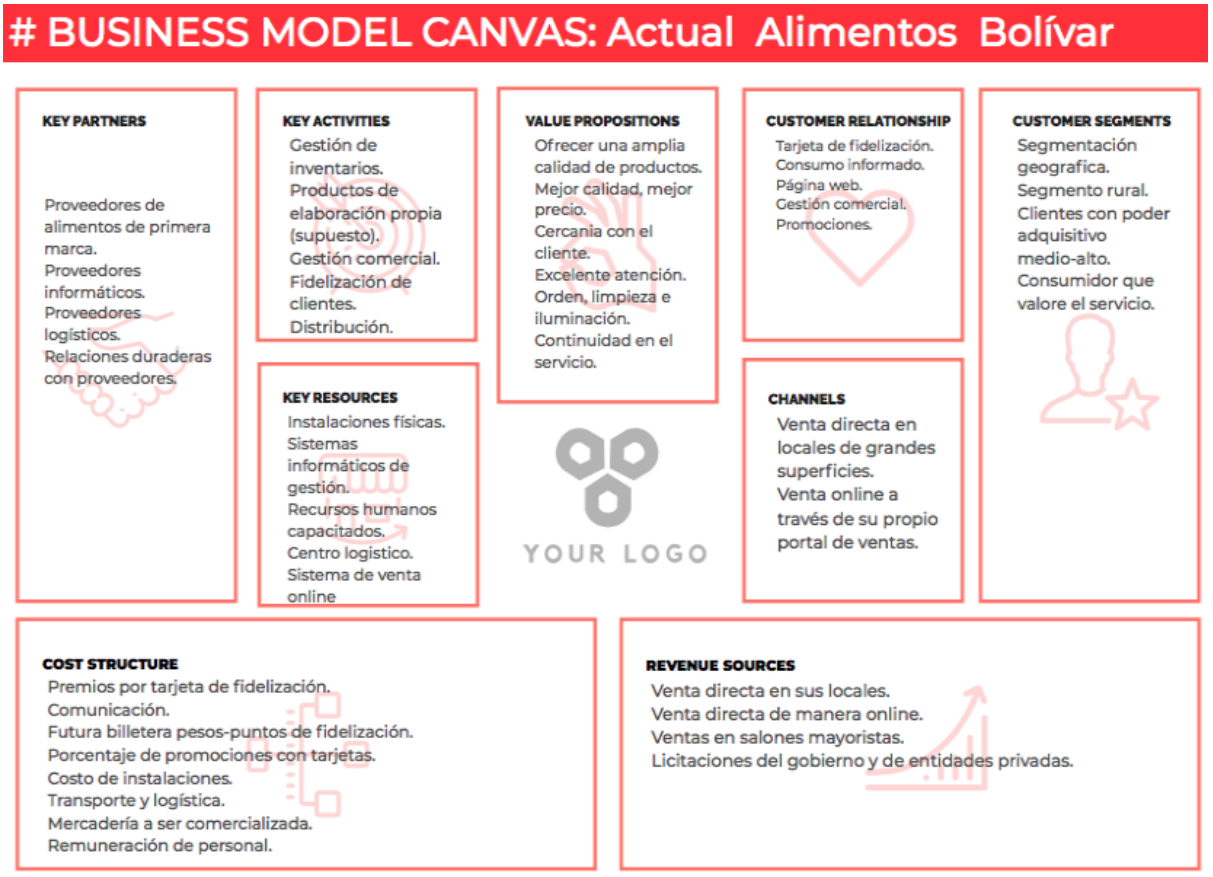
- Tecnológicos

Actual Alimentos Bolívar cuenta con sistemas de gestión en los locales, sistemas de gestión administrativa y contable.

- Organizativos

La empresa cuenta con una marca no muy conocida a nivel país pero sí en la zona.

Modelo de negocios



Un modelo de negocio es una representación abstracta de una organización. Existen propuestas de diferentes autores sobre cómo llevarlo a cabo. A continuación se presentará el contenido utilizando el modelo que elaboró Alexander Osterwalder con ayuda de Yves Pigneur.

La herramienta sirve para analizar modelos de negocio a partir de 9 elementos clave que se mencionan a continuación.

Propuesta de valor

Actual Supermercados busca brindar a los clientes una amplia gama de productos de calidad al mejor precio posible, haciendo foco en los compradores y en la excelencia en la atención.

Segmentos de clientes

En cuanto a los clientes, dado el tamaño reducido de las localidades donde las sucursales se encuentran, utiliza una estrategia orientada al mercado de masas. Se busca captar a habitantes de estas zonas y de los alrededores.

Relación con el cliente

La mayoría de los clientes de Actual son presenciales. El e-commerce no tiene el fruto que debería tener un e-commerce de un supermercado que busca expandirse y crecer.

Canales

Actual Supermercados utiliza un esquema de venta directa para ofrecer sus productos. Esto lo realiza a través de sus 3 tiendas físicas y de su tienda virtual. La página web también cumple otras funcionalidades, entre las que se encuentran información institucional, adhesión al programa de fidelización de clientes y comunicación con los compradores.

Flujos de ingreso

Como ingreso principal se consideran pagos por ventas directas de mercaderías realizadas con pagos en efectivo o medios electrónicos. También tienen ventas mayoristas, y licitaciones con entidades privadas y del gobierno.

Actividades clave

Para llevar a cabo su propuesta de valor, supermercados Actual lleva a cabo distintas actividades. La principal es la fidelización de clientes, para lo cual, entre otras cosas, lanzaron la tarjeta actualísima. Otras actividades son gestión comercial y administrativa.

Recursos clave

Para crear y ofrecer la propuesta de valor, Actual Alimentos Bolívar cuenta con diferentes recursos. Entre ellos se encuentran las instalaciones físicas donde se lleva a cabo una parte de la actividad comercial. Por otro lado, cuenta con una red logística que permite

optimizar los tiempos y gestionar el stock de los productos para brindarles a los clientes variedad de productos en el momento en que lo requieran.

Los sistemas informáticos facilitan la gestión de la empresa y las operaciones de la misma. Esto lo hacen a través de información correcta, facilitando transacciones a los cajeros, la labor a los repositores y la toma de decisiones, entre otros.
Finalmente, para obtener un buen nivel de servicio[3], es clave contar con recursos humanos capacitados y comprometidos que ayuden a ofrecer un excelente servicio.

Asociaciones clave

Para todos los modelos de negocio, las asociaciones son algo esencial. En el rubro de los supermercados, para sustentar la propuesta de valor basada en la diversidad de productos, es indispensable establecer asociaciones que nos aseguren una adecuada reposición de productos.

Por otro lado, los proveedores de servicios informáticos son aquellos que permiten asegurar la continuidad del servicio, dado que estos son una parte esencial del negocio. Resultan necesarios para la red logística, la gestión comercial y administrativa.
Finalmente, el supermercado tiene una relación clave con distintos proveedores de medios de pagos digitales, con los cuales hacen promociones, atrayendo flujo de clientes.

Estructura de costos

En los costos asociados a la organización, encontramos dos tipos: fijos y variables. En los primeros encontramos remuneraciones del personal, costos de las instalaciones físicas, mantenimiento de software y gastos de transporte y logística. El principal costo variable es la mercadería a comercializar.

[3] Se entiende como nivel de servicio al porcentaje de los pedidos que la empresa es capaz de atender dentro de un plazo determinado. Representa el grado de satisfacción del cliente.

Sustitutos

Actual Supermercados se encuentra en tres lugares con presencia física, la mayoría de los sustitutos son los supermercados o hipermercados de la zona y también tenemos en cuenta a los autoservicios y almacenes barriales.

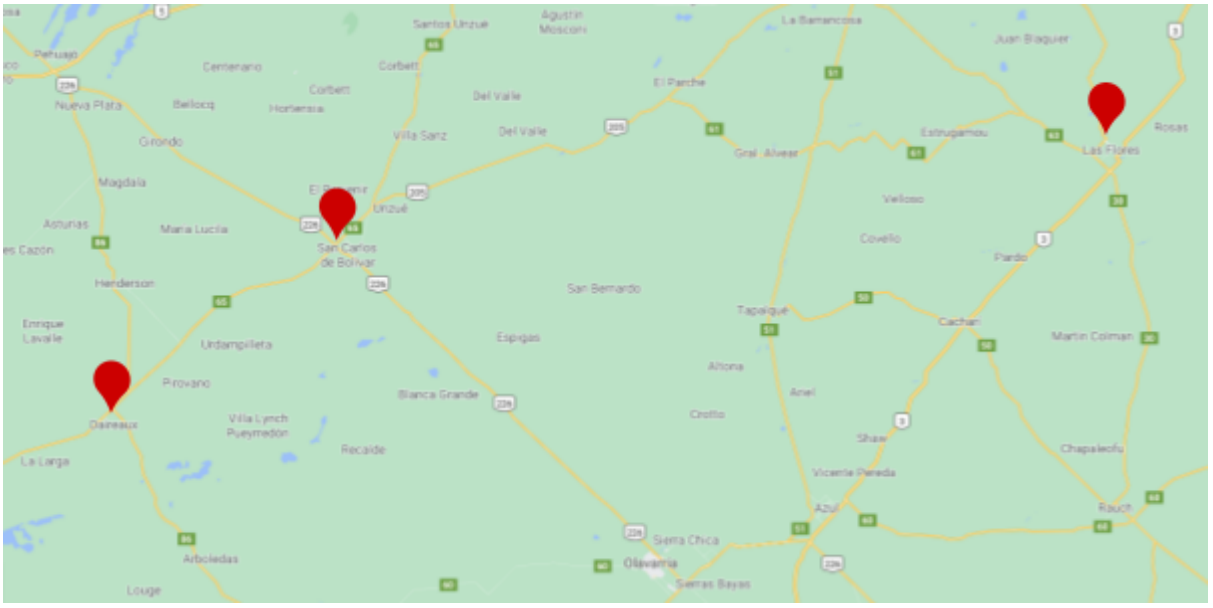


Figura 7. Mapa sedes Actual Alimentos Bolívar

Figura 8. Localidad de Daireaux

Figura 9 . Localidad de Las Flores

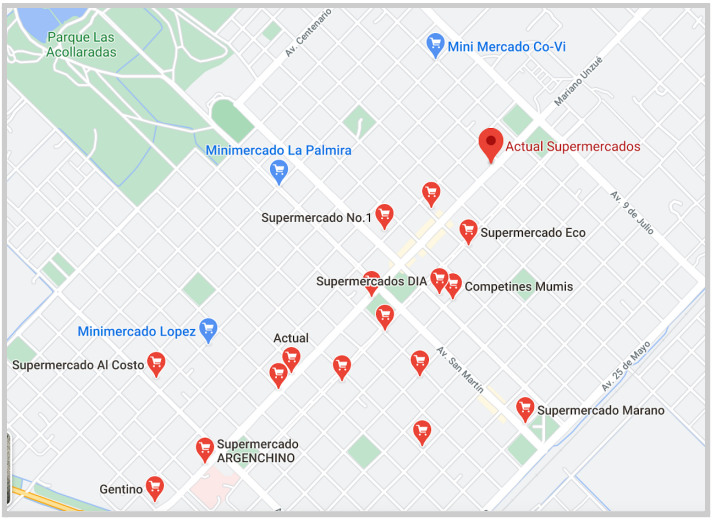


Figura 10. Localidad de Bolívar

Hay gran presencia de minimercados y almacenes barriales, también, por ejemplo, en bolívar hay un Supermercado Dia, reconocida red de supermercados en nuestro país. Dada la cantidad de comercios que tienen los consumidores para elegir a la hora de realizar sus compras, Actual tiene que diferenciarse de los demás con las características que lo representan y dan razón a que sus clientes lo elijan. La calidad en la atención al cliente, el que sea un espacio limpio y ordenado, precios amigables, envíos a domicilio son parte de las cosas que satisfacen al cliente y fidelizan a la marca.

Objetivos

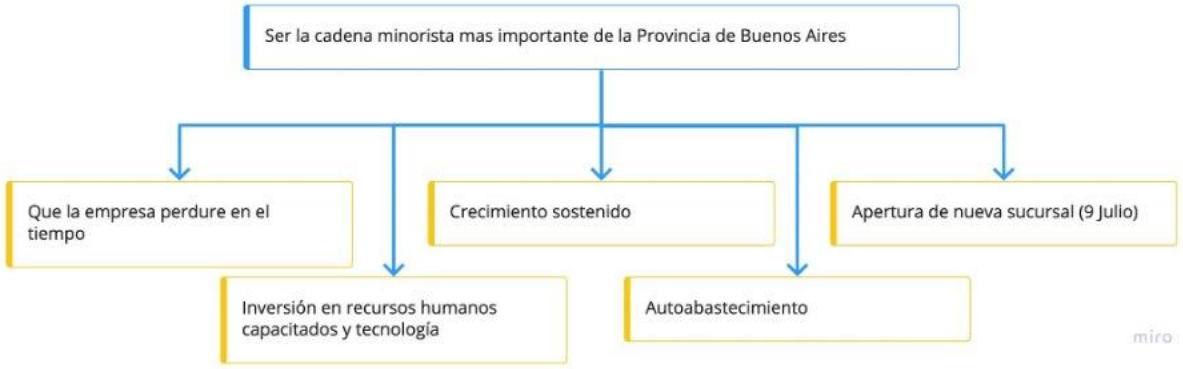


Figura11 . Objetivos Actual Alimentos Bolívar

Realizamos un relevamiento de los objetivos para poder conocer un poco más a la empresa y de esta manera conocer cuáles son los pasos a seguir para la misma. Esta información fue obtenida durante la tercera reunión en la cual participaron Jorge, la responsable de comunicación dentro de Actual y la responsable de gestión del talento.

El principal objetivo transmitido, tanto por Jorge como por sus colaboradoras, fue *"Ser la cadena minorista más importante de la Provincia de Buenos Aires"*. Este objetivo es considerado como su visión. Si bien podría parecer muy ambicioso, ellos lo plantean como algo 100% realizable. A su vez, detectamos que este es un objetivo planteado a largo plazo (10 años o más) por lo cual de él se desprenden diferentes objetivos que podemos encontrarlos en el rango de corto plazo (6/12 meses) a mediano plazo (1 a 5 años). Seguidamente se detallan cada uno de ellos incluyendo una explicación de porqué es considerado importante para la empresa.

- **Que la empresa perdure en el tiempo:** Este es un objetivo tanto para Actual como personal para Jorge. Actualmente, la empresa sin su socio fundador no puede perdurar en el tiempo, como consecuencia de su gran cantidad de responsabilidades y de ser uno de los principales motivadores de autonomía de la empresa. La organización se encuentra saliendo de un proceso de división de socios, Jorge formaba parte de una sociedad y a partir de Marzo del 2021 pasó a ser el único socio responsable de Actual. Una vez realizado esto el principal objetivo del socio fundador es invertir capital dentro de la empresa para poder formalizar su estructura y poder aumentar su crecimiento.
- **Crecimiento Sostenido:** En el presente, la empresa tiene la posibilidad de abrir nuevas sucursales en distintas localidades y, a su vez, tiene la posibilidad de expandirse como un distribuidor mayorista. Esto no solo surge como un impulso por la situación actual del contexto socioeconómico, sino también gracias al trabajo realizado en el último tiempo en relación a la formación de diferentes áreas administrativas de la empresa que indirectamente generan nuevas oportunidades de negocios.

- **Apertura de nueva sucursal:** La empresa cuenta con varios tratos esperando a ser cerrados con diferentes supermercados de pequeñas localidades de la Provincia de Buenos Aires. En los mismos Actual les ofrece la marca, identidad, la logística, capital, entre otros; y el supermercadista, en contrapartida, cede los derechos de uso de su supermercado. Se busca imitar un tipo de modelo de franquicias para pequeños supermercados sin marca que desean formar parte de una cadena más grande. Este modelo de crecimiento le permite a Actual crecer de manera más rápida y sin necesidad de inversión en CAPEX (Capital Expenditure). “9 de Julio” (localidad a 100 km de Bolívar dentro de la Provincia de Buenos Aires) es una ciudad en la cual existe la posibilidad de abrir una nueva sucursal bajo este modelo.
- **Inversión en recursos humanos capacitados y tecnología:** En el último año la empresa ha adquirido nuevo personal con el fin incrementar el nivel de capacitación dentro de sus colaboradores. Uno de sus objetivos es seguir incorporando nuevos puestos de trabajo que permitan potenciar su crecimiento. La última incorporación fue un Gerente regional, el cual va a supervisar el día a día de todas las sucursales.
- **Autoabastecimiento:** Este es el objetivo más grande para Actual debido a que se encuentran abriendo un nuevo eje de negocios (no bajo el mismo nombre del supermercado) dedicado a la venta mayorista en la región. La empresa no logra tener un abastecimiento constante para sus sucursales, que reciben pedidos una vez por mes, imposibilitando la tenencia de una baja cantidad de stock y una rápida rotación. Por lo cual decidió expandirse y alquilar un nuevo depósito a las afueras de la ciudad que les permite almacenar todo el stock y, en simultáneo, ofrecer el servicio mayorista a otras localidades, negocios. El lanzamiento de la unidad de negocio mayorista esta siendo retrasado por el contexto social de la region, pero preveen para el mes de Mayo/Junio poder comenzar con la venta Online B2B a través de una nueva pagina web. No solo permitirá la venta online sino que el centro de distribución puede proveer un lugar logistico de abastecimiento para las actuales sucursales y futuras.

Organigrama

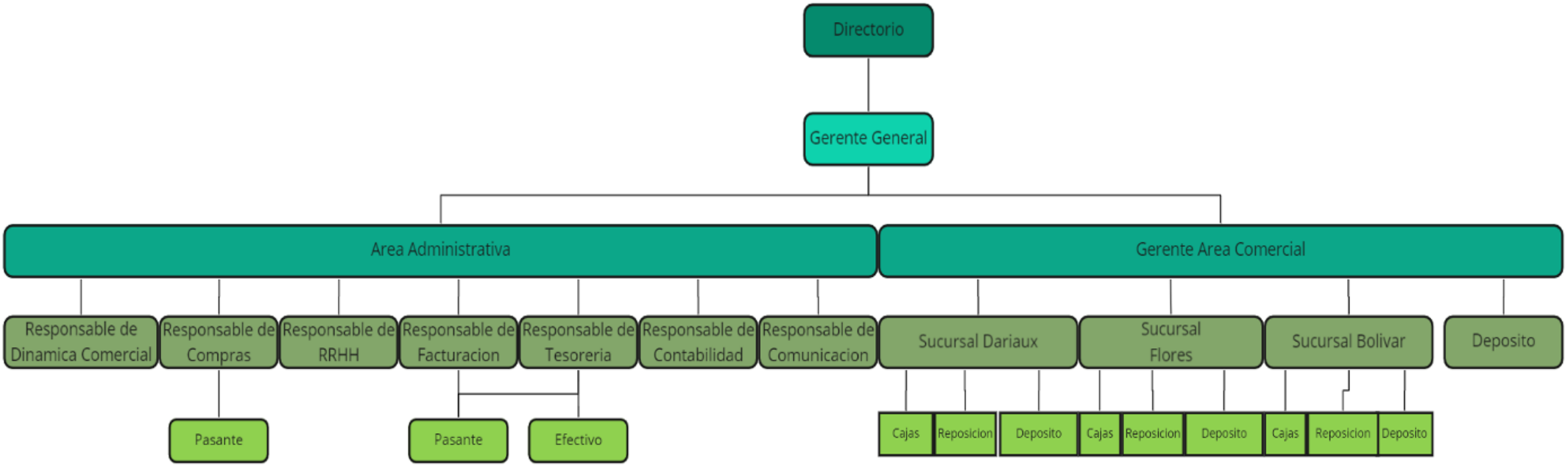


Figura 12. Organigrama Formal

La empresa Actual Alimentos Bolívar, está organizada de la siguiente manera:

Tiene un directorio, con los socios dueños de la empresa en el que están Carlos Benigni, Alejandro Weinmann y Jorge Aguirre (actualmente han pasado por un proceso de división y Jorge Aguirre ha quedado como único socio). En la gerencia también tenemos a Jorge como Gerente General de la empresa, quien se encarga de supervisar el correcto funcionamiento de las actividades de la empresa y le da un camino a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos, misión y visión.

Jorge se describe como un pensador comercial. Confía plenamente en su intuición, y cuenta que, luego de una larga trayectoria en el rubro del retail, le gusta y conoce del negocio. Considera que por más que se implementen nuevas herramientas tecnológicas nada supera a la mente humana, especialmente en rubros donde hay muchos imprevistos como en este. Sin embargo, concluye que por más que su intuición y sabiduría le permitieron anticiparse a varias situaciones, si se busca crecimiento, abrir más sucursales y gestionar más empleados, las herramientas tecnológicas de hoy en día brindan un soporte prácticamente obligatorio en las organizaciones.

La empresa está organizada en dos grandes áreas, el área administrativa y el área comercial. La primera contiene los procesos de soporte que son los responsables de procurar la relación con los clientes y de la colaboración en el cumplimiento de los objetivos de venta, operacionales, organizacionales y estructurales de la empresa. En el Área comercial están las actividades que forman parte de los macroprocesos de la empresa, donde se cumple el objetivo en común de la empresa.

Dentro del Área administrativa hay varios departamentos. Uno de ellos es tesorería, donde hay un responsable de organizar y gestionar el flujo monetario. Incluye el pago a proveedores, cobros a clientes y el encargo de las operaciones bancarias. Se busca la optimización de la liquidez, con el fin de garantizar la disponibilidad de los fondos necesarios para la realización de los pagos comprometidos por la empresa en la divisa adecuada y en el momento preciso.

Hay un departamento de recursos humanos dirigido por una psicóloga. Se ocupa de recopilar los datos de los empleados, realizar coaching de equipos, contratar nuevos talentos, trabajar con el pago y los derechos de los trabajadores (salarios, compensaciones y beneficios). A Jorge le parece esencial el recurso humano, cree que una empresa con sus empleados organizados y motivados tiene gran oportunidad de crecimiento. La empresa da a entender que se le da gran prioridad al trabajador y se lo mantiene contento. Como apreciación grupal, se observa un poco desorganizada la empresa, tema que se mencionará a lo largo del trabajo.

Compras tiene un gerente que se ocupa de la relación con los proveedores, de la gestión de los contratos de compra y de que los plazos se cumplan correctamente. También, junto a su colaborador administrativo, comprueba que todo lo que se compra coincida con las facturas.

En facturación se preparan y confeccionan las facturas de toda la empresa. Se gestiona todo el proceso, que incluye el cumplimiento de pagos y, en ocasiones, modificaciones o cancelación de facturas.

Hay una contadora que se ocupa de registrar todos los movimientos y flujos de valor en la empresa. Realiza los balances y estados financieros.

Comunicación Institucional es dirigida por una persona responsable de toda la comunicación de la empresa con sus clientes y de la comunicación interna. Se ocupa de las redes sociales, folletos, comunicación de nuevas ofertas y promociones. Trabaja en conjunto con una dibujante, quien diseña los carteles para imprimir en las sucursales y para las publicaciones en internet. La comunicación al cliente ocurre en la sucursal (físicamente) con folletos, carteles en las góndolas y vidrieras, y vía la página web de la empresa, donde también comunican al cliente todas las promociones y descuentos.

