

SEMINARIO APLICADO EN
ADMINISTRACIÓN

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL HOMERO & CÍA

De: Melina Beleiro

Profesores: Finlez Federico y Crespo Martin

Facultad de Ciencias Económicas - UNPSJB

Año 2024



INDICE

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
DESCRIPCIÓN	3
Historia	3
Ubicación	5
Marcas	8
Objetivos de la empresa	10
Competencia	10
Clientes	15
Publicidad	15
Infraestructura	16
Ventaja competitiva	16
Financiación:	17
Análisis del macroentorno	17
Político:	17
Social	19
Tecnológico	20
Ecológico	20
Legales	21
Planificación estratégica	22
Misión	22
Visión	22
Valores	22
Planificación táctica:	23
Planificación Operativa	23
Procesos transversales en la organización	24
Comunicación	24
Administración del personal	24
Comercialización	24
Situación económico-financiera	25
Gestión del stock	25
Sistemas de información	26
Dirección	27
Controles detectados	27



ETAPA DIAGNÓSTICA	29
MODELO DE LAS 7'S	30
1- Valores (Shared Values).....	31
2- Estrategia (Strategy).....	36
3-Estructura (Structure).....	41
4-Sistemas (Systems).....	44
6- Personal (Staffing).....	49
7- Habilidades (Skills).....	50
Matriz 7's - Técnica del Semáforo	53
FODA	55
Estrategias FODA:.....	62
Conclusiones del diagnóstico.....	64
PLAN DE MEJORA	65
SELECCIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA	71
CONCLUSIONES PLAN DE MEJORA	80
ANEXO	81
ESTUDIO DEL CLIENTE INTERNO	81
ENCUESTA EFECTUADA AL CLIENTE EXTERNO:	92
BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA	95

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objeto efectuar un diagnóstico organizacional en una empresa local de la ciudad de Comodoro Rivadavia. El mismo se desarrollará en el marco de la materia "Seminario Aplicado en Administración" contando para éste con el apoyo del equipo docente local y de la facultad.

En el trabajo en cuestión, existen tres etapas marcadas:

Descripción de la organización: En esta fase, se analizará la historia, actividades y objetivos de la empresa, así como el entorno macroeconómico y microeconómico en el que opera. Se utilizan herramientas de análisis organizacional para examinar la cultura organizacional satisfacción laboral, la planificación estratégica, táctica y operativa y la estructura organizativa.

- Diagnóstico: Con la información recopilada, se llevará a cabo un diagnóstico utilizando algún modelo teórico aprendido durante la cursada.
- Conclusión: Con base en el diagnóstico, se identificarán problemáticas u oportunidades de mejora y se elaborará un plan de acción para abordar estos aspectos.

Para esta instancia, la empresa elegida para trabajar fue Homero & Cía., ubicada en Av. Hipólito Yrigoyen 2685

DESCRIPCIÓN

Historia

Homero & Cía. SRL es una empresa ubicada en la principal avenida del barrio Industrial de la ciudad de Comodoro Rivadavia. Fundada por Maria José Uribe, ex dueña de FORTE, comenzó su trayectoria en el año 2003 en respuesta a la creciente demanda de una industria en expansión que necesitaba soluciones rápidas y confiables. Desde sus inicios como una ferretería industrial, la empresa se ha destacado por su compromiso con la excelencia y su capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado.

Su core-business *-definido como la actividad principal de una empresa y su principal fuente de rentabilidad-* es ser una ferretería industrial. Comercializa artículos como herramientas manuales, eléctricas y neumáticas; pinturas; químicos; lubricantes; equipos de construcción; material eléctrico; iluminación; insumos de protección personal, soldadura, entre otros. Si bien sus principales clientes son las empresas del sector, también los consumidores finales pueden encontrar artículos para el hogar.



En el año 2007, Homero y Cía. dio un paso audaz al expandir su oferta y agregar una división de electricidad para obras e industrias. Esta decisión estratégica permitió a la empresa ofrecer una gama aún más amplia de productos y servicios, consolidando su posición como un proveedor integral y confiable para sus clientes. Además, Homero y Cía. se ha distinguido como importador de herramientas de renombre como Ridgid, garantizando a sus clientes acceso a productos de la más alta calidad y tecnología.