El encargado de la gestión de costos es un ingeniero que realiza todo el trabajo en detalle. Trabaja junto con varios departamentos para una optimización de los costos y mantenimiento estable de los gastos en la organización. La mayor parte de sus costos está en el recurso humano que, nos comentaron, es difícil de reducir y no tienen intenciones de hacerlo. Buscan trabajar en reducción de costos en cuanto a la gestión de stocks, los envíos entre los depósitos de las sucursales y en desperdicios.

Como se mencionó previamente hay 3 sucursales: Dariaux, Flores y Bolívar. La esposa de Jorge, Silvana, actúa como supervisora regional. Ella visita las sucursales controlando desde detalles como el orden, la luz, las góndolas hasta aspectos de mayor importancia como los inventarios, los empleados y la atención al cliente. Su rol es que haya un feedback del desempeño de las sucursales en las oficinas centrales y que se mantenga la marca uniforme. El encargado de la gestión de costos y rendimiento de la empresa realiza un análisis de los artículos que son más rentables para la empresa desarrollando indicadores para familias de productos. Con la información del análisis buscan que estos artículos estén más a la vista del consumidor, tengan mayor atracción y sean destacados para incrementar su facturación. Silvana en su recorrido a las sucursales chequea que esto sea así.

En cada sucursal se encuentra un encargado de sucursal y un encargado de caja. El encargado de cada sucursal se ocupa de mantener el funcionamiento ordenado del supermercado, asignar tareas al personal y delegar responsabilidades. Lleva a cabo actividades de recursos humanos, incluyendo contratación o despido de personal. También supervisa y vigila el rendimiento del personal. Delega la línea de cajas al encargado de cajas. En las cajas hay 4, 5 o 6 cajeros por sucursal dependiendo el horario y el salón. También hay un encargado del depósito en cada sucursal que registra y controla los inventarios del local y todos los envíos de productos que entran provenientes del depósito central en Bolívar.

La empresa incorpora un canal de venta online en el año 2018. La página web de venta online trabaja por sucursal, es decir, al entrar a comprar te pregunta en qué localidad

residís (Daireaux, Bolívar o Flores) y, una vez efectuada la compra, la mercadería proviene de la sucursal seleccionada. Los dos empleados se encargan de los pedidos online, actualización de stocks, preparación de los pedidos y envío.

En Bolívar está el depósito central, en donde se reciben gran parte de las compras de los proveedores y se envían los productos a las sucursales. En el depósito hay un encargado, a cargo de 6 empleados, que se ocupa de informar todo lo que se recibe y de gestionar el espacio y los pedidos para optimizar lo más posible las compras. Se está empezando a implementar un sistema de pedidos automatizados, es decir, que se generen pedidos automáticamente.

Procesos de la empresa

Abastecimiento de mercadería

Revisión de existencias

Este proceso comienza con el área de compras como responsable. En primer lugar, se hace una revisión de existencias en el sistema. Se cuentan las existencias físicas de los productos y se registra la nueva información. A continuación, se elabora un informe del inventario y se transfiere al software. Se obtienen reportes y, en base a la información de las sucursales, se ajustan las existencias en el sistema. Finalmente, se programa un pedido.

Realización del pedido

Hay dos modos de realizar pedidos, varía de acuerdo a si el producto es o no fresco. En el primer caso, las empresas (representadas por un preventa) pasan por las sucursales a tomar el pedido y, considerando el último pedido y lo vendido, el encargado de la sucursal decide la próxima compra.

Cuando el producto no es fresco, el área de compras es responsable. La misma elabora una lista de pedidos utilizando el mismo criterio que se utiliza en las sucursales y también considera las negociaciones con proveedores. Luego se envía el pedido a los proveedores. Se coordina entrega y se registra hora y fecha, luego se envía copia del pedido al centro de distribución.

Recepción de mercadería

Una vez que llega la mercadería, ya sea al centro de distribución o a la sucursal, se procede a la descarga. Cuando ingresa es tomada por colectoras (un escáner movible que automáticamente genera el ingreso de mercadería al sistema). A continuación, se realiza un control y carga de factura. Administración verifica que los precios acordados coincidan con la factura, y al mismo tiempo, que coincida la factura con la mercadería. Concilian la factura que se recibe con la que se había mandado.

Se abren dos aristas: por un lado tesorería, y por otro contabilidad. Se envían los documentos correspondientes a las áreas. Tesorería coordina la fecha de pago y en contabilidad se registran los movimientos en el libro contable.

Almacenamiento y control de productos

Se procede a realizar la estiba de los productos. Luego se hace una inspección visual de las cajas y se verifican cantidades y especificaciones. Se ubican los productos.

Distribución

Cuando la mercadería se encuentra en el centro de distribución, se transporta a las sucursales una o dos veces por semana, de acuerdo a las necesidades de cada una.

Control y reabastecimiento de perchas

Inventario

Los reponedores revisan el faltante de productos. A su vez, revisan fechas de caducidad y calidad de los productos. Se retiran los productos caducados y de mala calidad y, si corresponde, se hace la devolución de mercadería a los proveedores. Finaliza con un reporte de necesidad de productos.

Venta

El cajero recibe la mercadería, la registra y procede a realizar una declaración de valor a pagar.

Facturación

Se cobra la mercadería y se realiza una factura, que se registra en el sistema. Posteriormente, se entregan la factura y los *productos* al cliente y se archiva la factura.

Compras

El departamento de compras recibe todos los términos de los proveedores en cuanto a la comunicación de sus productos. Incluye qué productos están en promoción y a que precios, cuáles productos son nuevos que quieren publicitar y cómo hacerlo. El gerente de compras le comunica al departamento de comunicación institucional esto.

Comunicación

El departamento de comunicación recibe la información sobre la cual tiene que comunicar al cliente. Utilizan su know-how y las estrategias tienen desarrolladas en los diferentes artículos. Diseñan los canales de comunicación, utilizan carteles y folletos colocados a la vista del cliente, especifican dónde colocar los productos a destacar. También publican flyers en las redes sociales y en su página web.

Sucursal

El departamento de comunicación transmite la información a los encargados de salón, quienes adecúan las instrucciones de acuerdo a las características de la sucursal (por ejemplo, tamaño de vidriera). De esta forma, el cliente recibe la información que se busca transmitir de acuerdo a lo que las empresas proveedoras y el supermercado desean.

Canal Online

Cliente

Respecto a la venta online, el cliente puede ver en la pantalla el surtido de productos que se encuentran en la sucursal. Selecciona los artículos y las respectivas cantidades que desea añadir al carrito de compras. Una vez que terminó de seleccionar, procede a abonar e indica si pasa por la sucursal a retirar el pedido o quiere que se le envíe a el domicilio.

Sucursal

En las sucursales hay dos empleados, que pueden variar de acuerdo a la demanda, encargados de buscar y preparar el pedido del cliente. Se actualiza el estado del pedido en la página digital en 3 ocasiones, dando a conocer al comprador cuando el pedido está siendo procesado, preparado y cuando está listo.

Diagnóstico del problema

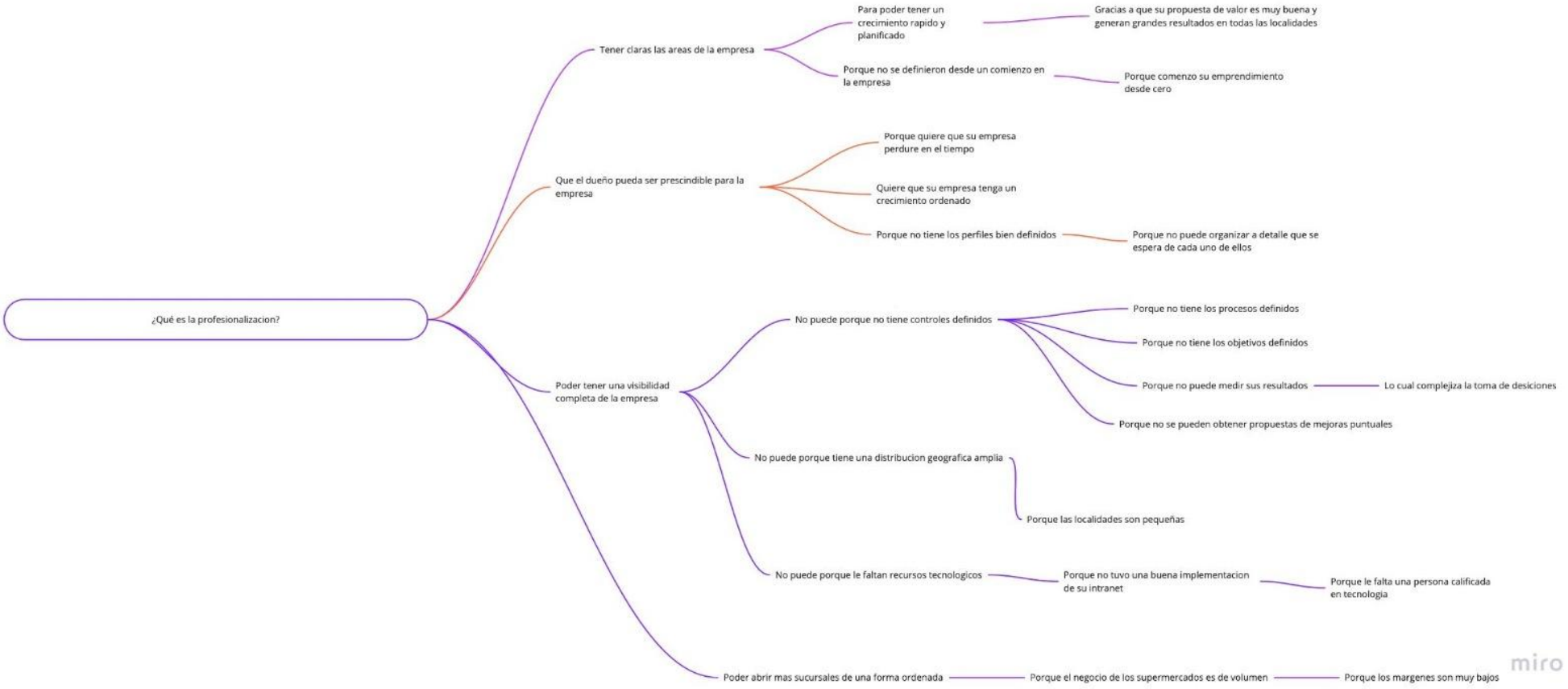


Figura13 . Herramienta de trabajo de ideación MIRO

Una vez analizada la empresa en su tamaño, procesos y áreas, entre otros, comenzamos a desarrollar cuál era el problema que aqueja a Actual. El principal disparador fue la necesidad de *profesionalización* que Jorge nos había transmitido. Luego de revisar la información recolectada de la empresa, decidimos utilizar la herramienta Miro en forma de catalizador de todas las ideas y poder observar de un modo gráfico y jerarquizado todas aquellas cuestiones que de aquí en adelante consideraremos problemas. El resultado de esta metodología de trabajo se puede observar en la Figura 11. Para comprender de mejor manera el resultado del trabajo, se comienza explicando que cuenta con diferentes niveles, cuatro para ser más específicos. En el nivel número uno podemos encontrar la premisa de "Que es la *Profesionalización"* que fue nuestro principal disparador de trabajo. Luego en el nivel dos podemos observar que están todas aquellas traducciones de "*Profesionalización"* de manera más técnica y objetiva, es decir, le dimos un significado mucho más formal. Aquí en este punto es donde comienzan a surgir las mejores ideas y ese es el nivel número tres, en el cual planteamos los "¿por qué?" a muchas de las incógnitas planteadas anteriormente. Por último, en el nivel cuatro intentamos profundizar aún un poco más para darle más detalles a los problemas.

Cabe destacar que, realizando esta actividad en conjunto, se buscó imitar algunas de las características principales utilizadas en la metodología de trabajo *Desing Thinking,* en la cual, en su etapa de empatización (una de sus 5 etapas de trabajo), se utiliza la actividad *5 whys* que tiene el objetivo de deconstruir un problema y poder obtener las bases del mismo.

Problemas identificados

Para poder hacer un análisis a fondo de los problemas de la empresa primero decidimos, a raíz de el "miro" expuesto anteriormente, detallar los 10 problemas objetivos de la empresa. Los mismos serán enumerados a continuación, y se les asignará ese número también para el análisis posterior.

Número	Problema
1	No hay una estructura formal definida
2	No posee controles definidos
3	No tiene una visibilidad completa organizacional
4	Ubicación de los diferentes locales a grandes distancias entre ellos (problema comunicacional)
5	No tiene sus procesos definidos correctamente
6	Mala implementación de su intranet recientemente contratada
7	No tiene perfiles claros definidos dentro de la empresa

8	No puede conseguir un crecimiento ordenado
9	Cuesta conseguir autonomía 100% de sus empleados
10	Baja tasa de venta a través de su canal de venta online

Figura14 . Listado problemas identificados.

Se describirán a detalle cada uno de los problemas enumerado anteriormente

- **Problema 1: No hay una estructura formal definida:** Esto surge dadas las condiciones del nacimiento de la empresa. La misma, comenzó como una pyme fundada por Jorge quien posee muchísimo sacrificio y esfuerzo, atributos que identificamos como claves en el progreso de Actual con los años. A través de las conversaciones que pudimos tener con él, pudimos notar una falta de conocimiento teórico empresarial, el cual podría ayudar mucho con la gestión de su empresa. Él es imprescindible y quiere lograr que la empresa funcione sin que él esté tapando agujeros todo el tiempo, esto porque quiere que Actual perdure en el tiempo y tenga un crecimiento ordenado. Tuvo un crecimiento rápido y no planificado porque su propuesta de valor era tan beneficiosa que generó rápida tracción en todos sus locales y esto hizo notar la necesidad de una estructura bien definida de la empresa. Actualmente, está promoviendo que perfiles calificados con conocimiento empresarial formen parte de la empresa para darle una ayuda con este problema.

- **Problema 2: No posee controles definidos:** Este problema es fácil de identificar, ya que hay áreas de la empresa, como lo es la tesorería, de las cuales él considera que no tiene ningún tipo de control. De todas maneras, no posee un control general de la empresa ni de todas sus áreas, lo cual complica muchísimo la gestión de la misma.

- **Problema 3: No tiene una visibilidad completa organizacional:** La visibilidad de la empresa es un factor importante a tener en cuenta a la hora de un proyecto en crecimiento como este. En Actual hay serios problemas a la hora de toma de decisiones, esto porque no tiene controles definidos, no puede medir los resultados buenos o malos, esto lo lleva a la falta de propuestas de mejora, y esto sucede por tener poca visibilidad. Aquí identificamos que le faltan recursos tecnológicos, que puedan captar la información, lo cual por su puesto le va a permitir tener más control. Además, es necesario como emprendedor tener completa visibilidad de la organización, para no solo poder funcionar internamente sino que para entender el negocio en sí, entender hacia a donde apuntar hacia el futuro y cómo lograrlo.

- **Problema 4: Ubicación de los diferentes locales a grandes distancias entre ellos:** Los tres locales ubicados en Bolívar, Daireaux y las Flores divididos en cientos de kilómetros hablan de una geografía amplia y esto tiene influencia a la hora de la comunicación y visibilidad. Hace que se requiera buena comunicación y claridad en el trabajo de la empresa, la cual gracias a la distancia a veces es complicado de lograr.

- **Problema 5: No tiene sus procesos definidos correctamente:** No tiene los procesos bien definidos, para identificarlos de la manera correcta tuvimos que procesar la información que se nos ha provisto.

- **Problema 6: Mala implementación de su intranet recientemente contratada:** La mala implementación de su intranet incluye la falta de personal calificado en tecnología. Recientemente ellos habían contratado un software que aún no han podido implementar, si bien tienen una persona que trabaja para hacer su página web desconocemos porque no se ha podido encargar la misma de aplicar el sistema para toda la empresa. Este problema, ayudaría mucho a poder solucionar los problemas 2 y 3.

- **Problema 7: No tiene perfiles claros definidos dentro de la empresa:** Aquí existe un problema de recursos humanos, no se encuentran bien definidos los perfiles para ocupar cada rol necesario en la empresa. Falta definir con mayor claridad las responsabilidades y tareas de cada área, más aún de cada empleado, incluyendo sus límites.

- **Problema 8: No puede conseguir un crecimiento ordenado:** Jorge necesita obtener un crecimiento ordenado de su empresa. Esto surge de que no tiene forma precisa de medir su crecimiento y resultados, dificultando la creación de propuestas de mejora. Todos esos factores juntos, significan que hay complejidad para la toma de decisiones.

- **Problema 9: Cuesta conseguir autonomía 100% de sus empleados:** Jorge necesita ser prescindible para la empresa, necesita delegar y dejar de estar él mismo tapando todos los agujeros, por eso decimos que necesita conseguir autonomía de sus empleados. Eso requiere capacitación y crecimiento por parte de Actual.

- **Problema 10: Baja tasa de venta a través de su canal de venta online:** En los supermercados, la clave del negocio está en el volumen de mercado, los márgenes son muy bajos. Abrir más sucursales es un objetivo a cumplir para el crecimiento de Actual, y esto se puede lograr mejorando la venta online, dónde la página web de Actual está lejos de ser la fuente de ingreso que debería tener un supermercado que tiene venta online.

Matriz de criticidad

A continuación, para realizar una priorización de los problemas de manera objetiva, decidimos realizar una matriz de criticidad. La misma, va a estar puntuando la criticidad de los problemas frente a cada uno de los objetivos principales que tiene la empresa detallados anteriormente. Esto nos da una noción del impacto que tiene cada problema con sus objetivos, asignando un orden de prioridad para cada uno.

Para poder realizar lo previamente mencionado, asignamos una valoración del 1 al 5. El “5” indica que el problema es críticamente importante para el cumplimiento del objetivo, mientras que el “1”, siendo todo lo contrario, da baja importancia para lograr dicho objetivo. En el eje “x”, detallamos los 5 objetivos que identificamos como más importantes para la empresa hoy en día. Por otro lado, en el eje ”y” se encuentran enumerados los problemas con su respectivo número detallado en la tabla anterior. Finalmente, los datos están ordenados por un total detallando la suma de la criticidad seleccionada para cada objetivo, mostrando finalmente el problema más crítico o que tiene mayor importancia en relación al cumplimiento de los objetivos.

Analisis de la matriz

	Objetivos					**Total**
Problemas	**Que la empresa perdure en el tiempo**	**Crecimiento sostenido**	**Auto-abastecimiento**	**Nueva sucursal**	**Inversión en recursos humanos capacitados y en tecnología**	
1	5	5	4	3	3	**20**
7	4	4	4	3	5	**20**
10	5	4	3	3	5	**20**
3	3	5	5	3	3	**19**
8	3	5	3	3	5	**19**
2	3	4	5	4	3	**19**
9	5	5	1	1	5	**17**
5	4	4	3	2	3	**16**
6	3	3	2	1	5	**14**
4	3	3	1	1	2	**10**

Figura 15. Matriz de ponderación de problemas.

Como podemos observar en la matriz de la Figura 15, los problemas de mayor relevancia hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales son el “1” el “7” y el “9”. A los mismos se les va a dar la categoría de **“Problemas con alto nivel de criticidad”**. Segundo, contamos con los problemas a los cuales vamos a alegar como **“Problemas con nivel intermedio de criticidad”**, los cuales son el “3”, “8”, “2” y “10”. Por último, a los cuales vamos a llamar **“Problemas con bajo nivel de criticidad”**, los cuales son el “5”, “6” y “4”.

Problemas con alto nivel de criticidad

El primer problema de este tipo a nombrar es el Número 1: **“ No hay una estructura formal definida”**. A simple vista se podía visualizar que este problema iba a ser probablemente un factor clave para cumplir los objetivos principales. Lograr tener una estructura estable, que pueda ser maleable, va a impactar directamente en el crecimiento sostenido de la empresa y en que la misma perdure en el tiempo. Es complejo crecer y perdurar en el tiempo sin una estructura, sin una “columna vertebral” que le dé forma a la organización. A su vez, solucionar este problema va a impactar en los otros objetivos de la empresa..

El segundo problema de este tipo es el problema Número 7: **“No tiene perfiles definidos claves dentro de la empresa”**. El objetivo clave en este problema es el de inversión en recursos humanos capacitados (valuado en 5), ya que a través de la definición de dichos perfiles, se le va a permitir tener un personal mucho más capacitado. Además, este problema va a tener un peso significativo en los otros 4 objetivos principales de la empresa, ya que a través de un personal adecuado se pueden lograr los objetivos en un menor plazo, de maneras mucho más eficientes.

El tercer y último problema de esta categoría es el número 10: **“Baja tasa de venta a través de su canal de venta online”**. Resolver esto es mirar hacia el futuro, por lo cual lo vinculamos directamente con el crecimiento ordenado y perdurar en el tiempo. Digitalizar el negocio es parte del nuevo estilo de compraventa a nivel mundial, que cada día se utiliza más y se proyecta que continúe creciendo. Con el objetivo de perdurar, es necesario estar preparados para el cambio de paradigma.

El tercer y último problema de esta categoría es el problema Número 9: **“Cuesta conseguir autonomía 100% de sus empleados”**. El factor clave que identificamos en solucionar este problema es que va a hacer perdurar la empresa en el tiempo. Jorge, desde un principio contó cómo quiere delegar sus responsabilidades y ocupar un puesto de directorio, pero primero debe encontrar a alguien capaz de reemplazarlo en su puesto, y que el personal sea autónomo. Por supuesto, se necesita de inversión en recursos humanos y tecnología, para encontrar personal autónomo y que dicho personal pueda automatizar procesos, llevar a cabo sus responsabilidades y crecer sostenidamente.

Problemas con nivel intermedio de criticidad

El primer problema que identificamos en esta categoría es el problema número 3: **“No tiene una visibilidad completa organizacional”**. La solución de este problema ayudaría a cumplir los objetivos de autoabastecimiento y de crecimiento sostenido. Para poder lograr el

autoabastecimiento se requiere conocer e identificar perfectamente factores no solo internos organizacionales sino también externos. Lograr una visibilidad completa organizacional, les va a permitir dar un paso hacia el futuro y lograr impacto en un canal de distribución que todavía no tienen, expandiendo sus unidades de negocio, creciendo sostenidamente.

El segundo problema de este tipo es el número 8: **"No puede conseguir un crecimiento ordenado"**. Cómo es posible observar a simple vista, este problema se relaciona con el objetivo de lograr un crecimiento sostenido, el cual requiere de inversión en recursos humanos y tecnológicos. Hoy en día, la empresa no mide su crecimiento y resultados, la utilización de los recursos mencionados permitiría hacerlo y, como consecuencia, ayudar en la toma de decisiones.