Con el paso del tiempo, Homero y Cía. ha demostrado su capacidad para crecer de manera constante. En línea con su compromiso de satisfacer las necesidades emergentes del mercado, la empresa ha expandido sus operaciones a la provincia de Santa Cruz, con el objetivo de participar activamente en el desarrollo de la industria minera en la región.

Esta expansión geográfica representa un hito importante en la trayectoria de la empresa, demostrando su visión a largo plazo. Con un equipo dedicado y una sólida red de socios comerciales, Homero y Cía. continúa mirando hacia el futuro con optimismo, preparada para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presenten en el dinámico panorama industrial.

Próximo a Noviembre del 2024, la organización se prepara para mudar su sede de electricidad a pocos metros de sus instalaciones de ferretería y piensa en nuevas oportunidades de negocio hacia la zona de Neuquén, de la cual se habla mucho del potencial de trabajo para los próximos años. A su vez, la dirección está trabajando para dar un giro en la imagen del mismo en donde quiere dejar de ser visto como solo una ferretería industrial, para empezar a captar aún más la mirada de los consumidores finales.

Ubicación

La sede de Homero Ferretería está ubicada en la Avenida Hipólito Yrigoyen N° 2685 y Homero Electricidad está ubicado en la misma avenida, pero a la altura N° 3226.

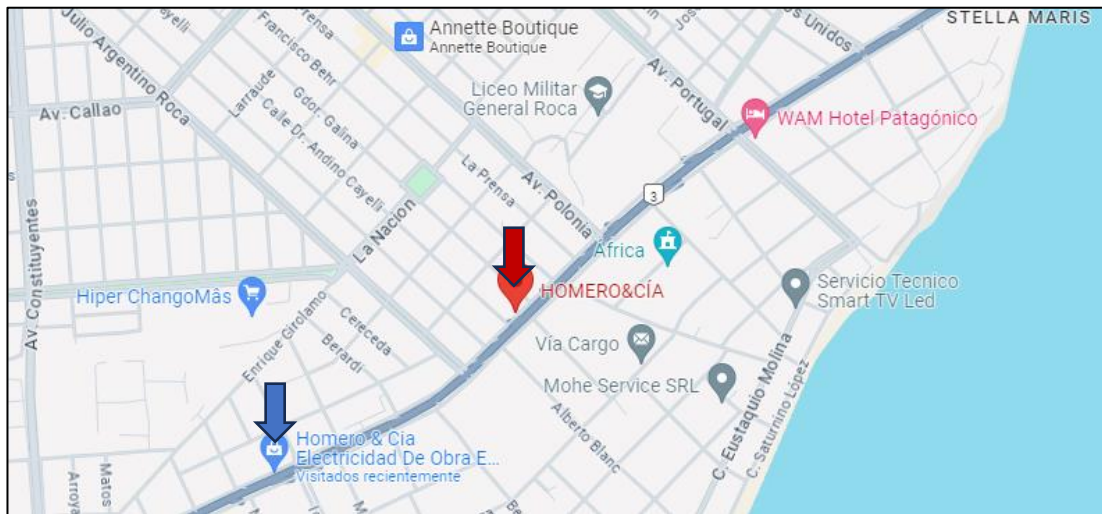


Imagen 1: Ubicación Geográfica de ambas sucursales



Imagen 2: Sucursal Homero Ferretería



Imagen 3: Sucursal Homero Electricidad

Maria José también es dueña de una empresa llamada “Homero del Sur SA” la cual se encuentra en San Julián, provincia de Santa Cruz. Homero del Sur -como tal- nace hace 6 años y es una empresa que ya estaba conformada, es decir, venía con un historial de trabajo y Maria José la compró. Esta última participa activamente en el sector industrial y minero. Tiene un encargado de la misma llamado Gastón Cárdenas. Cuenta con una División de ventas de equipamientos de simulación para la industria. Estos simuladores de Soldadura, de Camión Minero y de Perforación bajo mina, fueron los que se suministraron a diversas organizaciones para su utilización, entre una de ellas, el Ministerio de Producción de la Provincia de Santa Cruz.



También cuentan con un tráiler acondicionado que funciona como Centro Móvil de Capacitación:





Marcas

Homero & Cía. trabaja con marcas como Ridgid (*Herramientas de importación desde Estados Unidos*), Milwaukee, ESAB, Stanley, Sthil, Echo, Fischer, Ofen, Miller, Hypertherm, Metabo, Hamilton, 3M, Kärcher, Scame, GENROD, Bahco, Total Energies (lubricantes), Bosch. En el rubro de pinturas, trabaja con Plavicon y Vernier. Estas marcas de primera línea la acompañan y respaldan en todos los rubros que comercializan.

RIDGID	Son herramientas de importación para obra. Entre ellos, podemos encontrar herramientas para el diagnóstico, inspección, localización; herramientas de prensado; para limpieza de drenajes; roscado y tuberías; aspiradoras de sólidos y líquidos
MILWAUKEE	Llaves de impacto de alto torque; aspiradora ciclónica; sierra sensitiva; sistemas de packout; amoladora angular; taladro atornillador;
ESAB	Es una línea para trabajos de soldadura.
STANLEY	Herramientas varias, juegos de llave, compresores de aire, cintas métricas.
STHIL	Motosierras
ECHO	Comercialización de motosierras, bordeadoras de césped, sopladoras de hojas. Son herramientas de tecnología japonesa, líder en el mercado, para lograr máxima potencia y rendimiento.
DEWALT	Productos como sierra caladora, martillo demoledor
BOSCH	Taladro Atornillador; Amoladora.
FISHER	Siliconas, espuma de un componente, tacos y artículos de ferretería más consumibles y pequeños.
OFEN	Estufas para el hogar.
3M	Productos como abrasivos, cintas, aislamientos y otras herramientas y equipos.
TOTAL ENERGYES	En su línea de aceites y lubricantes
KÄRCHER	Productos como hidro lavadoras y aspiradoras
HAMILTON	Productos como torquímetros; Juego de Llaves y ferretería general.
PLAVICON	Rubro Pinturas e Impermeabilizantes para el hogar.
VERNIER	Rubro pinturas