El tercer problema de esta categoría es el problema número 2: **"No posee controles definidos"**. Solucionar este problema va a impactar directamente en los objetivos de abastecimiento y el nuevo local. Poseer control de toda la organización y de sus distintas áreas, impulsa estos nuevos proyectos a lograrse de una manera más eficiente y controlada.

El cuarto y último problema de esta categoría es el problema Número 9: **"Cuesta conseguir autonomía 100% de sus empleados"**. El factor clave que identificamos en solucionar este problema es que va a hacer perdurar la empresa en el tiempo. Jorge, desde un principio contó cómo quiere delegar sus responsabilidades y ocupar un puesto de directorio, pero primero debe encontrar a alguien capaz de reemplazarlo en su puesto, y que el personal sea autónomo. Por supuesto, se necesita de inversión en recursos humanos y tecnología, para encontrar personal autónomo y que dicho personal pueda automatizar procesos, llevar a cabo sus responsabilidades y crecer sostenidamente.

Problemas con bajo nivel de criticidad

El primer problema que identificamos en esta categoría es el problema 4: "**Ubicación de los diferentes locales a grandes distancias entre ellos"**. Este problema incluye la geografía de la empresa, tres locales ubicados en Bolívar, Daireaux y las Flores divididos en cientos de kilómetros y una nueva sucursal próxima a salir en la localidad de 9 de julio con un distribuidor en esa zona para vender al por mayor. Esto quiere decir, que el negocio se maneja con grandes distancias y localidades pequeñas. Consideramos un problema de bajo nivel de criticidad porque hoy con todos los avances tecnológicos y de comunicación virtual que hay, no debería causarle muchos problemas para manejar las sucursales a Jorge siempre y cuando se delegue de manera correcta y ordenada manteniendo una estructura. Este problema se soluciona solucionando los problemas anteriormente mencionados.

Continuando con el orden de los niveles de criticidad, el problema 6 es el siguiente: "**Mala implementación de su intranet recientemente contratada"**. Diciendo que el problema de la implementación de la intranet es de baja criticidad, no nos referimos a que el problema de la falta de tecnología es de baja criticidad, sino todo lo contrario, la falta de

implementación de tecnología tiene una importancia altísima en este proyecto, solo que la implementación de una intranet se soluciona con personal capacitado y calificado en tecnología como para darle fruto a la inversión tecnológica.

Por último, el problema 5: "**No tiene sus procesos definidos correctamente"**. De esta manera no tiene la posibilidad de medir sus resultados para evaluar propuestas de mejora o facilitar la toma acertada decisiones. Actualmente sus procesos principales no son muy complejos y cambiantes pero aun asi no posee una definición clara de los mismos. Por esto definimos que la criticidad es más baja que los demás problemas.

Solución

Para comenzar esta etapa del trabajo, propusimos una solución que se presentará a continuación. Luego se mostrará la planificación para la implementación y los respectivos gastos y beneficios.

Identificamos que la cadena de supermercados Actual necesita definir una estructura formal, con los roles mejor definidos para poder eficientizar sus procesos y poder lograr sus objetivos. La naturaleza de esta solución es la de "Mejora de Modelos Operativos/ Diseño Organizacional", ya que los cambios propuestos van a ser mayormente estructurales y de diseño de la estructura organizacional.

En base al diagnóstico realizado, se identificaron 3 puntos de mejora, los cuales se presentan a continuación:

- **Redefinición de un gerente general:** desde la primera reunión que tuvimos con Jorge, el gerente general de la empresa, nos detallo como él considera que no tiene que ser el gerente general de la organización. En esta parte del plan de acción, detallaremos cómo llevaremos a cabo la implementación de un nuevo gerente general, además de definir sus roles y responsabilidades, los cuales hoy en día no están claros.
- **Reestructuración del organigrama:** creación de un nuevo organigrama que le de a la empresa estructura formal y claridad de áreas y procesos. Es necesario ver primero su organigrama actual, para luego poder identificar sus fallos y reestructurarlo. Luego, es necesario definir los perfiles para todos los nuevos puestos de trabajo, para determinar quién va a ocupar cada posición dentro de la empresa. Esta es la base del proyecto y el punto de partida del plan de acción.
- **Estrategia en e-commerce:** a partir de la nueva estructura propuesta, se va a detallar una nueva estrategia de e-commerce, en la cual se va a poner el foco en hacer

relevante esta área de la organización, además de detallar cuestiones logísticas a implementar. Uno de los problemas más grandes a solucionar que hoy en día tiene Actual, son sus bajos porcentajes de venta online, los cuales vamos a intentar mejorar a partir de esta propuesta.

Finalmente, observaremos un plan detallado de cómo implementar los cambios y se analizará el aspecto financiero de la propuesta, que abarca cuánto costará esta solución y el retorno esperado de la misma.

Redefinición del Gerente General

En la reestructuración del organigrama de la empresa Actual proponemos un cambio en el puesto de gerente general. Jorge Aguirre, el actual gerente general de la empresa, realizó un importante trabajo paso a paso para conseguir el éxito de Actual en los últimos años. Con su experiencia pasada en la industria y trabajo duro, creó una marca desde cero y logró el desafío de estar en control de una empresa y hacerla crecer. Jorge hizo todo a su alcance para establecer un negocio que está presente hace más de 15 años. Hoy en día la empresa ya está asentada y madura, dejó de ser un emprendimiento en etapa inicial y puede tomar un rumbo hacia el crecimiento y expansión.

Motivos para un cambio

Decidimos redefinir el puesto de Gerente General porque una persona que esté formalmente capacitada para el puesto puede hacer que todo el trabajo de Jorge en los últimos años se ordene y tome un camino claro para que Actual siga creciendo y teniendo presencia en el mercado. Jorge le brindó a la empresa un *know-how* que es la esencia de Actual y formó relaciones con los clientes, proveedores, competidores e instituciones. En la reunión que tuvimos con el actual gerente general, él mencionó que el negocio de venta retail lo apasiona y que su experiencia e intuición en el mercado lo ayudaron mucho, pero también coincidimos en que si se busca el crecimiento de la organización, Actual ya no puede solo basarse en esto y necesita realizar cambios y actualizaciones. En esta conversación, él nos confiesa que no tiene 'madera' de gerente general, que su área es la comercial y que está dispuesto a dejar el cargo. Por la investigación que se realizó en la empresa vemos que Jorge está muy pendiente

del trabajo que hacen los demás gerentes de las áreas, hasta en ocasiones realiza tareas que no le corresponden a su puesto de trabajo. Esto se da en particular en el área de compras, donde Jorge se ocupa más de las tareas que el mismo encargado. Por lo tanto, se puede buscar a Jorge un puesto más acorde a su perfil y que otra persona asuma como gerente general.

Perfil del Gerente General

Quien ocupe el puesto debe entender como trabaja actualmente la empresa, ver las oportunidades que se presentan, posibles mejoras y conocer el negocio tanto interno como externo. Es fundamental poseer capacidades de liderazgo, saber cómo comunicarse con los empleados, mantenerlos motivados y conocer las limitaciones de cada rol. Conocer el poder del recurso humano y exprimirlo al máximo es algo que para nosotros y para Jorge es muy importante. Otro factor que se considera es lograr **prevenir amenazas** y saber cómo actuar ante ellas, especialmente antes de que nos golpeen. Tomar las decisiones correctas para lidiar con situaciones difíciles o mismo evitarlas es parte del trabajo de este puesto; en esta industria y en este país hay constantes cambios de todo tipo que traen situaciones con las que hay que saber lidiar. Tener **visión** y una mirada global que permita a la empresa siempre estar actualizada y en la cresta de la ola es lo que todo gerente general debe buscar, su rol incluye estar constantemente pensando en el futuro a **largo plazo** para dirigir a la empresa hacia una posición que esté en línea con los objetivos estratégicos. Más aún el gerente general debe tener conocimientos financieros, que le beneficien al momento de pensar en el rendimiento en términos monetarios y a entender y controlar el estado de los mismos.

Principales responsabilidades

El rol del gerente general toma gran importancia en el **diseño de la estrategia global de la empresa**, la cual tiene que ir de la mano con la visión, misión y valores de la empresa. Durante la implementación de dicha estrategia él tiene que controlar que se sigue al punto de la letra y sin desvíos, también a partir del feedback tiene que tomar decisiones sobre la ejecución de la misma.

Se debe asegurar que la **misión, visión y valores** sean comprendidos e implementados por los empleados de Actual. Es responsabilidad del gerente general que estos sean respetados y considerados en el día a día, si los empleados no trabajan acorde a lo que se

conoce como la misión, visión y valores de la empresa es perjudicial para la empresa, y puede ser considerado culpa del gerente general.

La comunicación es esencial, el gerente general debe verificar que se cumpla la **comunicación vertical** con los jefes de cada departamento. Debe indicarles los objetivos para cada departamento, la manera de cumplir con sus funciones y mantener una transparencia comunicacional así evitar sorpresas.

Requisitos

El perfil que buscamos para ocupar el puesto de gerente general debe contar con:

- **Formación académica profesional** en aspectos empresariales de finanzas, logística, recursos humanos, ventas, marketing y administrativos.
- Conocimientos en lo que respecta al **liderazgo empresarial**, planeamiento estratégico y control.
- **Experiencia** laboral como jefe de departamento o gerente general (2 años o más).
- **Habilidades computacionales e informáticas básicas**.
- Conocimientos **fiscales, impositivos y legales** básicos en los que concierne a las actividades de Actual.

¿Quién debe ocupar el puesto?

Nuestra idea para llevar a cabo la redefinición del gerente general en la empresa Actual supermercados es una redistribución de recursos humanos sin contratación externa. Se puede considerar la idea de buscar un nuevo integrante para que ocupe el puesto de gerente general acorde al perfil que buscamos para Actual, sin embargo el cambio se puede lograr de manera interna con un cambio de puestos y a consecuencia contratar a alguien para que ocupe la vacante en el área correspondiente.

Nicolas trabaja en Actual en las oficinas de Bolívar hace unos años, es Ingeniero industrial y tiene 25 años. Su trabajo está muy ligado al funcionamiento de los procesos de Actual, conoce bien la empresa, sus empleados y fundamentalmente a Jorge. Tiene una relación estrecha con el actual gerente general, comparten viajes a las sucursales, discuten sobre decisiones administrativas, financieras, comerciales e implementaciones de nuevas ideas, como el e-commerce. **Conoce qué hace Jorge y cómo lo hace**.

Nicolas tiene un rol multifuncional, está ligado a la gestión de costos, en donde busca la mejor manera para optimizar los recursos, analiza datos e indicadores (que desarrolla el) para asegurar un control y seguimiento en el desempeño de la empresa. También investiga, a partir de las ventas, información sobre las conductas de los consumidores para encontrar la estructuración de productos más adecuada en las sucursales acorde a lo que la gente busca y quiere ver en las mismas.

Por otro lado, está al tanto del manejo de la página web, su desarrollo, diseño, funcionamiento e implementación. Entiende que mejoras necesita y que es un canal potencial a largo plazo.

Observando el trabajo que Nicolas realiza en Actual y considerando que tiene el título de ingeniero industrial, entendimos que cuenta con los conocimientos profesionales del perfil del gerente general. Trabaja en su puesto pensando en las consecuencias de cada decisión que toma y prever situaciones e evitarlas. Se considera fundamental que conozca bien la empresa, tenga relación con Jorge y los empleados. Más aún, es una mente joven capaz de **innovar** —es conocido que estuvo ligado a la implementación del e-commerce— y que puede traer actualización tecnológica a la empresa para desarrollar herramientas que permitan el crecimiento. Sin embargo, se considera que Nicolas debe trabajar en los siguientes años, de la mano con Jorge, el liderazgo. Debe saber tratar con el recurso humano, que implica liderar equipos y entender a los empleados y su forma de trabajo, para utilizarlos en su favor. También debería aprender y entender el derecho y las normas impositivas que afectan el funcionamiento de la organización. Dicho conocimiento puede utilizarse para un mejor planeamiento estratégico, que puede traer beneficios en términos monetarios y laborales.

Se cree que Nicolás, con capacitación y la ayuda de Jorge, puede tomar la posición de gerente general de Actual. Se estima que en un plazo de aproximadamente **2 a 3 años** Jorge esté totalmente desligado del puesto y que Nicolás ocupe su futuro puesto.

Proponemos que Nicolas se capacite para satisfacer el perfil del puesto y que, paulatinamente, comience a tomar responsabilidades con Jorge todavía presente como gerente general. Jorge debe compartir con él su experiencia y prepararlo para el puesto. De esta manera, buscamos que Nicolas se capacite para el puesto en este plazo de transición.

Nicolas fue seleccionado porque tiene potencial para ocupar el rol que buscamos. Sabemos que Jorge confía en él y que le va a transmitir su experiencia correctamente para que Nicolas entre en el puesto.

Capacitación Nicolas Cardozo

La etapa de preparación que se espera para Nicolas es muy importante para el correcto desarrollo del mismo dentro del nuevo puesto a cubrir. Por lo tanto se debe tener en cuenta que el mismo debe recibir capacitación tanto en management como gestión de equipos y proyectos. Dentro del alcance del proyecto se espera poder destinar la suma de 150 mil pesos durante el año 2021 con este objetivo.

Si bien en el perfil de Nicolas podemos encontrar formación académica, para ser más precisos un título de ingeniería. Hay capacidades que se necesitan desarrollar tanto con la experiencia cómo se pueden incorporar mediante cursos o capacitaciones más específicas y de corta duración sin necesidad de llegar a una carrera de grado. Por lo tanto, lo principal que se analizó para incorporar nuevos conocimientos son los de gestión de talento y proyectos. Ya que ambos son identificados como tareas indispensables para el correcto funcionamiento del gerente general.

Es importante destacar que muchas de estas capacidades actualmente Jorge las ha incorporado en base a la experiencia por lo cual también hay mucho conocimiento a ser traspasado de uno a otro. Pero conocimiento teórico sobre gestión de proyectos en la actualidad surgen diferentes técnicas o metodologías que son importantes que Nicolas pueda llevar a Actual

Impacto de la Solución

Para poder analizar en detalle el impacto de esta solución, es necesario, a partir de supuestos, presentar distintas situaciones que pueden generar diferentes resultados. Los efectos van a ser analizados desde las consecuencias económicas que pueden surgir de los contextos. Estas situaciones van a estar desarrolladas en 3 escenarios distintos: **optimista, realista y pesimista**; los cuales van a intentar mostrar el impacto de la solución anticipándose a distintos tipos de realidades.

Escenario Optimista

Este escenario presenta una utopía, donde todos los actores son beneficiarios y no existe ningún tipo de problema en los cambios propuestos. Además, se plantean situaciones favorables para la empresa, que la benefician enormemente.

En lo que respecta a esta solución, Nicolas se adapta a la situación planteada de la **mejor manera** posible. Es capaz de adaptarse a los cambios propuestos y de aplicar su conocimiento técnico en la práctica. En este escenario, el puede no solo puede cumplir con sus nuevas responsabilidades, sino que *supera expectativas*, genera nuevos proyectos y objetivos para la empresa y los lleva a cabo eficientemente. Además, logra ser un líder que puede escuchar a sus empleados, motivarlos y hacerlos progresar en sus posiciones, desarrollando sus habilidades.

Por otro lado, en lo que refiere a Jorge, él no solo **logra capacitar** a Nicolas para su nuevo rol, sino que también le puede transmitir todo su conocimiento que tiene acerca del negocio y de la empresa. En adición, es capaz de adoptar su nuevo rol en el área de compras, donde puede utilizar todas sus habilidades.

En términos de tiempos de implementación, tanto Nicolas como Jorge se adaptan a los cambios extremadamente rápido, proceso que dura aproximadamente 1 año.

Escenario Realista

En este escenario, se producen algunos **problemas** en lo que respecta la implementación del nuevo gerente general. Dichos problemas son esperados, ya que cambios en posiciones gerenciales siempre presentan dificultades. Esto se da más todavía en el escenario de Actual, la cual es una empresa pyme donde, como en la mayoría en su rubro, se presentan constantes cambios y situaciones complicadas de resolver.

En el caso de Nicolas, **se presentan inconvenientes** en su proceso para convertirse en el gerente general. Existe una gran posibilidad de que muchos de sus proyectos no sean llevados a cabo de la manera más eficiente y que no obtengan los mejores resultados. De

todas maneras, en este escenario logra mantener el control de la empresa y adaptarse a esta nueva posición. Cumple con las responsabilidades principales que tiene un gerente general y con la implementación de nuevos proyectos, los cuales logra llevar a cabo utilizando su conocimiento teórico-práctico, aunque no es exitoso en todos ellos. Esperadamente, no resulta ser un líder nato y le cuesta sacar lo mejor de todos sus empleados, aunque se esfuerza por hacerlo y lo logra con algunos.

En cuanto a Jorge, **la transición le cuesta**. No es fácil dejar el manejo del negocio de la empresa que vio crecer. Le cuesta adaptarse a los cambios en su nuevo rol como gerente de compras, pero logra hacerlo eventualmente. En este escenario, es **capaz de capacitar a Nicolas en su nuevo rol y transmitirle sus conocimientos del negocio**, tanto teóricos como prácticos, los cuales no son absorbidos en su totalidad por Nicolas.

En lo que concierne al tiempo de implementación del proyecto, Nicolas se adapta a los cambios a una velocidad esperada para lo que es un joven de 25 años. Estimamos que en este panorama, termine su capacitación y logre ocupar el puesto en su totalidad en un periodo de entre 2 y 3 años.

Escenario Pesimista

En un escenario desfavorable se analiza la implementación de la solución **siendo pesimista.** En este caso, ocurren muchas situaciones que no dejan que se lleve a cabo dicha implementación ni siquiera de una manera esperada.

En lo que refiere a Nicolas, el nuevo gerente general, **no logra** nunca adaptarse a dicha posición. No logra llevar a lo práctico sus conocimientos teóricos, fracasa en la implementación de los proyectos de la empresa y no logra llevar a cabo estrategias comerciales y financieras eficientemente. En adición, no es capaz de liderar a su equipo de trabajo, no logra mantenerlos motivados y no puede sacar lo mejor de ninguno.

En el caso de Jorge, **tampoco logra** transicionar al área de compras y se convierte en una de las razones por las cuales Nicolas no logra progresar y desarrollarse como gerente. Interviene en muchos de los proyectos y estrategias de Nicolas con un impacto negativo en el

joven y jamás puede dejar la gestión de su empresa a otra persona. No logra una capacitación adecuada de Nicolas en su nuevo puesto y es nublado por sus ganas de tomar las decisiones.

La implementación de esta solución **falla**, no llega a haber una implementación total, en la cual Nicolas se encuentre en un puesto de gerente general. Luego de 2 años de esfuerzo y malos resultados para lograr que esto funcione Jorge da un paso atrás y vuelve a relevar su puesto de gerente general de Actual.

Escenarios		
Optimista	Realista	Pesimista
Nicolas supera expectativas en el rol	Nicolas presenta inconvenientes en la transición, pero se logra con éxito	Nicolas no logra capacitarse para el cambio
Jorge capacita y comparte conocimientos con Nicolas.	Jorge no acciona y accede rápidamente sino que le cuesta dejar su rol.	Jorge no acepta el cambio, ni puede capacitar a Nicolas.
Se logra transicionar eficientemente, a corto plazo	A largo plazo, Nicolas y Jorge logran su transición con éxito.	Implementación fallida.

Figura 16. Escenarios Redefinición del Gerente General

Reestructuración del organigrama

Al ver el organigrama actual de la empresa a continuación (Figura 1), buscamos puntos de mejora con el objetivo de proponer cambios que solucionen estas **falencias**.

Comenzamos a pensar la reestructuración organizacional de Actual desde el líder de la empresa, quien en este caso es el gerente general. Este puesto fue desarrollado previamente, en la primera sección del plan de acción, en la cual se detalló la propuesta para este rol.

Encontramos que la mayoría de los **fallos estructurales** de Actual se dan en el área administrativa, la cual contiene los procesos de soporte. Estos últimos son los responsables de procurar la relación con los clientes y de la colaboración en el cumplimiento de los objetivos de venta, operacionales, organizacionales y estructurales de la empresa.

Dentro de esta área administrativa de la empresa, definimos nuevas subáreas y cambios propuestos para las existentes. En lo que respecta a las nuevas subáreas definidas, se encuentran una nueva subárea de controlling financiero y una subárea de marketing y ecommerce.

En cuanto a los cambios en las subáreas ya existentes, se detallan la subárea de compras, recursos humanos y dinámica comercial.

Por otro lado, encontramos el área comercial, en la cual están las actividades que forman parte de los macroprocesos de la empresa, donde se cumple un objetivo en común de la organización. Aquí es donde se encuentran hoy en día las sucursales y el depósito de la empresa y los empleados que trabajan dentro de las mismas.

Creemos que esta área hoy en día **funciona correctamente** y no hay mucho para mejorar, dicho esto, si existen cambios propuestos para que la misma se adapte a las nuevas necesidades de la empresa generadas por la nueva estrategia de ecommerce.

Organigrama actual de la empresa

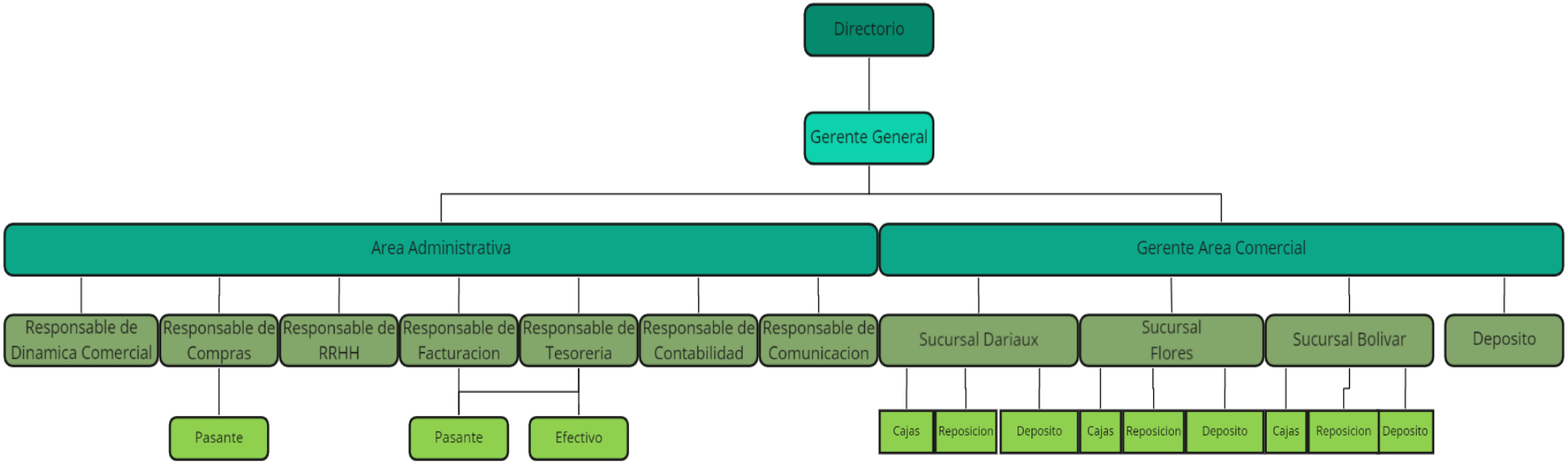


Figura 17: Organigrama actual de la empresa

Cambios estructurales propuestos

Subárea de controlling financiero

El **primer cambio** que se sugiere en esta área refiere a contaduría, tesorería y facturación. Estas tres áreas trabajan en conjunto y están dedicadas al control financiero de Actual. Muchas de sus responsabilidades se relacionan entre sí y con frecuencia esto causa problemas de comunicación y de ralentización de tareas y procesos. Además, en la actualidad hay 2 empleados —un analista y un pasante— que trabajan para el área de tesorería y para facturación. Los mismos **no** tienen claridad en sus responsabilidades diarias debido a esta disyuntiva. Para mitigar estos problemas, se decidió crear una subárea unificada, denominada controlling financiero.