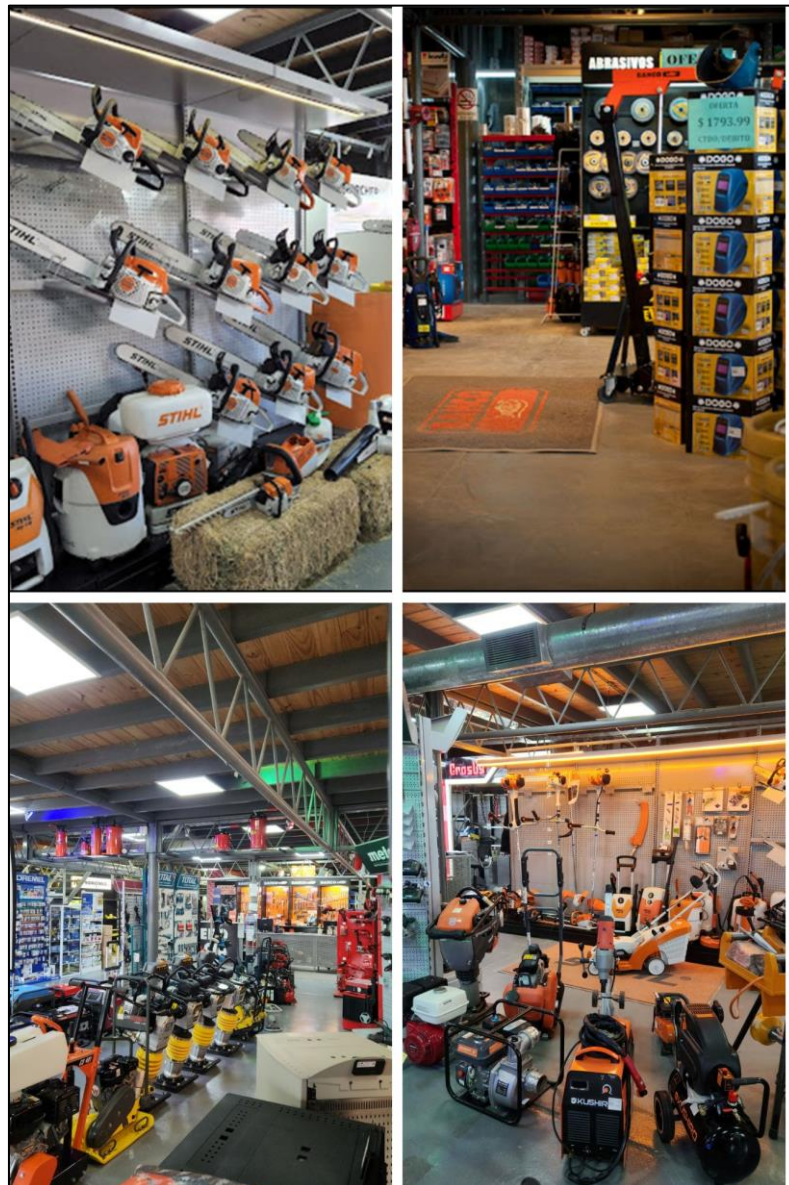


Imagen 4: Interiores de Homero & Cía. Ferrería

Desde Homero & Cía., confían en su capacidad de responder de manera ágil y eficiente a los requerimientos y desafíos que surgen a diario, teniendo como premisa el profesionalismo y la seriedad a la hora de generar un vínculo sostenible con cada uno de los clientes. Maria José comentaba que para ella es muy importante el asesoramiento brindado al cliente y que siempre prefiere que, si algo no lo tienen, recomienden al cliente a dónde pueden ir a buscar el mismo artículo ya que eso genera una mayor fidelización.

La organización interactúa con el objetivo común de satisfacer la demanda de todos y cada uno de sus clientes. En este sentido se apoyan en la capacitación constante como eje fundamental para darle a quienes los eligen las herramientas necesarias para sus proyectos

La atención al cliente es en el horario de 8:30 a.m.–12:30 p.m., 1:30–6 p.m. de Lunes a Viernes y de 9 a.m. a 2.p.m los sábados de forma presencial, es decir, el personal atiende en el local y también disponen de computadora y celulares para consultas y/o cotizaciones recibidas por dichos medios. No cuenta con una página web.

Objetivos de la empresa

Su core business es la venta industrial, aunque se busca ampliar esta percepción tradicional que se tiene de Homero & Cía. como una empresa exclusivamente industrial, con el fin de posicionarse también como una opción para el consumidor final. “No quiero que la gente vaya al Easy, quiero que venga acá a comprar. Eso estoy tratando de lograrlo con mucho trabajo en redes. Acá no tengo solo equipos gigantes” comenta en la primera entrevista la dueña.

Próximo al fin de año 2024, se planifica mudar la parte de electricidad a metros de la ferretería, un plan que surgió hace 4 años. Esta idea viene de que hay muchos artículos interesantes para mostrar, pero el local actual de electricidad es un showroom chico y con mucha contaminación visual. En el nuevo se pretende cambiar todo esto.

A su vez, está viendo la posibilidad de ir también a Neuquén, pero con otro esquema de negocio: no instalando una infraestructura sino teniendo algún representante que le abra las puertas, cotizar y enviar desde Comodoro.

Competencia

En la ciudad de Comodoro Rivadavia, los dos grandes competidores en el rubro ferretería son Ferrimundo y Forte. También encontramos a Easy; Ferretería Bahía Blanca; Ferretería Aldana; entre otras ferreterías más pequeñas. Puertas afuera de la región, también compite con grandes comisionistas que están en Buenos Aires y cotizan acá (con la diferencia de que Homero tiene la mercadería acá).

En el trabajo en cuestión haremos foco en las dos grandes competencias de Homero, FORTE y Ferrimundo. Si las buscamos en Google, es posible encontrar lo siguiente:

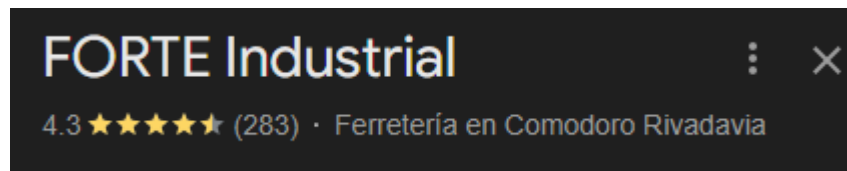
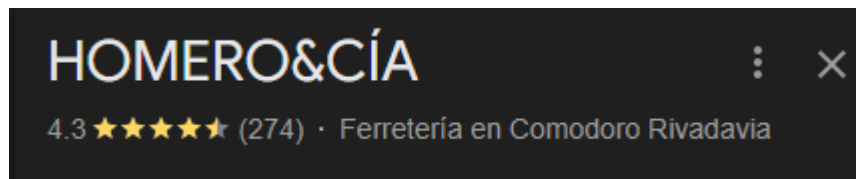


Forte

"La Ferretería Industrial más completa de la región. Impulsamos la industria respaldando las actividades de las industrias Petrolera, Minera, Metalmeccánica, Portuaria y Agroganadera. Representamos marcas referentes del mercado. Máquinas Herramienta, Herramientas manuales, Soldadura, Compresores, Electrobombas e Insumos."

Forte tiene más experiencia en el rubro ya que posee 30 años. Ofrece alquiler de equipos, capacitaciones, servicio técnico y servicio de compras. Tiene la finalidad de asesorar, proveer, financiar y asistir al sector industrial. Son socios estratégicos de LINCOLN ELECTRIC de Estados Unidos. Representantes y distribuidores de marcas de primera línea, nacionales e importadas. También trabaja con marcas similares a las que trabaja Homero tales como Sintoplast, Pipeliner, Bosch, 3M, ESAB, Kärcher, Steel y se agregan Biassoni, Indura, Gedore.

Posee varias unidades de negocio como: Forte Ferretería, Forte Pinturería, Forte Metal, Aporte (escuela de soldadura) y Forte Gases Industriales. Si se ingresa a la página web de FORTE se puede notar que hay acceso a una presentación con todas sus unidades de negocio. Tiene un poco más de presencia en las redes y más seguidores que Homero & Cía.



En términos de puntaje otorgados por usuarios, son iguales.



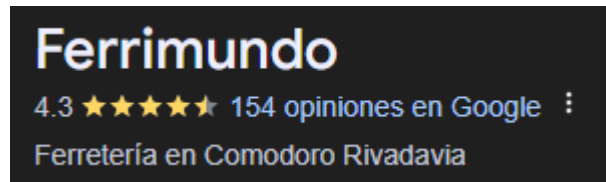
Ferrimundo

FERRIMUNDO es una empresa nativa de Comodoro Rivadavia, Chubut desarrollada y orientada a la comercialización en el rubro industrial. Acá se visualiza la primera diferencia con Homero & Cía., que quiere ampliar a una mirada también de Consumidor Final.

Distribuyen la línea de electrodos CONARCO y LOSARC. Se especializan en la comercialización de equipos de oxicorte, rectificadores, semi automáticas, TIG, plasma, moto soldadoras y EPP. Sus clientes son asistidos por un grupo de asesores especializados para desarrollar toda la línea de productos. Tiene dos sucursales: Av. Constituyentes 545 y Av. Lisandro de la Torre 2152

Al observar la página web, está menos desarrollada que la de Homero y Forte y no tiene presencia en redes.

Si observamos la opinión en Google, al igual que Homero y Forte, tiene la misma puntuación, pero una menor cantidad de opiniones.



Las marcas con las que trabaja son: ESAB, BAHCO, STANLEY, RIDGID, BOSCH, LOSARC.

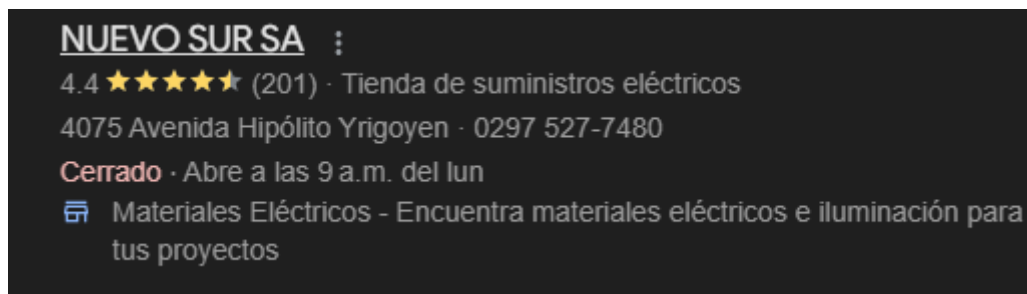
En lo que respecta a HOMERO ELECTRICIDAD, tiene dos grandes competidores: NUEVO SUR y DIELSA S.A

Nuevo Sur



Nuevo Sur también ofrece Materiales Eléctricos para la industria y el Hogar. Posee más de 35 años de trayectoria en el rubro y dice estar posicionada como empresa líder en el abastecimiento de dichos materiales. Cuentan con una dotación mayor de personal que asciende a 70 colaboradores.

Tiene una gran presencia en redes y una página web muy desarrollada. Al mirar los comentarios en Google, esta recibe la misma puntuación que Homero Electricidad, pero la supera un poco en opiniones.