La **nueva área** va a englobar todo lo relacionado con el control financiero de Actual. Se encargará de generar un puente entre la gestión empresarial y los detalles financieros de la misma. Sus funciones serán controlar y supervisar los movimientos de la empresa y el cashflow de la misma, además de la presentación de la documentación necesaria a los organismos de control del estado. También debe brindar estrategias que eviten situaciones críticas financieras dentro de la empresa.

La unificación de estas subáreas va a permitir que los empleados que ya trabajaban en conjunto ahora puedan hacerlo como equipo, permitiendo la fijación de objetivos comunes mensuales.

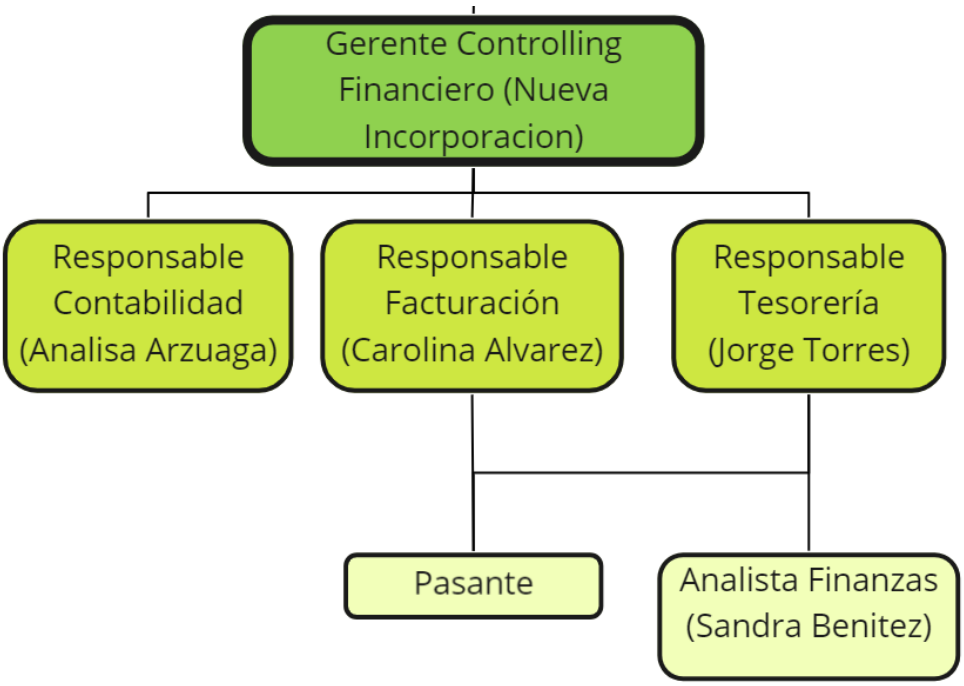


Figura 17.1. Área de controlling financiero

Subárea Marketing y Ecommerce

Es en esta subárea de la empresa donde se observa más potencial de crecimiento. En ella identificamos un importante punto de mejora, principalmente porque este se asocia con un objetivo global de Actual supermercados: **el crecimiento sostenido**.

Actual falla en la venta online, un canal clave para el crecimiento sostenido y la perpetuidad de la empresa. Dicha falencia se puede observar en sus ventas provenientes de la plataforma online, las cuales son muy **bajas**. Se concluye que es necesario hacer una nueva estrategia de e-commerce, que comienza con una reestructuración. Se contratará un nuevo responsable para que se ocupe de este proyecto. La misma va a ser desarrollada más adelante en la sección "Nueva estrategia de Ecommerce".

Por otro lado, hoy, la empresa tiene una responsable de comunicación institucional, la cual lleva a cabo toda la comunicación externa e interna. Se ocupa de las redes sociales, folletos, comunicación de nuevas ofertas y promociones; es decir, también abarca la comunicación externa a través de marketing. La organización debe **separar** la comunicación externa de la interna, por lo cual se determina que comunicación institucional debe ocuparse

únicamente de la comunicación externa y relegar sus responsabilidades de comunicación interna al área de recursos humanos.

La propuesta consiste en unificar el área de ecommerce y la de marketing en una nueva denominada comercial. Esta área se ocupará de la **relación** con el cliente. Desplegará las estrategias de ventas, venta online, marketing, relaciones públicas y realizará todos aquellos esfuerzos para alcanzar la mejor posición en el mercado. En cuanto a las funciones más importantes de esta área, se encuentran la realización de planes y estrategias de venta en salón y venta online, estrategias de marketing y manejo de redes sociales, entre otras. Además, se incluirá un responsable de esta área para obtener un buen funcionamiento, a través del establecimiento de estrategias unificadas y coordinadas para captar la mayor cantidad de clientes posible.

El proyecto también abarca la inclusión laboral. Actual participa de un programa de la secretaria de empleo para personas con **discapacidad**, que tiene el objetivo de promover la inserción de trabajadores con esta condición. De esta forma, la empresa, mediante un puesto de tareas que no requieren alta calificación, ayuda a la inclusión laboral, mejora su imagen y aumenta su rentabilidad —la secretaria de empleo asiste económicamente, el sueldo del pasante es barato y se reducen las cargas sociales e impuestos—. Se sugiere incluir un pasante, perteneciente a este programa, en el área del comercial para dar soporte al ecommerce y a la atención al cliente.

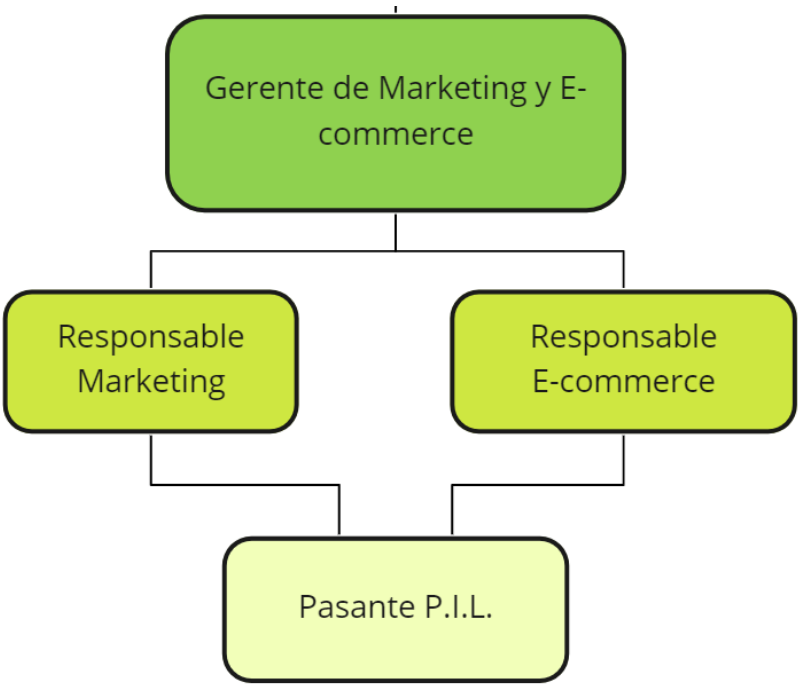


Figura 17.2. Área de marketing y ecommerce

Subárea de recursos humanos

El actual departamento de recursos humanos se encuentra dirigido por una psicóloga. Se ocupa de recopilar los datos de los empleados, realizar coaching de equipos, contratar nuevos talentos, compensaciones y derechos de los trabajadores (salarios, compensaciones y beneficios). El área de recursos humanos está **bien** estructurada y la responsable y única integrante de este departamento es capaz de gestionar el talento de la empresa. De todas maneras, se considera necesario que en esta área se pueda visualizar, gestionar y eficientar la **comunicación interna** entre los empleados. Esta última responsabilidad se delega del anterior departamento de comunicación institucional, el cual fue modificado. Para estas nuevas responsabilidades es necesaria la inclusión de un pasante que pueda trabajar junto a Cecilia.

Subárea de compras

El departamento de compras tiene un gerente que se ocupa de la relación con los proveedores, de la gestión de los contratos de compra y de que estos últimos se cumplan correctamente. El área de compras está bien estructurada, el cambio a proponer en la misma refiere al responsable, mencionado anteriormente. Por el momento, el gerente de compras va a **conservar** su posición hasta que Nicolas ocupe el rol de gerente general y entonces, Jorge

ocupe el puesto de gerente de compras, **relegando** a Blas Valdez (hoy en día responsable de compras).

Subárea de dinámica comercial

Por último, gestiona este departamento un Ing. Nicolas Cardozo, quien trabaja junto con varios departamentos para una optimización de los costos y mantenimiento estable de los gastos en la organización. El 80% de los gastos ordinarios de la empresa se encuentran en los recursos humanos de los salones que, según la consigna recibida, quedan fuera del análisis —se considera que la asignación de recursos a la operación es correcta—. Se busca la reducción de costos en gestión de stocks, envios entre depósitos de las sucursales y desperdicios. Por el momento, Nicolas, gerente de esta área, va a conservar su posición hasta que esté calificado para ocupar el puesto de gerente general en la empresa. Cuando dicho evento suceda, existe la posibilidad de **contratar** una persona que ocupe este puesto, o con anterioridad si así se desea hacerlo. Otra opción es que Nicolas *capacite* a Blas Valdez (quien va a ser relegado del área de compras), para ocupar la posición y no ser despedido. Blaz va a ser utilizado para llenar esta posición en el organigrama final.

Cambios propuestos para el Área Comercial

Se considera que, en la estructura actual, el área comercial de la empresa funciona cómo debería. Para la nueva estructura, se necesitaría realizar **un cambio** para atender el incremento de pedidos de ecommerce que se generarán a partir de las modificaciones en la estrategia. Con este fin, se determina la asignación de un “Responsable de reposición y pedidos de e-commerce” por sucursal. Dicho cambio, será evaluado en la definición del **perfil necesario** para ocupar este puesto y luego, logísticamente, en la sección “Estrategia en e-commerce”, bajo el subitem “Logística en las sucursales”.

Organigrama para el área administrativa

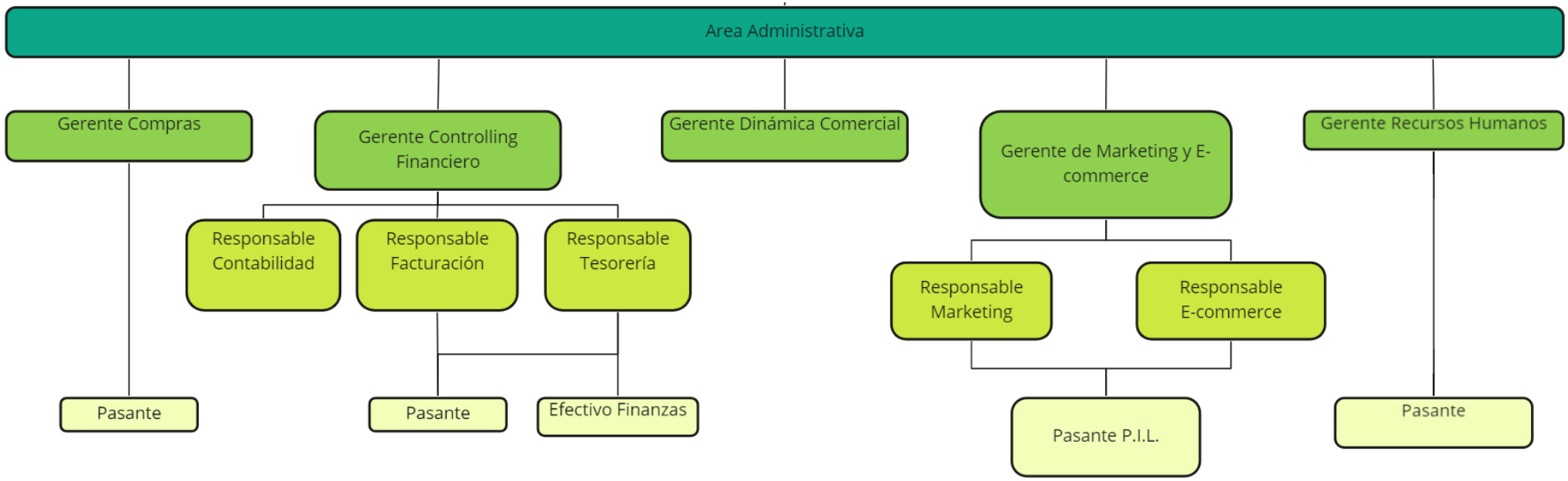


Figura 18: Organigrama propuesto para el Área administrativa

Organigrama para el área comercial

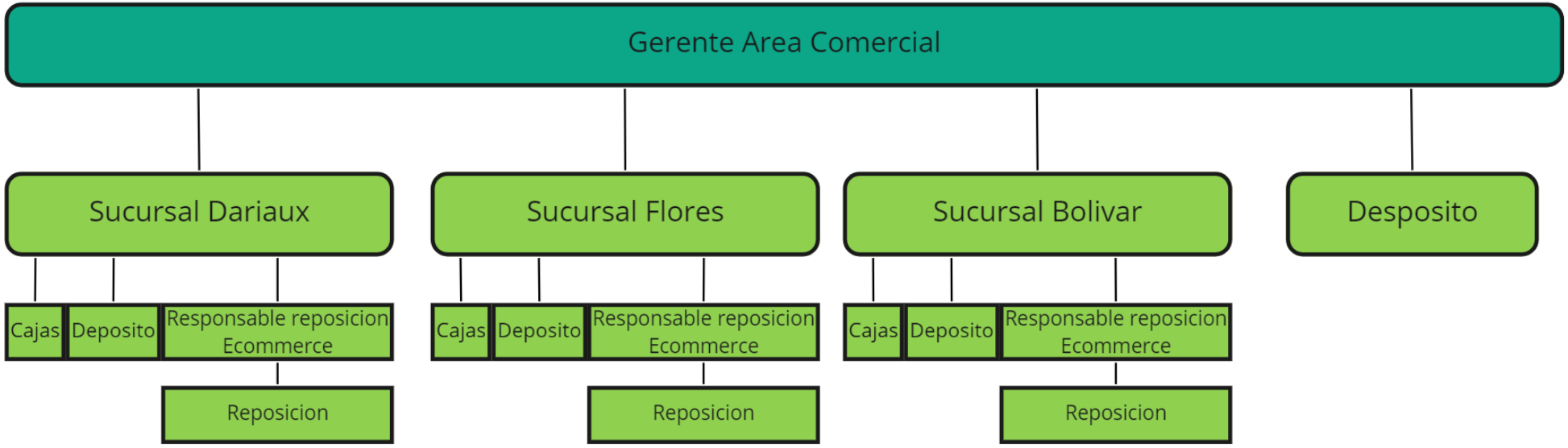


Figura 19: Organigrama propuesto para el Área Comercial

Definición de perfiles

Esta sección del plan de acción, define los perfiles nuevos que integramos en el organigrama como parte de esta reestructuración.

En primer lugar, se dará una introducción al rol, seguido de sus principales funciones, requisitos y responsabilidades. Luego, donde es posible, se buscará la persona más capacitada, hoy en la empresa, para ocupar el puesto. Por supuesto, estará basado en el presupuesto de la empresa y se intentará utilizar los recursos humanos disponibles para lograrlo.

Área controlling financiero

Gerente de controlling

Coordinar y brindar soporte en la planificación, ejecución y control de los objetivos económicos del grupo, suministrando información oportuna y confiable que agregue valor para la toma de decisiones.

Principales responsabilidades

- Coordinar la **elaboración** del balance y estado de resultados mensual y anual. Controlar ganancias, pérdidas, deudas, entre otras.
- Coordinar las actividades para la **confección** del presupuesto y previsiones. Analizar los distintos tipo de compra para stock o posibles inversiones para seguir aumentando el crecimiento de la empresa.
- Supervisar y brindar soporte de **control** a las áreas funcionales y al negocio. Dar soporte a las nuevas áreas incorporadas en el organigrama.
- Brindar apoyo a las áreas en la **evaluación** de alternativas para la obtención de ingresos, reducción de costos o mejoras en la eficiencia.
- Participar en la **definición** de la estrategia y planificación Fiscal.
- Participar en la **definición** de la estrategia financiera.
- Conducir, coordinar y desarrollar al grupo fomentando el trabajo en equipo.

Requisitos

- Profesional de ciencias económicas, contador público y afines. Se busca experto en finanzas.
- Experiencia previa, mínima de 3 años, en posición similar.
- Experiencia en temas Fiscales. La tasa impositiva en Argentina es de las más altas.
- Experiencia en manejo de personal a cargo. Aunque los grupos de trabajo en Actual no son grandes, es importante el manejo de grupo y se busca personal capacitado en liderazgo.

Competencias actitudinales

Responsabilidad y compromiso. Trabajo en equipo. Comunicación efectiva. Habilidad de negociación. Proactividad. Autonomía. Flexibilidad y colaboración. Orientación a resultados. Liderazgo.

Ocupación de puesto

Luego de hablar con el personal de Actual, se concluye que lo mejor es **contratar** un gerente de controlling y no asignar a este puesto a ninguno de los empleados que trabajan en contaduría, facturación o tesorería. Esto se debe a que la contadora trabaja de modo externo a la empresa, hace exclusivamente lo que que su puesto requiere, como, por ejemplo, liquidación de sueldos; y tiene su propio proyecto de un nuevo estudio contable (no seguirá formando parte de la organización mucho tiempo más). Mariano, tesorero, está hace más de diez años en la empresa pero es individualista, cerrado y desde la organización no lo ven capacitado como para un puesto así. Capacitarlo sería una opción, pero recursos humanos afirma mala predisposición a las capacitaciones y al cambio. Lo mismo sucede con la encargada del área de facturación, se encuentra hace 8 años en la empresa pero es un caso similar al tesorero, no hay potencial en esta persona para un puesto así. Necesitan gente innovadora, con otra visión y que provenga de afuera de la organización para que se resista menos el cambio.

Área marketing y e-commerce

Gerente de área marketing y e-commerce

Desarrollar estrategias consistentes y enfocadas a los objetivos de la compañía e identificar oportunidades de crecimiento que permitan captar y retener clientes.

Principales responsabilidades

- **Establecer objetivos** para cada sucursal, desprendidos del análisis de los siguientes indicadores: rotación de clientes por sucursal; cantidad de operaciones por sucursal; cantidad de tickets por sucursal; valor del ticket promedio por sucursal.
- Planificar, desarrollar e implementar **acciones** que impulsen a las sucursales a alcanzar los objetivos propuestos.
- Definir, medir y controlar **indicadores** para el área comercial por sucursal.
- Realizar y remitir a gerencia informes mensuales por sucursal indicando productos Calientes y fríos.
- Realizar y remitir a gerencia informes mensuales por sucursal de marcas más vendidas (ranking 10).
- Definir estrategias para el desarrollo de productos por sucursal.
- Establecer perfil del "cliente tipo" por sucursal.
- Realizar y remitir a gerencia informe de ranking de venta por rubro por sucursal.
- Colaborar con la gerencia en el **control, medición y seguimiento** del área comercial para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Conocer ampliamente los productos.
- Investigar, sugerir y elaborar, conjuntamente con el área de comunicación y Marketing, planes promocionales: regalos, ofertas, canjes, descuentos, bonificaciones,etc.
- Asignar sectores de góndolas al equipo de repositores.
- Evaluar las sucursales considerando los siguientes puntos:
  - ❏ Limpieza de la sucursal.
  - ❏ Presentación de mercadería en góndolas.
  - ❏ Nivel de llenado en góndolas.
  - ❏ Stock en góndolas.
  - ❏ Cartelería y precios en la sucursal.

- Realizar seguimiento de los estándares por sector asignado a cada repositor.
- Informar semanalmente el rendimiento de las sucursales.
- Definir, junto gestión del talento, estándares de desempeño para los miembros del equipo comercial.
- Definir la estructura de cada equipo comercial de sucursal.
- Revisar la descripción de funciones de los equipos a su cargo.
- Coordinar las evaluaciones de desempeño de su área.
- Desarrollar conjuntamente con el área gestión del talento los planes de capacitación para el área comercial.
- Capacitar a los ingresantes del área comercial, en conjunto con el área Gestión del Talento.
- Revisar periódicamente en el **sistema checkout** los productos destacados, promociones y precios especiales que se deban desarrollar en góndolas, heladeras, punteras y pilas; supervisar su ejecución y el cumplimiento de los estándares esperados en la exhibición de los mismos.
- Enviar fotografías a los proveedores correspondientes para que puedan apreciar la exhibición desarrollada de sus productos en los salones comerciales.
- Participar activamente en las auditorías coordinadas por el área de tesorería al sector de línea de cajas.
- Coordinar vacaciones de los colaboradores del área comercial, enviar panificación al área de Gestión del Talento con anterioridad al 31 de octubre.
- Velar por el correcto cumplimiento del procedimiento de vacaciones, garantizando que durante dicho periodo las sucursales cuenten con la estructura de personal necesaria para su funcionamiento adecuado.
- Enviar semanalmente informe de ausentismo del área comercial a gerencia y a gestión del talento.
- Mantener actualizados los legajos de los colaboradores del área comercial en lo que refiere al área.
- Notificarse de las sanciones y apercibimientos de colaboradores del área comercial.
- Notificarse de premios y/o reconocimientos para colaboradores del área comercial.
- Notificarse de despidos y renuncias del área comercial.

- Realizar los pedidos de uniformes correspondientes a fin de contar con el stock para proveer a los colaboradores ingresantes o recambio de prendas por deterioro.
- Supervisar el correcto cumplimiento de las **normas de seguridad e higiene** en los puestos del área comercial.
- Realizar seguimiento de las denuncias realizadas en ART, controlando que el accidentado presente el alta al momento de recibirla, hecho que determina la fecha de reincorporación al trabajo. En caso de que la licencia exceda los 10 días, deberá informar al área de contaduría.

Requisitos

- Profesionales con experiencia demostrada de al menos 3 años en tareas y empresas similares, con habilidades de comunicación, liderazgo y gestión de proyectos. Desarrollo de estrategia de negocios, planificación y dirección de campañas de marketing.
- Experiencia en el desarrollo de campañas de marketing digital, redes sociales y marketing de contenidos. Conocimientos de loyalty marketing, customer experience y herramientas de BI/CRM y paquete Office.
- Licenciatura en marketing, comunicación, administración de empresas, o afines. Altamente valorado posgrado o especialización en marketing estratégico y/o marketing digital.

Competencias actitudinales

Sólida experiencia en manejo y motivación de equipos. A su vez, un perfil analitico que permita realizar una constante medición de rendimiento y a su vez poder proponer nuevas estrategias de marketing.

Ocupación de puesto

Se requiere una **contratación**. Los perfiles con potencial para abarcar este puesto ya tienen otras responsabilidades y deben continuar en sus roles. También es importante contratar a alguien nuevo para que venga una persona externa con nuevas ideas para revolucionar a la empresa desde adentro, en un área nueva con muchísimo potencial para desarrollar. La persona a contratar aquí va a ser clave en el desarrollo sostenido de la organización.

Responsable e-commerce

Designar a una persona que **gestione y controle** el proceso de la venta online. Debe ser una persona capaz de diseñar una estrategia e implementar un plan para la captación, fidelización y conversión.

Principales responsabilidades

- Liderar al equipo del área.
- Controlar e implementar la estrategia de e-commerce de la compañía.
- Planificar la estrategia de ventas online en función del alcanzar los objetivos de venta.
- Desarrollo de una estrategia de marketing digital para la captación de nuevos clientes.
- Desarrollo de nuevos negocios y canales alternativos digitales (marketplaces / tiendas oficiales, etc.).
- Desarrollar una relación estratégica con socios comerciales para medios de pago (Mercado pago u otras billeteras virtuales) con la aplicación de descuentos u otras promociones.
- **Diseño** de estrategias comerciales.
- Liderazgo de proyectos transversales tácticos y estratégicos (eventos Cyber Monday / Hot Sale / Black Friday, etc.)
- Medición de performance y análisis del desempeño de los flows de conversión dentro del sitio.
- Análisis funcional de mejoras y nuevos desarrollos.
- Desarrollo de **indicadores** de gestión, operativos y comerciales.

Requisitos

- Profesionales en Administración de Empresas, Marketing, Publicidad, Comunicación y afines
- Experiencia mínima de 2 años en puestos similares
- Capacidad analítica. Es una de las características más importantes debido a que sus funciones se basan en el análisis de métricas y mercado para conocer cuales son las

mejores estrategias y potenciar la rentabilidad de la organización. Permite medir el tráfico del sitio y monitorear la experiencia y el comportamiento de los usuarios. Debe poder identificar qué elementos funcionan y cuáles no, así como también implementar las mejoras necesarias para responder a las necesidades de los consumidores y cumplir los objetivos de la empresa.

- **Dominio de herramientas tecnológicas.** Debido al tipo de canal de ventas, es esencial que el manager tenga un buen dominio de la tecnología y de herramientas digitales que lo ayuden a ser exitoso en su función. El rol requiere de conocimientos acerca de internet y de tiendas online, es decir, dominar tipos de plataformas, conocer sobre bases de datos, sistemas de gestión de contenidos y seguridad en línea. Un e-commerce manager debe conocer sobre analítica digital para monitorear usuarios, analizando interacciones y características. Esto le permite realizar estrategias de ventas segmentadas y personalizadas de un modo efectivo.
- **Ser innovador.** La capacidad de innovación y proactividad permite tener una mente abierta para generar nuevas ideas que posibiliten a la organización adaptarse a sus clientes y cumplir con sus objetivos.
- **Liderazgo.** Es una de las capacidades más importantes, se requiere dirigir un equipo de trabajo, estableciendo roles y tareas, y tomar decisiones.

Competencias actitudinales

- **Orientación a los negocios.** Un gerente de e-commerce debe conocer mucho de negocios, ya que su objetivo es incrementar los ingresos de la empresa a través del canal online. Necesita conocer de marketing para realizar estrategias orientadas a la gestión de ventas online. Por otro lado, también debe conocer de finanzas, debido a que será quien planifique en el área online. Es útil que conozca cómo optimizar el presupuesto destinado al e-commerce con el fin de cumplir los objetivos de la organización.
- **Conocimientos en logística.** El manejo de la logística es clave en las ventas online. Debe haber una estructura definida y funcional para una buena experiencia por parte del consumidor. A través de la planificación y gestión, el gerente debe optimizar la cadena.
- **Capacidad organizativa y de gestión.** Como puesto gerencial, requiere la capacidad de organización para dirigir un equipo y gestionar a los trabajadores. Al mismo tiempo, es importante debido a que el manager es el dueño del proceso y debe gestionar y controlar las actividades que implica la venta online.

Ocupación de puesto

El responsable comercial es también el encargado del e commerce. Es un puesto demandante e importante para el crecimiento de la empresa y es necesario contratar una persona capacitada para esta labor. Si no se logra conseguir, otra opción es contratar un jr para el sector del e commerce y que el área comercial la conduzca Cecilia (área de comunicación), que está hace años en la empresa, conoce bien el negocio y está capacitada para liderar campañas de marketing, solo que habría que capacitarla en conocimientos empresariales.

Pasante programa de inserción laboral para personas con discapacidad

Principales responsabilidades

- Servicio de customer experience.
- Colaborar con el área de e-commerce.
- Colaborar con el manejo de redes sociales.

Requisitos

- Pertenecer al programa de inserción laboral de la secretaria de empleo.
- Estar orientado a las carreras de negocios, administración o marketing.
- Buenas habilidades de comunicación.

Ocupación de puesto

Este perfil será buscado dentro de las localidades en las cuales se desarrolla Actual, siendo principalmente Bolívar. Estamos convencidos que un perfil con capacidades diferentes encuadra perfectamente con la cultura de trabajo de Actual y a su vez puede traer y mejorar muchísimo el ambiente laboral

Área comercial

Responsable de reposición y pedidos de ecommerce.

Principales Responsabilidades

- Coordinación de pedidos.
- Encargado de la reposición de productos.

- Análisis de los pedidos.
- Atender los reclamos de la página web.
- Llevar un control de la cantidad de pedidos.
- Logística de pedidos.

Requisitos

- Secundario completo. Es importante que los empleados tengan una base educacional.
- Experiencia en puestos similares.
- Conocimientos en el paquete Office (Excel prioridad) para el manejo de informes y controles de los pedidos del e-commerce.
- Habilidades de negociación.
- Habilidades de comunicación y trabajo en equipo para coordinar con el responsable del e-commerce los pedidos, envíos, transporte, entre otras cosas.

Ocupación del puesto

Se sugiere que un cajero sea **capacitado** y que el mismo priorice los pedidos y a la reposición para el e-commerce sobre la atención en salón. Como en los locales pueden surgir complicaciones horarias con la atención del ecommerce (diferencia de turnos, feriados, francos), en lugar de contratar a dos responsables, se asigna también a un cajero, que recibirá también la capacitación necesaria, para que se encargue de estas tareas cuando el responsable 1 no esté presente.

Área de recursos humanos

Pasante recursos humanos

Dar soporte al equipo en la implementación de las acciones de RRHH.

Principales Responsabilidades

●Colaborar en el seguimiento de las tareas de reclutamiento y selección de personal.

●Participación en acciones de clima y desarrollo y en la organización y ejecución de eventos online.

● Armado de informes, reportes y presentaciones, y control de novedades.

●Seguimiento y gestión de procesos con áreas especialistas (empleos, compensaciones y beneficios, capacitaciones).

●Seguimiento de Indicadores.

Requisitos

●Ser **estudiante** de las carreras de recursos humanos, administración de empresas, psicología o afines.

●Contar con conocimientos avanzados del Paquete Office (Excel y PowerPoint
excluyente).

●Priorizaremos candidatos que cuenten con excelentes habilidades de comunicación, proactividad y trabajo en equipo.

Ocupación de puesto

Contratación. Sueldo aproximado $25.000. Elegimos este precio porque tomamos en cuenta referencias de cuanto están cobrando pasantes de recursos humanos en empresas.

Nuevo Organigrama área administrativa

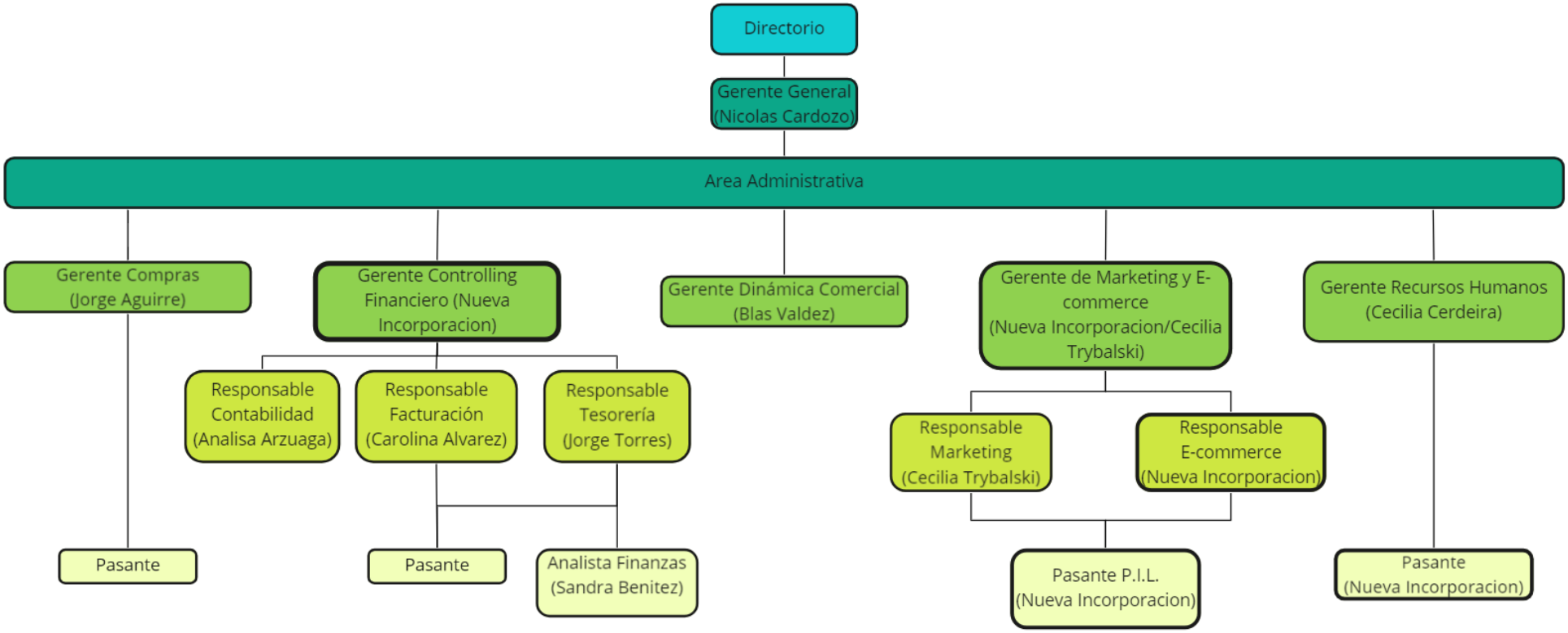


Figura 20: Organigrama final (con las ocupaciones de puesto), propuesto para el área administrativa

Impacto de la Solución

Una vez realizado el nuevo organigrama y luego de haber especificado todos los cambios estructurales necesarios para un mejor funcionamiento de la organización, es necesario poder **medir el impacto** que conlleva dicha solución en la empresa. Para llevar esto a cabo, decidimos plantear 3 escenarios, uno optimista, otro realista y el último pesimista, para cuantificar en estas 3 situaciones planteadas el impacto de nuestra solución. Decidimos medir y cuantificar los resultados de esta solución desde un punto de vista económico, donde vamos a tener en cuenta el impacto que genera la misma en dicha área de análisis. Por último, cabe mencionar que en este análisis de impacto, no se van a tener en cuenta el impacto del nuevo gerente general y la estrategia de ecommerce, en ambos casos, se va a desarrollar un análisis de impacto en su respectiva sección correspondiente.

Escenario Optimista

Este escenario presenta una situación sumamente favorable, donde la empresa **crece sostenidamente** sin ningún tipo de problemática importante que pueda ocurrir a partir de los cambios de estructura planteados para la misma. La organización se beneficia de que todo funcione correctamente, los resultados son mejores aún de lo esperado y todos los actores involucrados están motivados para trabajar mejor y lograr aún mejores resultados.

En esta situación dada, se logra que los empleados trabajen mejor en sus nuevos equipos, puedan compartirse la información necesaria en cada una de sus áreas internamente, eficientizando sus procesos en el día a día. Además, la empresa logra una estrategia comercial y financiera que no solo se puede sostener en el tiempo, sino que también es muy efectiva en mejorar los resultados económicos de Actual.

La empresa **logra estructuralmente estar preparada** para los objetivos de la gerencia, está preparada para una demanda mayor de trabajo en todas sus áreas y ve los desafíos como oportunidades en vez de problemas. En este escenario se logra la motivación en su máximo potencial de los empleados, a través de que todos tengan bien asignadas sus responsabilidades y tareas y se les permita desarrollar planes de acción que beneficien a la empresa en cualquiera de sus áreas.

Hablando acerca del tiempo de implementación de esta solución, en este escenario sumamente optimista, la búsqueda de los nuevos talentos necesarios para ocupar los roles propuestos se logra muy velozmente, aproximadamente tan solo un año de duración.

Escenario Realista

Cuando planteamos un escenario esperado para esta situación, se normalizan los **conflictos** que pueden llegar a suceder a través de un cambio de estructura organizacional de esta envergadura. Es sumamente probable que por más de que la estructura planteada tenga muchos **beneficios en el largo plazo** para Actual, no sea exactamente así en el corto plazo. Mucho de lo que es el personal de la empresa hoy en día trabaja hace muchos años en una misma posición, con las mismas responsabilidades. Esto significa que cuando se plantean dichos cambios, estos empleados se sientan incómodos con sus nuevas responsabilidades y tareas, para las cuales en la situación planteada, se logren resolver a mediano y largo plazo.

Un ejemplo de esto surge a partir de las nuevas contrataciones planteadas para ocupar puestos gerenciales, donde existe la posibilidad de que empleados que ya están hace mucho tiempo en la empresa les **cueste comprender** porque no son ellos quienes deban liderar las nuevas áreas de trabajo. Este es un problema típico que se da cuando existen nuevas contrataciones, de todas maneras, en este escenario dichos empleados logran superar la situación en el mediano y largo plazo.

Es muy probable que la nueva estructura **no se acople instantáneamente** a todos los planes que tiene la nueva gerencia, de todas maneras, creemos que es lo suficientemente capaz para poder sostener nuevas tareas y nuevas responsabilidades que generen dichos planes. En este escenario, la estructura es capaz de sostener dichos cambios, aunque le generan ciertos problemas esperables durante el transcurso de los mismos.

Hablando acerca del tiempo de implementación del cambio de estructura, en este escenario podemos observar una transformación de la misma en un periodo esperado de tiempo, entre **2 o 3 años** para que se lleven a cabo todos los cambios propuestos.

Escenario Pesimista

Este escenario plantea una situación sumamente pesimista a raíz de la implementación de los cambios propuestos. Se observan **incontables problemas** generados a raíz de la reestructuración. Ninguno de los empleados que tuvieron algún tipo de cambio en sus responsabilidades o tareas se encuentra contento con la situación y ofrecen resistencia absoluta al cambio.

Se sienten que no fueron respetados con los cambios gerenciales, creen que ellos deberían haber sido promovidos a dichos cargos y consideran que la gerencia no aprecia lo que ellos tienen para darle a la empresa en la cual trabajan hace tanto tiempo. Jamás logran superar dicha situación y **no aceptan** las ideas de sus nuevos líderes, se convierten en empleados ineficientes, con los cuales es muy difícil trabajar.

Por el lado de las responsabilidades nuevas que son asignadas al personal ya contratado, sucede algo similar a lo mencionado anteriormente. En este caso, **no logran** llevar a cabo sus nuevas responsabilidades dado que hace ya mucho tiempo que vienen haciendo lo mismo y cualquier cambio presentado en su rol para la empresa les genera dificultades. Estas dificultades hacen que no puedan llevar a cabo dichas responsabilidades y tareas, lo cual se traslada directamente al desarrollo de malos planes estratégicos comerciales y financieros, los cuales generan pérdida para la empresa.

Los empleados en este escenario no pueden llevar a tierra las ideas que tiene el gerente general, además de hacer este proceso sumamente complicado. No se adaptan a los nuevos desafíos y cambios que requiere la gerencia y la critican constantemente por los cambios que fueron forzados a hacer. Ven todo con negatividad, no logran ver nuevas oportunidades ni son capaces de superar cualquier obstáculo que se les presente.

En términos de tiempo de implementación, en este escenario se tardan **más** de 3 años en encontrar a los perfiles necesarios para ocupar los puestos. Además, una vez contratados no logran llevar a cabo sus responsabilidades y son observados por los empleados ya

existentes como inviables para la organización, a los cuales les cuesta escuchar sus propuestas.

Escenarios		
Optimista	Realista	Pesimista
Se logra un mejor trabajo en equipo y crecimiento sostenido	Se presentan incomodidades entre los empleados por los cambios.	Los empleados no se acomodan al cambio, surgen problemas y desacuerdos.
La nueva estructura cumple con los objetivos de la gerencia y motivación para sus empleados.	Se espera beneficios en el largo plazo	Los equipos de trabajo no cumplen con sus responsabilidades y por lo tanto no se cumple con la estrategia de la empresa.
Se implementa en 1 año	Se implementa en 2/3 años	Implementación fallida.

Figura 21. Escenarios Reestructuración del Organigrama

Beneficios cualitativos de las soluciones 1 y 2 en conjunto:

- Autonomía de los empleados:

Hoy en día, Jorge está involucrado en las tareas diarias de los empleados de la empresa. Esto mencionado previamente, no es positivo para la misma, ya que los mismos no logran realizar sus tareas de manera autónoma y así quitándole tiempo a Jorge para realizar las tareas gerenciales. Creemos que a partir de la implantación de un nuevo gerente general, los empleados van a poder trabajar de una manera más autónoma y Nicolas (nuevo gerente), va a poder focalizarse en la toma de decisiones.

- Claridad en las tareas:

Cuando reestructuramos el organigrama, pensamos que era muy importante además de definir los nuevos puestos, poder definir tanto los perfiles necesarios para llenarlos como las responsabilidades apegadas a ese rol. Esto traerá una ventaja a la cual permitirá a los diferentes empleados conocer en detalle cuales son sus tareas y que se espera de ellos.

- Mejora en la toma de decisiones

Jorge Aguirre nos comentó que basa muchas de sus decisiones estratégicas en su intuición, él tiene gran experiencia en el rubro y conoce cómo está desarrollado el mercado. Sin embargo, tomar las decisiones de esta manera trae más riesgos y coincidimos que es necesario basarse cada vez más en datos e información. Nicolas es ingeniero, analiza datos y toma decisiones en base a lo que ve. Creemos que Actual es una empresa madura y de tamaño medio que necesita gestionarse con herramientas de soporte a la toma de decisiones lo cual reduce el riesgo y ayuda a la gestión.

- Mejora en la implementación de proyectos.

En las soluciones propuestas, no solo hay un cambio de gerente general, sino que también hay incorporaciones nuevas de otros gerentes, tanto en el área de marketing como el área financiera. Creemos que estos cambios en los puestos gerenciales, a través del mayor conocimiento estratégico y teórico-práctico, van a resultar en una mejor implementación de los proyectos. A su vez la incorporación de perfiles técnicos y con experiencia en administración pueden ayudar al manejo de proyectos de una mejor manera.

- Mejora en la comunicación institucional

Con la separación de la comunicación interna de la externa la empresa va a trabajar mejor y tener una performance más adecuada en su actividad. La comunicación interna bien gestionada trae más claridad a los empleados y más efectividad en cuanto a lo que cada empleado necesita saber y que no. También nos parece importante que la comunicación externa esté manejada por un departamento que se enfoque en que, como y cuando transmitirle información al cliente logrando aun una mejor fidelización del cliente.

- Mejora la imagen de la empresa

Creemos que los cambios propuestos van a resultar en una superior imagen de la empresa públicamente. El hecho de que haya áreas de trabajo definidas y un nuevo gerente general con mayor conocimiento empresarial, se traducirá en una formalización de la

empresa, la cual públicamente mejora la imagen de la misma. Además, otra mejora en la imagen se puede observar en la fomentación de la inclusión de personas con discapacidad.

- Eficientización de los procesos

Los cambios en el organigrama y la redefinición del gerente general están planteados para eficientizar los procesos, brindando agilidad y orden claro a las tareas de cada área. De esta manera mejora el desempeño de la organización en su conjunto.

Por último, cabe mencionar que no incluimos los beneficios cualitativos relacionados a la captación de nuevos clientes, optimizaciones en los canales de venta, entre otros. No serán incluidos, ya que serán desarrollados en los beneficios cualitativos expresados en la sección "Estrategia de Ecommerce".

Beneficios Cuantitativos de las soluciones 1 y 2:

- Aumento en la facturación total de 5%.

Pensamos que a partir de la solución planteada, se generará un incremento en la facturación total de la empresa de aproximadamente 5%. Esto mencionado previamente es justificable gracias a los beneficios cualitativos detallados anteriormente y será luego cuantificado en la sección de Análisis Financiero.

- Aumento del margen bruto sobre el costo de mercadería vendida en un 5%.

Creemos que la solución va a incrementar el margen bruto sobre el costo de mercadería en un 5%, gracias a la sinergia que generan todos los cambios realizados y al aumento de eficiencia en procesos de abastecimiento. Esto mencionado anteriormente, también va a estar cuantificado en la sección de Análisis Financiero.

Estrategia en e-commerce

Composición actual

En la actualidad, el área de e-commerce **no está estructurada** dentro de la organización. No tiene responsables ni procesos definidos, lo que causa problemas que abarcan desde la falta de mantenimiento de la página, hasta la dificultad en cumplir horarios de entregas. Actúa como responsable del proceso quien tenga disponibilidad.

El proceso comienza con la carga de inventario en la página web, que no tiene una periodicidad programada sino que depende de la disponibilidad del sujeto que lo realice.

Los clientes cargan las cosas en su carrito digital y realizan la compra. El pedido llega al salón a través de una máquina de recepción. En la sucursal, cajeros, reponedores o gerentes arman los pedidos. Esto causa **demoras y complicaciones**, perjudicando la propuesta de valor de la empresa. En caso de que se retire la compra por la sucursal, quien puede atiende al cliente. Cuando se trata de delivery, el envío se realiza en remis. El envío es un servicio externo, Actual actúa como intermediario entre el cliente y el remisero.

Industria comercio electrónico

Desde el comienzo de la pandemia, las ventas online han aumentado considerablemente. De acuerdo a la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en 2020, la facturación de **comercio electrónico en Argentina creció un 124%**, lo que la llevó a ser el país con más crecimiento en este rubro a nivel mundial. Se registraron ventas por 905.143 millones de pesos, siendo **alimentos y bebidas la tercera categoría más popular**, luego de indumentaria y artículos deportivos e indumentaria no deportiva, respectivamente.

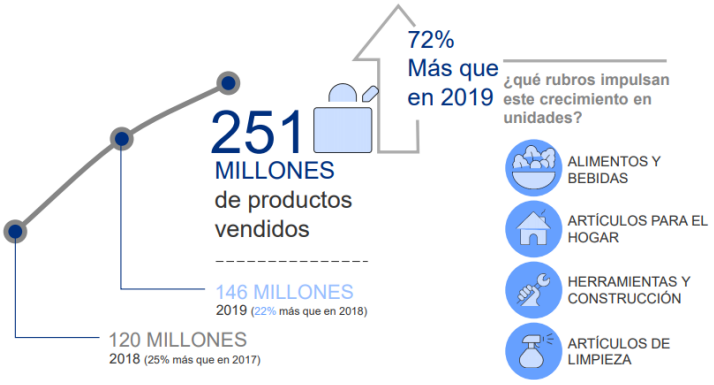


Figura: "Números de la industria"

Fuente: CACE

Con respecto a los compradores, el 90% de los adultos argentinos conectados ya compró en internet, y acceden a la información principalmente a través de buscadores de páginas web. Dichas búsquedas se realizaron principalmente a través de dispositivos móviles (68%) con el objetivo principal de obtener información del producto y de precios y promociones.

El 70% de las compras se realizaron a través de sitios, mientras que el 23% en aplicaciones y solo el 7% en redes sociales. En lo que respecta a los envíos de las mismas, el envío a domicilio desplazó al retiro en punto de venta.

En las empresas, el 9% de los empleados pertenecen al área de e-commerce. El 85% de estas organizaciones reasignaron o incorporaron personal (en promedio 5 empleados).

En particular, el rubro de los alimentos, bebidas y artículos de limpieza tuvo una participación total del 17% en facturación (primera junto a equipos de audio, imagen, consolas. TI y telefonía), donde presentó un crecimiento de 260%.

El e-commerce es un hábito que llegó para quedarse, para prepararse las empresas deben actuar con **flexibilidad y adaptación**, debido a que las rutinas de los consumidores se han visto alteradas y se están reacomodando. Trabajar en los tiempos de entrega y en operaciones flexibles es clave para potenciar el comercio electrónico. En segundo lugar, hay que operar basado en la **centricidad en el cliente**, para que tenga una experiencia simple e integrada en el proceso de compra.

Se concluye que en el comercio electrónico se encuentra una gran oportunidad de desarrollo, dado que este mercado se encuentra en crecimiento exponencial, y en particular el rubro de los supermercados es uno de los más populares. Como se mencionó, la mayoría de

los usuarios de internet realizan compras online y lo hacen principalmente a través de sitio web, utilizando un dispositivo móvil y tienen preferencia por el envío a domicilio.

Nueva estrategia

Actual Alimentos ofrece como propuesta de valor una gran atención al cliente. El canal de e-commerce, además de ser una fuente de ingresos, representa a la organización. Hoy, el mismo no está asignado a un área en específico, por lo que los objetivos, las responsabilidades y tareas no son claras. En adición, se planifica crear un nuevo segmento de venta online que también requerirá administración. Es por esto, que se identifica en la venta online una **oportunidad de mejora**. Asignar un responsable que cree estrategias y garantice un determinado nivel de servicio, que representa el grado de satisfacción de los clientes; no solo puede significar una mejora en la imagen de la empresa, sino también un aumento en los ingresos del canal. De este modo, se incrementan las ventas al mismo tiempo que disminuyen los costos indirectos. Además, por parte de las estrategias para elevar el porcentaje de ventas por este medio, se debe planificar una estrategia comercial de marketing digital (apuntado a posibles clientes previamente definidos) para aumentar la cantidad de usuarios que visiten la página. También, se apunta a expandir el rango de distribución para alcanzar más audiencia, por lo que se necesitará llegar a un acuerdo con un distribuidor tercerizado fijo, lo cual va a ser una tarea del nuevo líder de ecommerce.

Estrategia digital

En la presente sección se analizarán aspectos de la web y se presentarán propuestas para la nueva estrategia de e-commerce que pueden favorecer el posicionamiento de la marca, así como también brindar información para la toma de decisiones.

Usabilidad

La usabilidad de la página web es la facilidad con que las personas pueden entrar e interactuar en ella, esto implica poner todos los medios para que los visitantes puedan

encontrar lo que buscan con el mínimo esfuerzo. Para esto se consideran determinados criterios, que se analizarán en contraste con la página web de Actual.

Para una web optimizada el contenido debe estar bien estructurado y debe haber un diseño limpio, esto se cumple en la web del supermercado. La página es simple e intuitiva y se adapta a los distintos dispositivos electrónicos. Cuenta con preguntas frecuentes y un video instructivo para comprar, que ayudan al cliente a interactuar con la página. También permite realizar pagos en línea, a través de Mercado Pago, que posibilitan el envío a domicilio.

Es importante el posicionamiento en los buscadores cuando se busca aumentar el uso de este tipo de plataformas. Analizando el posicionamiento de Actual, no vemos una necesidad de invertir en esta función ya que está muy bien posicionado con respecto a los demás supermercados.

En base a lo mencionado anteriormente, se concluye que Actual posee una página web adecuada para desarrollar una estrategia de e-commerce y realizar ventas online y que no es necesario realizarle modificaciones.

Email Marketing

El email marketing y el email marketing transaccional son dos vehículos generadores de demanda de costo muy bajo. Son masivos, abarcan a muchas personas, se consigue de forma rápida y sencilla una base de datos de miles de mails de clientes y clientes potenciales para seguir afiliados a ellos. Se mandan promociones, descuentos, entre otras cosas, para seguir sumando nuevos clientes o para que los clientes que ya compraron vuelvan a comprar. En el caso de los emails transaccionales, están asociados a la compra, no a una campaña, y la diferencia más grande es que es unipersonal. Estos aplican a cuando realizas una compra y en nombre de la empresa que agradece por la misma, o avisa que un carrito está con productos y nunca se hizo la compra.

Chat de servicio al cliente online

Esta es una herramienta muy útil para generar confianza en el consumidor. Es una buena manera de demostrar que se está disponible para el cliente, esto aumenta la satisfacción del mismo porque también es un canal de comunicación que brinda información al instante. Ayuda a incrementar ventas y permite la multi atención ya que se asiste a varios a la vez. Una

buena forma de implementarlo es a través de un link que dirija a un chat de whatsapp para que lo maneje uno de los responsables del e-commerce de la empresa.

Promoción del canal online

La promoción es una herramienta de marketing que se utilizará, en este caso, con el fin de informar y persuadir al público objetivo sobre el canal de venta online. Se sugiere realizar esto de dos modos: en primer lugar con cartelería en las ciudades y, en segundo, utilizando estrategias de precios en la plataforma digital.

En lo que respecta a la cartelería, se realizarán afiches por única vez al principio del relanzamiento del canal. Se seleccionó esta modalidad debido a que es una campaña de corta duración y está sectorizada geográficamente. El diseño y la impresión se realizarán utilizando la operatoria tradicional de la empresa, y luego se ubicarán los anuncios estratégicamente en la vía pública. Se estima un aproximado para la realización de las estrategias mencionadas anteriormente de aproximadamente 100 mil pesos para el periodo 2021.

Una de las estrategias de precios a realizar dentro de la plataforma de ecommerce de Actual sería Bundle Pricing. La misma consiste en juntar productos que no tienen mucha salida con productos que sí la tienen, y venderlos en conjunto a un buen precio para aumentar las ventas. Esto genera la venta de productos sobre los que no había intención de compra.

Una ventaja del bundle pricing es la optimización de costos de envío y logística de cada pedido, aumenta la venta de productos tras la comparación con los otros productos, da salida a productos con poco movimiento, y también los consumidores reconocen de forma positiva comprar por paquetes, incluso cuando la necesidad de más productos no es tal, son más propensos a elegir esta opción de compra. Esta percepción es aún mayor gracias al ahorro de tiempo y esfuerzo que supone adquirir los productos directamente de forma conjunta. También, se le simplifica al consumidor para no buscar producto por producto ya que estos productos juntos en los paquetes deberían combinar entre sí.

Esta estrategia puede ser utilizada a través del canal online. Esto para aumentar el movimiento de la plataforma y así aumentar las ventas a través de esta vía. Además de esto, se ofrecerán distintas promociones y descuentos aplicables solo al e-commerce. A su vez

utilizando el medio de email marketing para alcanzar al segmento objetivo de los diferentes descuentos y promociones.

Analítica web

Google Analytics es una herramienta de analítica web gratuita que ofrece información agrupada del tráfico que llega a los sitios web según la audiencia, la adquisición, el comportamiento y las conversiones que se llevan a cabo en el sitio. Aporta información para conocer a los usuarios y saber cómo interactúan con el sitio web.

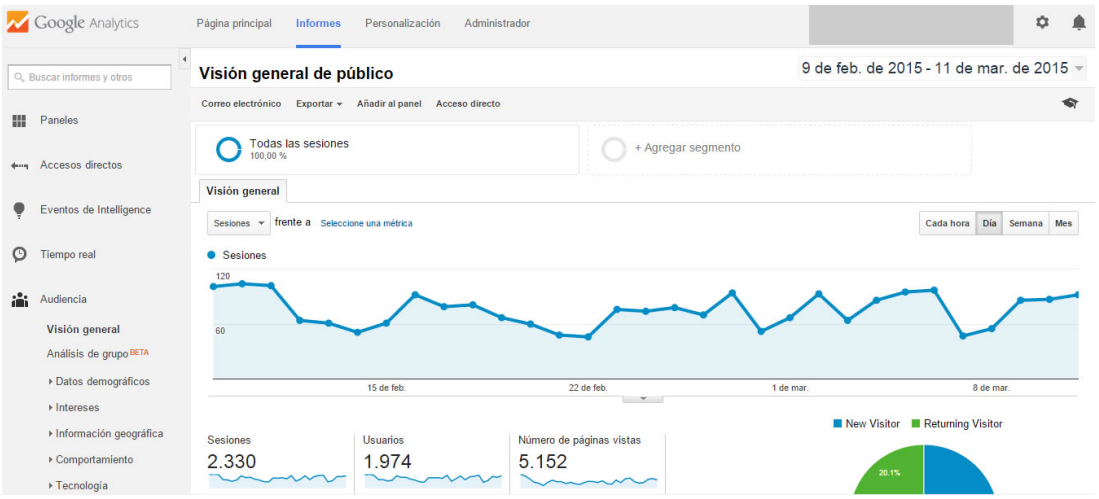


Figura: pantalla de Google Analytics

Analytics permite comprobar el rendimiento de las acciones de marketing digital, los productos y el contenido. Esto lo hace a través de la generación de informes, que se componen de dimensiones y métricas, siendo las primeras atributos de los datos, y las segundas la dimensión cuantitativa. Las métricas se muestran como una estadística de resumen para todo el sitio web o en asociación con una o varias dimensiones. A continuación se presentan algunas de las métricas que pueden resultar útiles para Actual.

- Visitas,
- Visitas únicas
- Promedio de tiempo en la página,
- Porcentaje de rebote,
- Conversiones[4].

[4] Acciones que realiza el cliente alineadas con el objetivo, en este caso, la compra.

Los reportes proveen información de usuarios, como el segmento de edad, su ubicación y su dispositivo; su comportamiento en línea, cómo interactúan y si los objetivos de la organización. También brindan información en tiempo real.

Teniendo en cuenta la información y los datos que brinda Google Analytics, se puede medir el rendimiento. Esta herramienta web al brindarte el número de visitantes como un dato a considerar, por ejemplo, te permite calcular con mayor exactitud la rentabilidad de tus campañas por clic. Con la nueva información de Google Analytics es posible tomar las mejores decisiones en cuanto qué aspectos cambiar o mejorar y qué cosas nuevas implementar para lograr las estrategias de marketing digital.

Esta herramienta es compatible con otras herramientas de google como google sheets y no es necesario ser un experto para utilizarla. Es de usabilidad fácil, está pensada para que cualquier persona, con conocimientos básicos sobre métricas y posicionamiento de páginas web, pueda comprender.

Líder de e-commerce

En primer lugar se sugiere asignar a una persona como **responsable del área** e-commerce, quien entienda, gestione y controle el proceso de la venta online de principio a fin. Este perfil fue descrito previamente en la conformación del nuevo organigrama.

Operación en sucursales

En los salones será responsabilidad del encargado la supervisión del servicio de venta online. Realizará las operaciones diarias un cajero por sucursal. Se designará un segundo responsable, que también será un cajero, para que lo reemplace en caso de que se presente alguna eventualidad.

Estas personas **no necesitarán capacitación** dado que en la actualidad todos los trabajadores de las sucursales conocen el proceso de armado de pedidos procedentes del canal online. Sin embargo, se encuentra necesaria una designación formal del rol para que alguna persona tenga el deber de que funcione adecuadamente.

Se sugiere hacer un análisis para que el circuito logístico acompañe la estrategia. Para esto es necesario asignar un área del depósito para el picking que permite un armado eficaz y con pocas horas hombre de los pedidos.

Cuando el volumen lo justifique, se sugiere hacer una distribución de pedidos con un vehículo propio pequeño que se identifique con la imagen del negocio y mejore la calidad del servicio. Se podría pensar en un modelo mixto donde parte del costo lo cubre el cliente.

Objetivos

Tener un nivel de servicio entre 75% y 85% en e-commerce en un plazo de 9 meses.

Para medirlo se pueden utilizar distintas herramientas, algunas de ellas se presentan a continuación.

- Incluir un llamado a la acción: agregar una pregunta al final del mail preguntando qué les pareció la atención, dando la opción de hacerlo a través de links de modo simple.
- Pedir la opinión de los clientes: enviar mails cada cierto periodo de tiempo pidiendo feedback - se puede utilizar un formulario-.
- Aprovechar las redes sociales para pedir feedback.
- Recibir comentarios en la tienda online.

Medir los ingresos totales en el periodo de tiempo.

Indicadores para medir el éxito del proyecto

- Cantidad de clientes nuevos que se ganan a través del canal.

Cant de tickets nuevos/ cant de tickets totales en un determinado periodo de tiempo.

- **Incremento de la facturación.**

Monto facturado en un determinado periodo de tiempo actual / monto facturado en periodo de tiempo anterior.

- **Área de cobertura geográfica de las ventas.**

Analizar a partir de la información obtenida cuando se cuente con un servicio de envío propio.

- **Costos fijos por unidad vendida.**

Costos fijos por unidad vendida periodo actual / Costos fijos por unidad vendida periodo anterior.

- **Cantidad de clientes nuevos generados por la estrategia de marketing digital**

Cantidad de ingresos a la página generados por la nueva estrategia/ Cantidad de ingresos totales.

Impacto de la Solución

Luego de haber desarrollado una nueva estrategia de comercio electrónico para las ventas online de Actual, es necesario poder analizar el impacto que puede llegar a tener dicha solución en la organización. Para poder realizarlo, decidimos plantear 3 escenarios distintos, uno optimista, otro realista y uno pesimista. Una vez planteados estos escenarios, vamos a analizar el impacto económico estimado que se esperará en cada una de las situaciones mencionadas.

Escenario Optimista

Posicionándonos en un escenario sumamente optimista para la organización, podremos analizar el impacto que puede tener la nueva estrategia de ecommerce dadas las **condiciones óptimas** en la implementación y desarrollo del proyecto. En este escenario, se van a poder observar resultados mejores que los esperados.

En este escenario, el responsable indicado para llevar a cabo estas nuevas estrategias se alinea perfectamente con lo que necesita Actual hoy en día para **fomentar** sus ventas online. Esta persona es capaz de generar un nivel de servicio óptimo para este canal, aproximadamente un 90%. Este porcentaje sumamente alto va a generar que el cliente esté muy satisfecho con el servicio, generando un **impacto positivo** en el porcentaje de ventas de Actual por esta vía.

En cuanto a las nuevas estrategias de marketing digital para captar **más clientes,** en este escenario el nuevo responsable conoce muy bien esta vía y es capaz de explotar todos sus posibles beneficios. Puede presupuestar exactamente lo que necesita para generar resultados en el corto, mediano y largo plazo y cumple con los requisitos de la directiva. La página

obtiene aproximadamente un 500% más de visitas por mes, la cual se traslada a una suba significativa en el porcentaje de ventas de Actual por este medio.

Por el lado de las negociaciones con el distribuidor, en este escenario, el responsable de ecommerce genera una muy buena relación a largo plazo con el nuevo distribuidor tercerizado. También, se adapta al **incremento de demanda** generado a través de la nueva estrategia y es capaz de conseguir nuevos distribuidores (la cantidad justa y necesaria) y lograr acuerdos y buenas relaciones con los mismos. También será capaz, de que cuando el volumen lo justifique por aumento de demanda, llevar a cabo el proyecto vinculado a dejar de tercerizar la distribución. Por último, es capaz de expandir el área de distribución, la cual se ajusta perfectamente a la demanda y recursos logísticos que planifica.

Escenario Realista

Cuando nos situamos en un escenario realista, podemos analizar el impacto que tendrá la puesta en marcha de este proyecto bajo lo que nosotros creemos son las condiciones esperadas de mejora. Esta situación maneja ambos números y escenarios de mayor probabilidad, en los cuales el ecommerce puede crecer gracias a los cambios propuestos, pero no crece de la misma manera que en el escenario anterior.

En este escenario, se presentan **dificultades en el proceso de búsqueda** para llenar la posición de ecommerce manager. A pesar de estas dificultades se logra encontrar a alguien con experiencia en esta área, la cual se alinea en su mayoría a las necesidades que tiene actualmente la empresa. Este nuevo empleado es capaz de generar un nivel de servicio menor que en el escenario anterior, aproximadamente un 80%. Creemos que este porcentaje sigue siendo alto y justo lo que la empresa necesita para empezar a crecer en esta área, el cliente va a estar satisfecho en su mayor parte con el servicio ofrecido, generando un impacto positivo en el porcentaje de ventas de Actual por esta vía.

Observando la implementación de las nuevas estrategias de marketing digital para captar más clientes, en este escenario el nuevo responsable tiene previas experiencias en la planificación y llevada a cabo de este tipo de estrategias y puede explotar muchos de sus beneficios. Además, puede también llevar a cabo una **presupuestación acorde** a lo que

necesita para llevar a cabo el proyecto pero no tiene la misma efectividad haciéndolo que en el escenario anterior. Además, puede **cumplir con las exigencias y requisitos** de la directiva en su mayor parte, obteniendo resultados favorables pero no perfectos. La página obtiene aproximadamente un 350% más de visitas por mes, la cual se traslada a una suba significativa en el porcentaje de ventas de Actual por este medio.

Analizando su relación con el distribuidor, en este escenario, el ecommerce manager genera una buena relación y es capaz de adaptarse al incremento de la demanda de pedidos de una manera eficiente. Es capaz de expandir el área de distribución, generando más demanda y manteniendo los niveles de servicio deseados.

Escenario Pesimista

En este caso, nos encontramos en un escenario **sumamente negativo** tras la implementación de los cambios propuestos en la estrategia de ecommerce. En esta situación, podemos observar un crecimiento en el área tras gracias a la nueva importancia que se le da a la misma, pero en este caso es un crecimiento que no llega a las expectativas que existen actualmente para el desarrollo del ecommerce.

Por su puesto, este escenario presenta **muchísimas dificultades en el proceso** de búsqueda y selección para el candidato a llenar la posición del ecommerce manager. Para peor, la persona que encuentran para llenar la posición no se alinea por completo con el perfil necesario, pero es la única opción que el departamento de recursos humanos ve viable. El nuevo responsable de ecommerce no llega a generar el nivel de servicio esperado para que la mayoría de los clientes que compran online estén satisfechos, en este caso aproximamos un nivel de servicio de tan solo 60%. En este rubro, no se va a observar un impacto positivo en las ventas a corto plazo, pero es algo en lo que el empleado va a tener que desarrollarse para mejorar estratégica y logísticamente en el mediano y largo plazo.

En cuanto a las estrategias de marketing digital planificadas a ser llevadas a cabo, el nuevo responsable no tiene mucha experiencia en esta área y no es capaz de obtener los resultados esperados, a pesar de tener el presupuesto necesario para lograrlo. En este caso, **no puede cumplir** con las exigencias y requisitos de la directiva. La página obtiene

aproximadamente 200% más de visitas por mes, lo cual se transforma en una suba en el porcentaje de ventas por debajo de lo esperado al presupuestar.

Por el lado de la relación con el distribuidor, en este escenario, no se llega a lograr una buena relación, lo cual genera pérdida de eficiencia en el proceso de distribución bajando los márgenes de nivel de servicio. Además, no logra expandir el área de distribución que hoy la empresa tiene.

Escenarios		
Optimista	Realista	Pesimista
El cliente está sumamente satisfecho con el servicio.	Se dificulta conseguir a un ocupante para el rol.	Grandes dificultades en el proceso de búsqueda de candidatos.
Hay un 500% de suba en las visitas mensuales	Se cumple con las expectativas y suben las visitas un 350% mensual.	No se llega a cumplir expectativas de visitas mensuales.
Se deja de tercerizar la distribución.	Se consigue mejorar el proceso y se expande el área de distribución.	No se consigue buena relación con el distribuidor y la experiencia es negativa por parte del cliente.

Figura 22. Escenarios Estrategia en E-commerce

Beneficios cualitativos de la implementación de los cambios:

A partir de los cambios sugeridos, los resultados que se obtendrían serían:

- Modernizar la imagen de la marca.

Actual con un canal ecommerce potenciado gracias a todas las estrategias descritas y va a generar una perspectiva de innovación hacia el cliente. También esto le da una ventaja competitiva hacia la competencia directa de las diferentes ciudades. Esto posiciona a la marca y puede generar atracción de nuevos clientes.

- Superior gestión de la venta de ecommerce

La gestión de la venta de ecommerce mejora, se hace más eficiente y baja la cantidad de clientes insatisfechos por este canal. Se puede atender más pedidos y brindarle un correcto servicio al cliente.

- Contar con información actualizada para la toma de decisiones (métricas)

A partir de métricas generadas por las herramientas de marketing digital expuestas en el desarrollo de la estrategia de ecommerce, se va a poder observar toda la información necesaria para gestionar de una manera más eficiente todos los proyectos que tengan que ver con el comercio electrónico. Además, a partir de esta información, se van a poder realizar estrategias personalizadas identificando los distintos segmentos de clientes.

- Responder rápidamente a las necesidades cambiantes de los clientes.

Como sabemos, el cliente es la principal prioridad en la estrategia de un ecommerce. A través de la información recolectada y una gerencia comprometida con la dirección del proyecto, se va a poder responder con mayor rapidez a las necesidades de los clientes.

- Contar con una página web actualizada con frecuencia diaria.

La página web estará actualizada con ofertas y stock de productos. Habrá alguien que se ocupe de que esté en correcto funcionamiento y el diseño sea agradable. Estará mantenida para estar al tanto de cualquier problema (bugs,latencias,errores).

Beneficios Cuantitativos

- Aumento en la facturación de ecommerce de un 50% para el periodo de 2022 y 15% para el periodo 2023.

Con las mejoras que se desarrollaran en el canal de venta vía ecommerce los clientes comenzaran a utilizar el medio para sus compras. Para muchas personas es cómodo y efectivo

comprar en la web con un servicio que funcione a lo que espera el cliente. Dicho aumento se refleja en el análisis financiero.

- Alcanzar un nivel de servicio de 80%.

Hoy en día la empresa no mide la tasa del nivel de servicio en sus operaciones de venta a través de su página. Creemos que a partir de la implementación de los cambios, gestionando mejor el servicio prestado y reduciendo los tiempos de entrega vamos a alcanzar un nivel de servicio de 80%. Esto va a ser medible gracias a las encuestas de satisfacción realizadas a nuestros clientes en la post-venta.

- Aumento en el porcentaje de visitas a la página en un 200%.

Hoy en día la empresa no mide exactamente las visitas a la página. Sin embargo, se puede encontrar un estimado tomando supuestos. Al saber la cantidad de ventas total en el año 2021 de las ventas generadas a través de la página (15840) y asumiendo una tasa de conversión del 10%, asumimos que hoy en día la cantidad de visitas es de 15840 al año. Creemos que a través de las mejoras propuestas, que la cantidad de visitas va a crecer a 47520 por año.

- Realizar las entregas de pedido tal cual fue pactada al 90%.

En una encuesta realizada por Actual sobre su desempeño en el canal online dio que un 40% de las entregas no fueron entregadas tal cual fue pactado, en tiempo y forma. Con esta solución se busca lograr un 90% de entregas en tiempo y forma.

Plan de implementación

Introducción

Para realizar una implementación se pueden utilizar diferentes metodologías de trabajo y de aplicación. Actualmente hemos investigado dos metodologías de trabajo con las cuales este proyecto se podría llevar a cabo.

Metodologías Ágiles

Esta metodología actualmente es muy popular en diferentes empresas de distintos rubros y tamaños. La cual fueron creadas originalmente para el desarrollo de software pero con el paso del tiempo ha recibido distintas modificaciones que le permitieron ser implementadas en otro tipo de industrias. Actualmente está siendo utilizada por una gran cantidad de empresas teniendo un gran éxito y demostrando que realmente tiene una gran efectividad y permite coordinar proyectos de gran envergadura.

Diagrama de Gantt

Este es un método de gestión de proyecto más tradicional en el cual se van seteando las tareas, su duración y un detalle que permita ver de qué trata cada una de ellas. Este método lleva muchos años de utilización y al igual que el descripto anteriormente ha demostrado dar muy buenos resultados. Sin embargo este método no tiene tanta popularidad en los ambientes con gran incertidumbre ya que la iteración y el cambio constante de la planificación no es tan fácil de llevar a cabo.

Dado en el contexto en el cual se tiene que aplicar este plan de implementación y teniendo en cuenta algunas variables como lo son, la cantidad de personas involucradas, la incertidumbre dada por el contexto, la cultura la cual presenta la empresa y la facilidad de implementar como herramienta dentro de la gente que actualmente trabaja en Actual. Hemos tomado la decisión de utilizar la herramienta de Diagrama de Gantt dada la facilidad visual que nos brinda y el seguimiento en una línea de tiempo que permite llevar un buen control de los hitos importantes y de esta manera tener un control más estrecho con el lineamiento del plan.

Responsable de la aplicación

El plan de implementación que será desarrollado a continuación tiene el objetivo de ser implementado y llevado a cabo por **todos los integrantes de la empresa**, si bien es

importante designar una persona responsable de la totalidad del proyecto que en este caso será Jorge. Esta decisión está respaldada por el hecho de que Jorge si bien no es la persona más capacitada para la gestión de proyectos sin duda él es quien está más motivado y tiene los intereses más involucrados para que este proyecto sea realizado de manera exitosa. Por lo cual para llevar a cabo este proyecto Jorge será el encargado principal pero también debe contar con un soporte dado por un mentor el cual pueda ir guiando lentamente y le de soporte continuo con la gestión de proyectos y los hitos que se deben llevar a cabo.

Plan general

La implementación va a estar constituida por un plan general que dentro del mismo tendrá diferenciado la realización de cada una de las propuestas de mejora planteadas anteriormente. El objetivo principal de esta organización está pensada en que cada una de las propuestas de mejora pueda ser implementadas tanto de manera individual como en un conjunto. De esta manera se logrará armar un **modelo que presente una alta cohesión y bajo acoplamiento entre sus partes**, es decir, cada una de las propuestas armadas definitivamente se va a potenciar entre ellas con el fin de lograr que Actual cumpla las metas y aumente su crecimiento como es esperado. Pero sin embargo cada una de las propuestas puede ser llevada a cabo por sí sola en caso de que así se desee o haya algún factor externo que no se haya tenido en cuenta en la realización de este trabajo lo afecte de manera que imposibilite su realización.

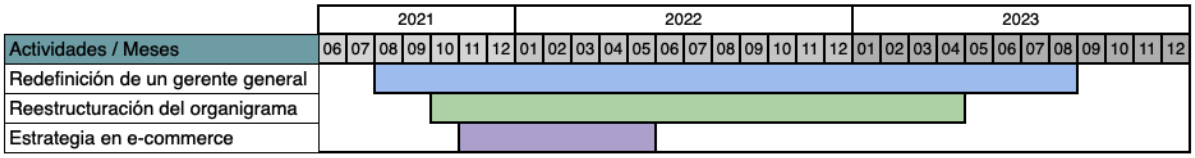


Figura 23: Gantt plan general

El plan de implementación tiene un lapso máximo de 2 años (delimitado por la redefinición de un gerente general) comenzando en el mes de Agosto del 2020 con una finalización estimada para el mismo Agosto del 2022. Sin embargo es importante tener en cuenta que al ser una planificación tan larga y con posibilidad de retrasos o limitaciones de cualquier tipo estas fechas definidas se podrían ver afectadas. Para mitigar ese riesgo y un posible desfase se debe realizar cada 6 (seis) meses una vez dado comienzo al proyecto una semana de revisión general en la cual el objetivo será hacer un análisis general y hacer un

análisis sobre todo lo ocurrido en el último lapso de tiempo y como él mismo compromete posibles fechas futuras.

Se detalla a continuación cada una de las actividades del plan principal con un mayor nivel de detalle.

Redefinición Gerente General

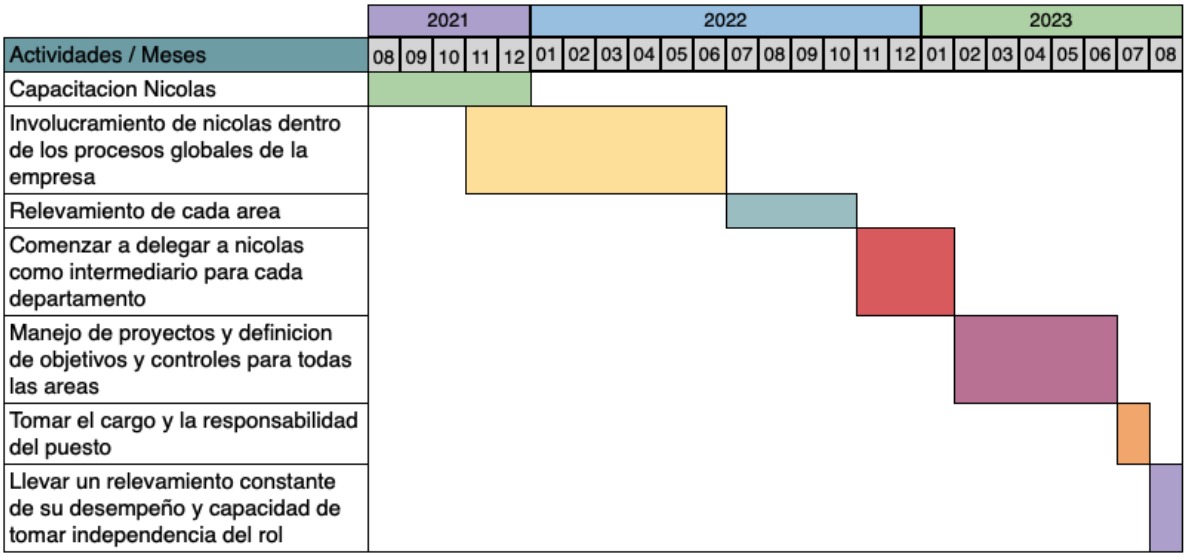


Figura 24: Gantt Redefinición Gerente General

Este es sin dudas es la implementación que **mayor riesgo y más compleja** de llevar a cabo. Sin dudas el juego de intereses en el proyecto involucrado son sumamente altos. Pero creemos fuertemente que bajo todo lo investigado y desarrollado es una de las propuestas de mayor impacto y que sería una decisión estratégica para el crecimiento de la empresa por diferentes motivos ya mencionados anteriormente.

Esta implementación es la más larga de todo el plan general debido a que la resistencia al cambio. La gradualidad que se presenta en esta implementación creemos que es la mejor manera de mitigar todos los riesgos y cuestiones que pueden llegar a generar un conflicto.

Hitos

El hito más importante de este proyecto es la asignación de Nicolas como responsable tanto legal como informante de la empresa el cual ocurre al final del 2 año de desarrollo. No

menos importante son los hitos intermedios que si bien no son muy grandes pero presentan un valor muy importante para poder comunicar y adoptar este cambio de la mejor manera.

- **Finalización mes 06/2022:** Para esta etapa se espera que Nicolas ya se haya involucrado gracias a Jorge a todos los procesos de la empresa y empiece a participar con propuestas de mejora
- **Finalización mes 02/2023:** Para esta fecha se espera que Nicolas ya pueda trabajar en equipo de una forma comoda con todos los directores de cada una de las áreas y sea un facilitador y un mediador entre ellos y Jorge
- **Finalización mes 06/2023:** En esta fecha será anunciado oficialmente que Nicolas será el nuevo gerente general de Actual y se comunicara a lo largo de toda la empresa de manera simbólica para que en todas las sucursales pueda ser identificado. También se anunció que comenzará el traspaso del mando de Jorge a Nicolas aunque para el proyecto ya haya comenzado con anterioridad
- **Finalización mes 07/2023:** Presentación tanto formal como legal de las nuevas responsabilidades tanto de Nicolas como Jorge.

Restructuracion del Organigrama

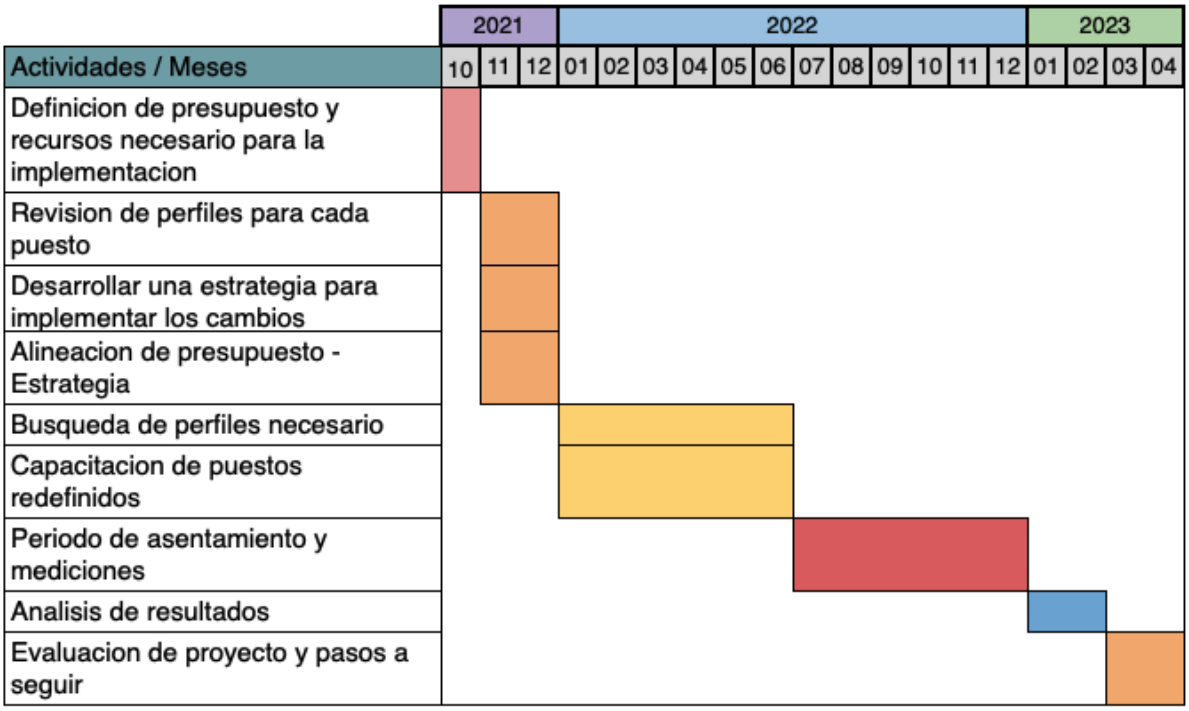


Figura 25: Gantt Reestructuración del organigrama

Esta etapa del proyecto puede ser considerada una de los **cambios más grandes y con mayor impacto** ya que poder transmitir todo lo que significa y de qué manera va a impactar

en la empresa es sumamente importante. Sin duda esta es una de las propuestas que más entusiasma ver los resultados y ver como poder como lentamente se irá transformando la organización.

Es por todo lo anterior mencionado que este proceso se ha establecido con tanto tiempo de realización. Para poder tener un control del avance primero se seguirán las revisiones generales semestrales mencionadas anteriormente y a su vez se definirán hitos importantes para poder tener metas tangibles y alcanzables para de esta manera demostrar avance en el plan

Hitos

Los hitos propuestos son propuestos para utilizarlos como puntos fijos de avance y a su vez como motivador y objetivos tangibles para todo el equipo de la empresa.

- **Finalización mes 10/2021:** Entrega de presupuesto definitivo para la implementación del proyecto
- **Finalización mes 12/2021:** Presentación de plan concreto de cómo llevar a cabo todo lo explicado en la propuesta de mejora anteriormente explicada**.** Esta presentación debe ser ante toda la empresa y se debe concentrar en comunicar todos los cambios por delante y explicar cómo va a afectar el dia a dia de cada uno
- **Finalización mes 06/2022:** Se debe hacer un análisis de cómo se han incorporado los nuevos roles dentro de la empresa y si realmente están cumpliendo con aquellos que se habían diseñado.
- **Finalización mes 04/2023:** En esta etapa se debe realizar un documento que especifique todo lo realizado durante el proyecto, que explique detalladamente cómo se han comportado todos los nuevos colaboradores, como han afectado los cambios y que cosas se deben mejorar y volver a intentar implementar.

Estrategia E-Commerce

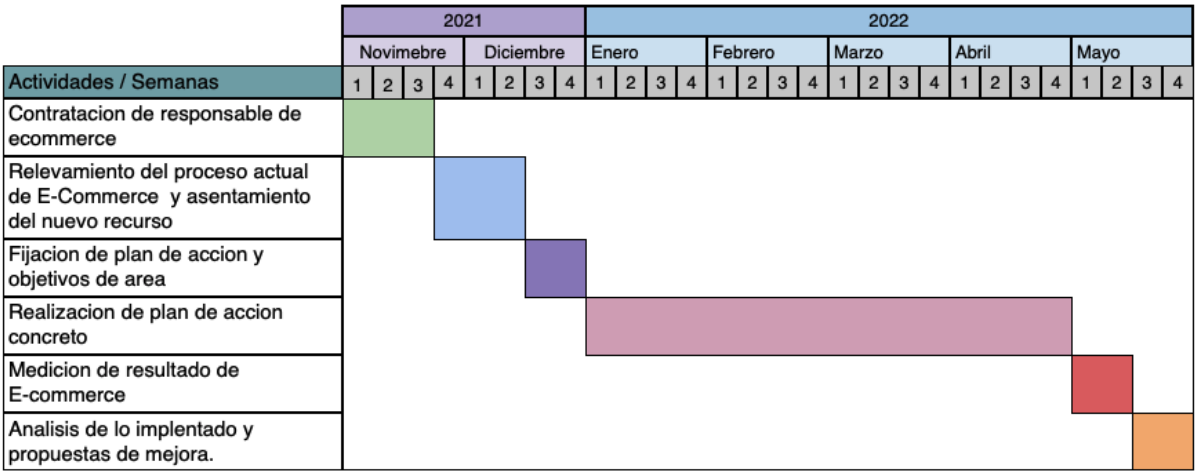


Figura 26: Gantt Estrategia e-commerce

Este plan de implementación nos parece superimportante dado el contexto Mundial que actualmente se está desarrollando dado que el e-commerce ha tomado un rol crucial en cómo las personas consumen sus productos.

De todos las implementaciones esta es una de las **más cortas a nivel tiempo pero sin duda va a ser la de mayor impacto a nivel financiero** para Actual. Esto se debe que se apostará fuertemente a fomentar la compra online con campañas y mejorando el proceso de compra lo más posible

Hitos

Este plan de implementación apunta a tener hitos más cuantitativos que los otros procesos que se han descrito anteriormente debido a la complejidad que presenta.

- **Finalización semana 4 de diciembre 2021:** El responsable del nuevo área deberá presentar un proyecto formal con planes concretos de implementación del área de E-Commerce tanto a Jorge como a Nicolas
- **Finalización Semana 4 mes de Abril 2022:** Se debe presentar un preliminar de cómo ha ido la campaña online
- **Finalización Semana 3 mes de Mayo 2022:** Se debe presentar por el responsable del área un informe completo que explique como fueron los resultados obtenidos para cada una de las estrategias de E-Commerce y cómo se comparan con lo estimado originalmente en el proyecto. Incluyendo tanto un informe de ventas como financiero

Desarrollo financiero

Introducción

En esta sección revisaremos y desarrollaremos un **análisis financiero** cuantitativo que nos permita evaluar de una manera más objetiva las diferentes propuestas de mejoras desarrolladas. El objetivo es poder presentar numéricamente como la empresa se verá afectada en su conjunto, cuando se verán los resultados esperados a la finalización de cada proyecto.

Para realizar la proyección se utilizará como estado de resultado *"As is"* el obtenido para el periodo Marzo 2021. Si bien es importante destacar que la industria de supermercados minorista su demanda es muy estacional por lo cual comparar un estado de resultado de una época invernal contra una época de verano no es la manera más correcta de realizarlo. Esto se debe a que el consumo tiene un comportamiento diferente por ejemplo en la estación de verano; en Argentina se evidencia una facturación mayor dado las fechas festivas, SAC de muchos trabajadores y otras variables. Por lo cual, hemos tomado la decisión de dejar fuera el factor estacional para el análisis a continuación.

Los estados de resultado "To be" que serán detallados a continuación estarán ubicados en el mes de finalización del proyecto indicado en la sección *Plan de Implementación.*

Impacto financiero soluciones

En cuanto a los impactos financieros a destacar en las diferentes soluciones, hemos decidido agruparlos de la siguiente manera para poder realizar un análisis más certero. Por un lado, las oportunidades de mejora de reemplazo de gerente general y reestructuración del organigrama y en otro la propuesta de mejora e-commerce

En cuanto a la propuesta de mejora mejora que competen a el reemplazo del gerente general y la reestructuración del organigrama y en base a todos los impactos definidos anteriormente será un incremento en las ventas de 5% que ocurrirá a partir del año 2023, esto se deberá a la sinergia y todo lo explicado anteriormente que se espera que estas dos propuestas generen dentro de la empresa. Actualmente ese valor ronda aproximadamente en un 36% y se espera poder alcanzar un valor mayor al 41% .

Por otro lado, en cuanto a la propuesta sobre los cambios de ecommerce en base a todas la ventajas revisadas anteriormente se espera que a nivel financiero tenga un aumento en 50% en las ventas por el canal online. Actualmente la venta online representa un 5% de la facturación mensual que para el mes de Marzo del 2021 representa 2.6 millones de pesos. Se espera que para el 2022 se aumente ese valor en un 50%, por otro lado para el 2023 en adelante se espera un crecimiento del 15%.

Comparativa estados de resultados

En cuanto al análisis realizado a comparación es importante explicar que se utilizó un estado de resultados mensual del periodo de Marzo 2021 para realizar las proyecciones y comparaciones. Esto se debe a que ellos validan la información de manera mensual y es la actual disponible.

En la siguiente figura podemos observar un desglose de los gastos para el periodo de Marzo 2021.

Desglose de gastos Marzo 2021

	Período mar-21						
Clasificación	Bolívar	Daireaux	Las Flores	Gastos	Total2	YOY% Gastos	YOM% Gastos
Ordinarios	$ 3,706,775	$ 1,353,821	$ 2,308,487	$ 7,369,082	58%	36%	6%
SUELDOS	$ 1,960,071	$ 815,588	$ 1,364,481	$ 4,140,139	56%	54%	6%
CARGAS SOCIALES	$ 881,690	$ 231,444	$ 444,824	$ 1,557,958	21%	22%	3%
ADICIONALES	$ 277,439	$ 130,072	$ 106,989	$ 514,500	7%	39%	26%
GASTOS	$ 165,527	$ 73,193	$ 224,673	$ 463,393	6%	-2%	-1%
SERVICIOS	$ 199,415	$ 69,741	$ 130,653	$ 399,808	5%	25%	25%
IMPUESTOS	$ 164,952	$ 10,344	$ 12,408	$ 187,705	3%	29%	15%
CONTABILIDAD	$ 57,474	$ 23,439	$ 24,459	$ 105,373	1%	4%	4%
MANTENIMIENTO	$ 206			$ 206	0%	21%	0%
HORAS EXTRAS				$ -	0%	-100%	-100%
Variables	$ 1,993,209	$ 704,411	$ 1,678,130	$ 4,375,751	34%	24%	11%
IMPUESTOS	$ 1,149,075	$ 418,497	$ 896,420	$ 2,463,992	56%	43%	12%
ALQUILERES	$ 520,136	$ 112,441	$ 595,720	$ 1,228,297	28%	22%	-7%
TARJETAS Y PROMOCIONES	$ 323,999	$ 173,473	$ 185,990	$ 683,461	16%	-14%	57%
Extraordinarios	$ 687,178	$ 171,006	$ 115,030	$ 973,215	8%	16%	36%
MANTENIMIENTO	$ 299,741	$ 36,382	$ 16,800	$ 352,924	36%	-39%	25%
GASTOS	$ 232,158	$ 56,108	$ 56,550	$ 344,816	35%	547%	5%
COMUNICACIÓN	$ 56,466	$ 34,733	$ 27,833	$ 119,032	12%	-20%	36%
INVERSION	$ 77,067	$ 38,533		$ 115,600	12%	div/0	div/0
ECOMMERCE	$ 10,500	$ 5,250	$ 5,250	$ 21,000	2%	div/0	320%
INTERESES	$ 11,246		$ 8,598	$ 19,843	2%	-59%	36%
INDEMNIZACIONES				$ -	0%	-100%	
Total general	**$ 6,387,162.0**	**$ 2,229,238.**	**$ 4,101,646.**	**$ 12,718,047.79**	**$ 1.00**	**29.96%**	**9.61%**

Figura 27: Desglose de gastos por ciudad/sucursal Marzo 2021

Desglose de gastos

- **Los gastos se separan según las ciudades**. Hay que tener en cuenta que la ciudad de Bolívar cuenta con 2 sucursales por lo cual se puede observar que es la que más gastos tiene. Esto también se debe a que también el personal administrativo divide tanto sus sueldos como cargas sociales de la siguiente manera: 50%, 25% y 25% para Bolívar, Daireaux y Las Flores respectivamente.

- **Total2**: En este caso esta es la representación de ese gasto del total. Para el caso de Ordinarios, Variables y Extraordinarios.
- **YOY**: Son los gastos de ese periodo comparado con el mismo mes del año anterior
- **YOM**: Son los gastos comparados con el mes anterior.

Prediccion estado de resultados Marzo 2021

	Periodo mar-21					
Localidad	Facturación $	Costo de ventas	utilidad bruta	margen bruto/costo	Gastos	utilidad neta
Bolívar	$ 21,922,785	$ 15,785,643	$ 6,137,142	39%	$ 6,983,485	$ (846,343)
Daireaux	$ 10,109,721	$ 7,543,152	$ 2,566,570	34%	$ 1,799,648	$ 766,921
Las Flores	$ 19,240,884	$ 14,384,291	$ 4,856,593	34%	$ 3,934,914	$ 921,679
E-Commerce	$ 2,698,599	$ 1,889,020	$ 809,580	43%	$ -	$ 809,580
Total general	**$53,971,989.49**	**$ 39,602,105.24**	**$14,369,884.25**	**36%**	**$12,718,047.79**	**$1,651,836.46**

Figura 28: Márgenes Marzo 2021

En este caso podemos observar tanto la utilidad bruta, gastos por sucursal (proveniente del cuadro anterior) y la utilidad neta.

Esta información se utilizó para poder realizar una proyección anual del estado de resultados. Es importante tener en cuenta que en este caso no se tuvo en cuenta factores como la estacionalidad que tiene un gran impacto en el rubro dado la falta de datos.

A su vez se realizó la proyección de los gastos y el estado de resultados para el periodo de agosto de 2023. Esto se realizó con las proyecciones mencionadas anteriormente en la sección de impacto financiero.

Prediccion desglose de gastos Agosto 2023

	Período				
	44431				
Clasificación	Bolívar	Daireaux	Las Flores	Gastos	Total2
Ordinarios	$ 3,887,239	$ 1,444,054	$ 2,398,719	$ 7,730,012	59%
SUELDOS	$ 2,082,236	$ 876,671	$ 1,425,563	$ 4,384,470	57%
CARGAS SOCIALES	$ 939,989	$ 260,594	$ 473,973	$ 1,674,557	22%
ADICIONALES	$ 277,439	$ 130,072	$ 106,989	$ 514,500	7%
GASTOS	$ 165,527	$ 73,193	$ 224,673	$ 463,393	6%
SERVICIOS	$ 199,415	$ 69,741	$ 130,653	$ 399,808	5%
IMPUESTOS	$ 164,952	$ 10,344	$ 12,408	$ 187,705	2%
CONTABILIDAD	$ 57,474	$ 23,439	$ 24,459	$ 105,373	1%
MANTENIMIENTO	$ 206			$ 206	0%
HORAS EXTRAS				$ -	0%
Variables	$ 1,993,209	$ 704,411	$ 1,678,130	$ 4,375,751	33%
IMPUESTOS	$ 1,149,075	$ 418,497	$ 896,420	$ 2,463,992	56%
ALQUILERES	$ 520,136	$ 112,441	$ 595,720	$ 1,228,297	28%
TARJETAS Y PROMOCION	$ 323,999	$ 173,473	$ 185,990	$ 683,461	16%
Extraordinarios	$ 687,178	$ 171,006	$ 115,030	$ 973,215	7%
MANTENIMIENTO	$ 299,741	$ 36,382	$ 16,800	$ 352,924	36%
GASTOS	$ 232,158	$ 56,108	$ 56,550	$ 344,816	35%
COMUNICACIÓN	$ 56,466	$ 34,733	$ 27,833	$ 119,032	12%
INVERSION	$ 77,067	$ 38,533		$ 115,600	12%
ECOMMERCE	$ 10,500	$ 5,250	$ 5,250	$ 21,000	2%
INTERESES	$ 11,246		$ 8,598	$ 19,843	2%
INDEMNIZACIONES				$ -	0%
Total general	**$6,567,626.85**	**$2,319,471.20**	**$4,191,879.34**	**$13,078,977.39**	**100.00%**

Figura 29: Desglose de gastos por ciudad/sucursal Agosto 2023

En este estado de detalle de los gastos podemos observar que el único aumento es el que ocurre en la parte salarial tanto en la sección de sueldos como cargas sociales. A continuación se detalla el sueldo del personal contratado. Los siguientes puestos han sido detallados anteriormente y en el organigrama final se pueden identificar como “Nueva Incorporación”.

Desglose incorporación nuevos recursos

Nuevas Incorporaciónes	Sueldo bruto	Cargas social	Total
Gerente de controlling Financieros	$ 64,777	$ 51,822	$ 116,599
Gerente marketing y e-commerce	$ 64,777	$ 51,822	$ 116,599
Lider de e-commerce	$ 64,777	$ 51,822	$ 116,599
Pasante recursos humanos	$ 25,000	$ -	$ 25,000
Pasante marketing y e-commerce	$ 25,000	$ -	$ 25,000
Total	**$ 244,331**	**$ 155,465**	**$ 399,796**

Figura 30: Composición salariales nuevas incorporaciones

Los salarios nuevos se reparten equitativamente para las diferentes sucursales respetando las reglas mencionadas anteriormente.

En cuanto al estado de resultados proyectado para el periodo de agosto de 2023 obtenemos un resultado favorable en cuanto se aplican los impactos financieros esperados.

Prediccion estado de resultados Agosto 2023

	Periodo Proyeccion Agosto 2023				
Localidad	Facturación	Costo de ventas	utilidad bruta	margen bruto/costo	Gastos	utilidad neta
Bolívar	$ 23,018,924	$ 16,343,436	$ 6,675,488	41%	$ 6,567,627	$ 107,861
Daireaux	$ 10,109,721	$ 7,177,902	$ 2,931,819	41%	$ 2,319,471	$ 612,348
Las Flores	$ 19,240,884	$ 13,661,027	$ 5,579,856	41%	$ 4,191,879	$ 1,387,977
E-Commerce	$ 4,047,899	$ 2,874,008	$ 1,173,891	41%	$ -	$ -
Total general	**$ 52,369,529.27**	**$ 37,182,365.78**	**$ 15,187,163.49**	**41%**	**$ 13,078,977.39**	**$ 2,108,186.09**

Figura 31: Márgenes Agosto 2023

En este caso en la imagen podemos observar una utilidad neta mayor a su vez también una facturación mayor. Es importante destacar que el mayor impacto está dado por el incremento en la facturación del 5% en todas las sucursales que por razón de simplificar el modelo fueron aplicados a las sucursales de Bolívar.

Análisis Financiero

Una vez realizado la proyección de los estados de estados de resultados mensuales tanto para el periodo 2021 como 2023 se realizó una simulación anual. Para el año 2022 no se realizó una proyección ni un desglose de gastos como para los otros años ya que se utilizó los gastos utilizados para el año 2023 que ya contemplan la incorporación de los nuevos talentos. Por otro lado para la proyección de facturación se utilizó la del periodo anterior aplicando los incrementos esperados correspondientes.

	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Facturacion	$ 615,280,680	$ 615,280,680	$ 646,044,714
Facturacion ecommerce	$ 32,383,194	$ 48,574,791	$ 55,861,009
Costo de ventas	$ (452,557,027)	$ (452,557,027)	$ (475,184,879)
Costo de ventas e-commerce	$ (22,668,236)	$ (34,002,353)	$ (39,102,706)
Gastos	$ (152,616,574)	$ (152,616,574)	$ (152,616,574)
Utilidad neta	$ 19,822,038	$ 24,679,517	$ 35,001,565

Figura 32. Proyección estados de resultados anuales.

En la imagen anterior se puede observar la proyección realizada año por año obteniendo una imagen de lo que sería la proyección a nivel anual. Se puede observar como para los diferentes periodos va realizando un aumento de la utilidad neta.

En cuanto al análisis de factibilidad para el proyecto se realizó un desglose de los flujos de fondos específicos para el proyecto utilizando el año 2021 como periodo cero en el cual se realiza la inversión completa. Para los siguientes periodos se tomo el incremento en la utilidad neta como flujos positivos para el proyecto ya que estos se desprenden de los beneficios obtenidos por la aplicación del proyecto

	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Ingreso	$ -	$ 4,857,479	$ 10,322,048
Capacitación Gerente	$ (150,000)	$ -	$ -
Marketing	$ (100,000)	$ -	$ -
Salarios esperados	$ (1,599,183)	$ (4,797,550)	$ (4,797,550)
Resultado final	$ (1,849,183)	$ 59,929	$ 5,524,499
Flujo de fondo acumulado	$ (1,849,183)	$ (1,789,254)	$ 5,584,428

Tasa	
Tasa de descuento	45%
Valor presente neto	$ 819,733
Tasa interna de retorno anual	74%

Figura 33. VAN y TIR

En cuanto a las métricas para la realización del podemos observar que el Valor Presente Neto otorga un valor de 819.733 Millones de pesos y una Tasa interna de retorno anual del 74%. Estos números son obtenidos utilizando una tasa de descuento del 45% la cual se debe a el contexto sociopolítico de la Argentina, el cual fue descrito anteriormente en la sección de análisis PESTEL. También es importante entender que en este gráfico no se ven egresos tanto para los periodos 2022 y 2023 ya que han sido aplicados en la imagen anterior para obtener la utilidad neta utilizada para generar la última imagen.

Gestión del cambio

Introducción

El plan general que proponemos para Actual implica una serie de **cambios que tendrán un gran impacto en la cultura organizacional de la empresa**. Estos cambios deben ser bien comprendidos y claros para que se puedan realizar de forma correcta y evitando posibles problemas. Es importante que se logre una comunicación clara y concisa

ya que dicho plan afecta a varios de los empleados de Actual. Es difícil encontrar la mejor manera de transmitir y poner en práctica el plan de acción que desarrollamos, sin embargo vamos a investigar el impacto que generan y cómo comunicarnos. Creemos en nuestro plan y confiamos en que los empleados entiendan que le será de gran ayuda a Actual para conseguir logros y objetivos.

Los cambios que se planean realizar tendrán un impacto en Actual, en sus procesos, sus empleados y en sus resultados. Hay que tener en cuenta que varios empleados que trabajan en la actualidad desde sus inicios y este cambio puede ser más impactante que para otros.

Realizamos una matriz de análisis de impacto, para plasmar todos los cambios que podrían realizarse y cuál sería su impacto, sobre que áreas impactaría y que tan impactante puede llegar a ser. Esto busca tener una idea más clara sobre los sectores de la empresa que van a sentir ese cambio y lograr comprender los efectos que trae. Para medir el nivel de impacto en cada cambio, caracterizamos a cada uno con los criterios de bajo,medio y alto.

- **Bajo**: El impacto es leve y no afecta más allá del epicentro.
- **Medio**: Se sufren cambios no sustanciales.
- **Alto**: El cambio es importante e impacta fuertemente en la empresa.

Matriz de Impacto			
Cambio	Impacto	Áreas	Tipo
Redefinición de Gerente General	Cambia el líder de la empresa, los departamentos responden a otro individuo y deben formar una nueva relación vertical.	Todas las Áreas de la empresa, más directamente al Area administrativa	**Alto**

Sub área de controlling financiero	Este cambio impacta en la gestión financiera de la empresa, a sus empleados y su forma de trabajar. Engloba las finanzas de la empresa y pone a un encargado del sub área.	Tesorería, Contaduría, Costos, Facturación	**Alto**
Sub área de Marketing y Ecommerce	Este cambio impacta sobre las ventas de Actual, con una integración de marketing y canal online trabajando juntos para maximizar los ingresos.	Marketing, Ventas, Area comercial (sucursales y deposito), Compras	**Medio**
Sub Área de Recursos Humanos	Le otorgamos el trabajo de comunicación interna a RRHH	Recursos Humanos	**Bajo**
Sub Área de Compras	El Área lidiará con un cambio de líder, Jorge. Se espera que traiga mejores resultados y prácticas.	Compras	**Bajo**
Sub Área de dinámica comercial	Mayor medición y control sobre la actividad comercial Actual. Con análisis e investigación que traen mejoras en los procesos.	Costos, Marketing, Área comercial, E-commerce	**Medio**
Asignación de un Responsable de e-commerce por sucursal	Más enfoque en la venta de canal online, mejoras y claridad en el proceso.	E-commerce	**Medio**

Figura 34. Matriz de impacto

Comunicación

Como ya mencionamos la comunicación de los cambios nos parece un factor muy importante para que todo se efectúe correctamente. Desarrollamos un cuadro que involucra todo lo que hay que considerar para realizar una comunicación exitosa. Dentro de este mencionamos cada mensaje, el objetivo, audiencia, responsable de comunicar, medio y

feedback. En general la mayoría de los mensajes y su comunicación se ocupará el área de recursos humanos y en una excepción el Gerente General, buscamos que se le preste atención al feedback y se utilice para tomar decisiones futuras y aprendizaje.

Comunicación					
Mensaje	Objetivo	Audiencia	Responsable	Medio-Tiempo	Feedback
Comunicación del cambio de gerente general de la empresa	Dar a conocer a todos los empleados de la empresa el cambio y quien va a ser el nuevo gerente general	Todas las Áreas	Recursos Humanos	E-mail	Respuestas de E-mail
Comunicación de la nueva sub área de controlling financiero	Dar a conocer el área, explicar como va a estar formada y comunicar qué objetivos tiene el cambio.	Tesorería, Contaduría, Facturación, Compras, Costos	Recursos Humanos	E-mail, reunión con los involucrados directamente	Respuestas de E-mail, Preguntas o críticas en reunión
Comunicación de la nueva sub área de Marketing y Ecommerce	Dar a conocer la nueva forma en la que se quiere organizar Marketing, Ventas y el e-commerce	E-commerce, Marketing, Ventas	Recursos Humanos	E-mail, reunión con los involucrados directamente	Respuestas de E-mail, Preguntas o criticas en reunión
Comunicación de propuesta de inclusión laboral	Dar a conocer que Actual va a contratar un pasante discapacitado	Todos los empleados	Recursos Humanos	E-mail	Respuestas de e-mail
Comunicación a RRHH que la comunicación interna es su tarea	Dar a conocer al sub área de recursos humanos su nueva tarea y sus objetivos	Recursos Humanos	Gerente General	Reunirse	Comentarios, críticas o preguntas en reunión
Comunicar despido a jefe de compras	Dar a conocer las razones y los términos del despido	Jefe de Compras	Recursos Humanos	Reunirse	Comentarios, críticas o preguntas en reunión
Cambios en el Sub Área de Compras	Dar a conocer el cambio organizacional en Compras	Compras, Área Marketing y Ecommerce, Controlling financiero	Recursos Humanos	E-mail	Respuestas de e-mail

Comunicación a Nicolas que va a ascender al puesto de Gerente General	Dar a conocer los detalles y la forma en la que va a capacitarse	Nicolas Cardozo	Recursos Humanos	Reunirse	Comentarios, críticas o preguntas en reunión
Comunicar la asignación de un responsable por sucursal de e-commerce	Dar a conocer quienes van a ser los responsables, los términos del puesto y las tareas.	Sucursales, responsables, Área Marketing y Ecommerce	Recursos Humanos	E-mail	Respuestas de e-mail

Figura 35. Matriz de comunicación

- Comunicación del cambio de gerente general de la empresa: Comunicar a comienzo del mes 08/2021 una vez que Nicolas Cardozo comience a capacitarse para tomar el puesto. Comunicar a Nicolas una semana antes, dándole tiempo para pensar en su respuesta.
- Comunicación de la nueva sub área de controlling financiero: Comunicar a los actuales empleados de las Áreas afectadas, y al resto de los empleados a comienzo del año 2022.
- Comunicación de la nueva sub área de Marketing y Ecommerce: Comunicar a las áreas afectadas en la semana 1 de Noviembre 2021, 1 mes antes de que se efectúe la contratación de un responsable de e-commerce.
- Comunicación de propuesta de inclusión laboral: Comunicar a los empleados de Actual el final del mes 6 de 2022, una vez que se tenga el puesto con una persona definida.
- Comunicación a RRHH que la comunicación interna es su tarea: Comunicar a finales del mes 12 del 2021 al departamento de RRHH.
- Comunicar despido a jefe de compras: Comunicar a finales de mes 6 del 2022, se espera para ese mes tener listo como va a ser reemplazado.
- Cambios en el Sub Área de Compras: Comunicar a comienzos del mes 7 del 2022.
- Comunicar la asignación de un responsable por sucursal de e-commerce: Comunicar a comienzos de Enero 2022.

Conclusión

A modo de conclusión, creemos que es necesario una vez finalizado este diagnóstico y plan de acción empresario, mencionar que la empresa Actual tiene mucho mucho espacio para crecer. Después de haber hablado con la mayoría de su personal, creemos que todos están motivados para el progreso de la empresa y están abiertos a escuchar todas nuestras propuestas y recomendaciones. Pensamos que esto, en un contexto de una PyME (pequeña y mediana empresa), es un punto de partida para alcanzar los objetivos a largo plazo que tiene

la dirección como el crecimiento sostenido, el autoabastecerse y que la empresa pueda perdurar en el tiempo.

Por otro lado, cabe rescatar que en un contexto económico, la empresa se encuentra en un entorno positivo, donde tiene los recursos financieros necesarios para los cambios propuestos, y, si bien los mismos son un desafío muy grande para sus integrantes, opinamos que se pueden llevar a la práctica en conjunto a los planes de implementación propuestos. Razonamos que esto mencionado es muy positivo para Actual Supermercados, ya que tienen financieramente la posibilidad de crecer como organización.

Asimismo, proyectamos que con el estudio que realizamos de la empresa, los puntos positivos y negativos, su cultura, los procesos, aspectos financieros y organizacionales y sus objetivos estratégicos creemos que el plan de acción propuesto es el siguiente paso a tomar para buscar un cumplimiento de la estrategia y expectativas de los socios. Por supuesto, todos estos cambios planteados son de gran envergadura para una empresa de este estilo y este contexto, por lo cual pensamos que el camino hacia el progreso de la empresa no será fácil y se presentarán dificultades en la puesta en marcha de los tres cambios planteados. Sin embargo, a raíz de esta puesta en marcha de las soluciones planteadas, si bien se asumen muchos riesgos, también se pueden esperar grandes resultados.

Por último, cabe mencionar que una vez finalizado el transcurso del proyecto, gracias a la buena predisposición de todos sus empleados, quienes nos ayudaron para que el mismo sea positivo para ambas partes, creemos estar motivados y predispuestos como grupo a mantenernos en contacto con Jorge. Esto mencionado previamente, establecerá una situación WIN-WIN, en la cual nosotros como jóvenes profesionales nos ayudará a poder visualizar el impacto que tiene la implementación de los cambios propuestos, y , por el lado de Jorge y de la empresa, esperamos ser de utilidad en el seguimiento y puesta en marcha de los cambios propuestos.

Bibliografía

- Lic. Amalie Ablin (2012) El Supermercadismo Argentino.En Alimentos Argentinos. http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/niveldeactividad/08Ago_2012_supermercado.pdf
- Nogués, J. J. (2014). Políticas proteccionistas de la Argentina desde 2003 : del auge a la decadencia económica [en línea], Ensayos de Política Económica, 2(2). Disponible en: https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/1839
- Matias Ortega (2019) Cómo será el día después de la Argentina subsidiada. En Ambito.https://www.ambito.com/politica/la-economia-las-paso/como-sera-el-dia-despues-la-argentina-subsidiada-n5049472
- Retos en supply chain. (2015). ¿Cómo hacer la política de precios?. 2021, de EAE Business School Sitio web: https://retos-operaciones-logistica.eae.es/politica-de-precios-los-aspectos-a-considerar/#:~:text=La%20pol%C3%ADtica%20de%20precios%20es,de%20sus%20productos%20o%20servicios.&text=El%20futuro%20de%20un%20negocio,de%20sus%20productos%20y%20servicios
- DW. (2021). Argentina cerró 2020 con una inflación de 36%. 2021, de DW Sitio web: https://www.dw.com/es/argentina-cerr%C3%B3-2020-con-una-inflaci%C3%B3n-de-36/a-56229478#:~:text=Argentina%20registr%C3%B3%20una%20inflaci%C3%B3n%20acumulada,jueves%20(14.01.2021)
- Zoest(2020).¿Qué es el control de precios en la Argentina?. En Rankia https://www.rankia.com.ar/blog/mejores-opiniones-argentina/4451646-que-control-precios-argentina
- ¿Quiénes somos?. 2021, de Actual Alimentos Bolivar Sitio web: https://www.actualonline.com.ar//quienes-somos
- Clarin. (2020). Aumenta la desigualdad social en Argentina. 2021, de El Economista Sitio web: https://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/10468984/04/20/Aumenta-la-desigualdad-social-en-Argentina.html#:~:text=En%202017%20esa%20distancia%20era,final%20de%202019%20con%200%2C439
- Cámara Argentina de Supermercados. (2021) Informe de consumo. 2021, de CAS. Sitio web: https://www.cas.com.ar/INFORMES/INFORME_MARZO_2021.pdf
- CAS. (2016). Supermercado Actual, 3.650 historias compartidas. 2021, de CAS Sitio web: https://www.cas.com.ar/noticias/supermercados/155-supermercado-actual
- Noticias ambientales. (2020). Abre en la Ciudad de Buenos Aires el primer supermercado libre de envases de la Argentina. 2021, de Noticias ambientales Sitio web: https://noticiasambientales.com/compromiso-ambiental/abre-en-la-ciudad-de-buenos-aires-el-primer-supermercado-libre-de-envases-de-la-argentina/

- Amalie Ablin. (Unknown). Supermercadismo: la rutina es el cambio. 2021, de Ministerio de agricultura, ganadería y pesca Sitio web: http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=496#:~:text=Seis%20son%20las%20firmas%20que,La%20An%C3%B3nima%2C%20Walmart%20y%20Casino.&text=Con%20una%20participaci%C3%B3n%20del%207,registra%20el%205%25%20del%20mercado
- TELAM. (2021). Argentina tuvo el mayor crecimiento del comercio electrónico en el mundo, según The Economist. 2021, de TELAM Sitio web: https://www.telam.com.ar/notas/202105/555558-argentina-comercio-electronico-the-economist.html
- https://www.cace.org.ar/estadisticas