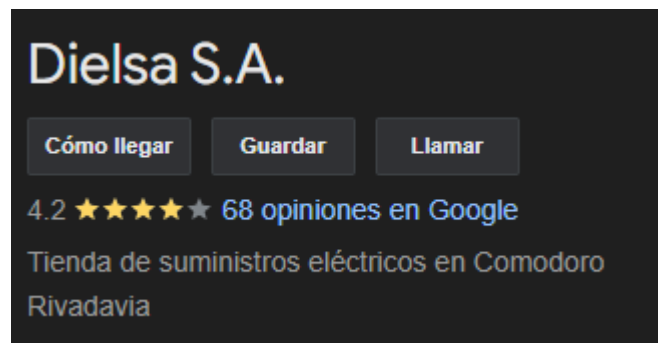


Dielsa



Dielsa es una empresa que tiene más de 30 años de experiencia en asesoramiento y comercialización de productos eléctricos no solo para el hogar sino también para la industria. Está ubicada en la zona céntrica, a la altura de Vélez Sarsfield 1598

Al mirar sus redes, se nota que no hay una presencia activa en las mismas, de hecho, sus últimas publicaciones datan del 2022.



Al comparar la puntuación y opiniones en Google, podemos visualizar que Homero lo supera y destaca por la atención y asesoramiento, mientras que en Dielsa hay opiniones negativas respecto de estos aspectos.

Cientes

Dentro de los clientes más importantes de Homero & Cía., se encuentran los siguientes:

- MANPETROL S.A.
- DLS ARCHER LTD S.A
- PECOM
- DLS ARG.LIMITED SUC.ARG.
- MANSILLA E HIJOS SA
- COMPANIAS ASOC. PETROLERAS S.A
- PANAMERICAN ENERGY S.L
- CLEAR PETROLEUM S.A.
- INCRO S.A

Publicidad

Se hace publicidad en redes como FACEBOOK e INSTAGRAM y también está presente en LinkedIn (ocurriendo esto en el mes de Noviembre)

Se puede notar que hay una gran cantidad de publicaciones semanales como también una alta respuesta por parte de la organización.

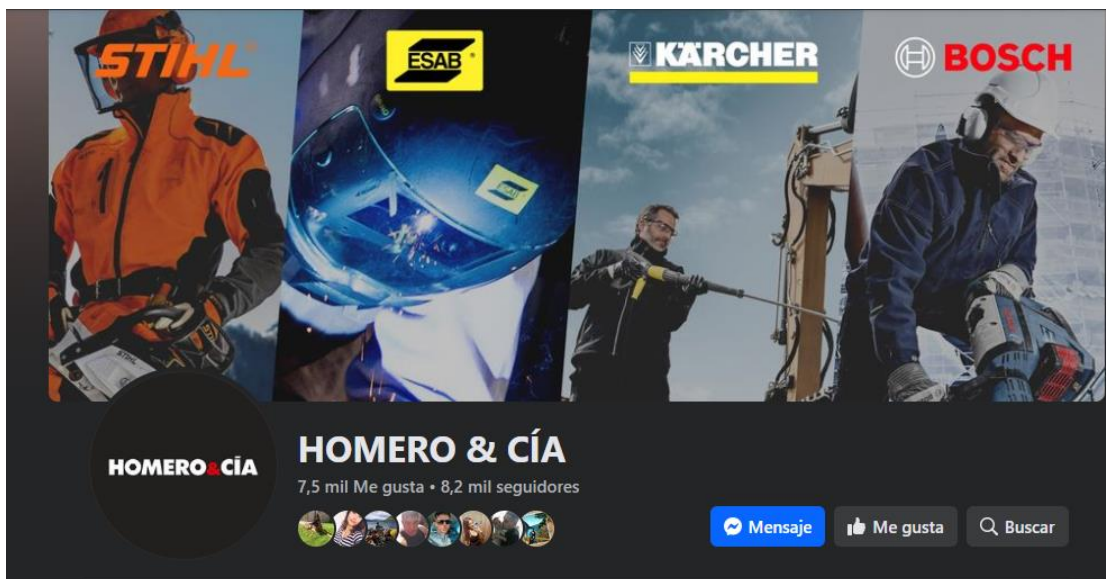


Imagen 5: Perfil de Homero & Cía en Facebook

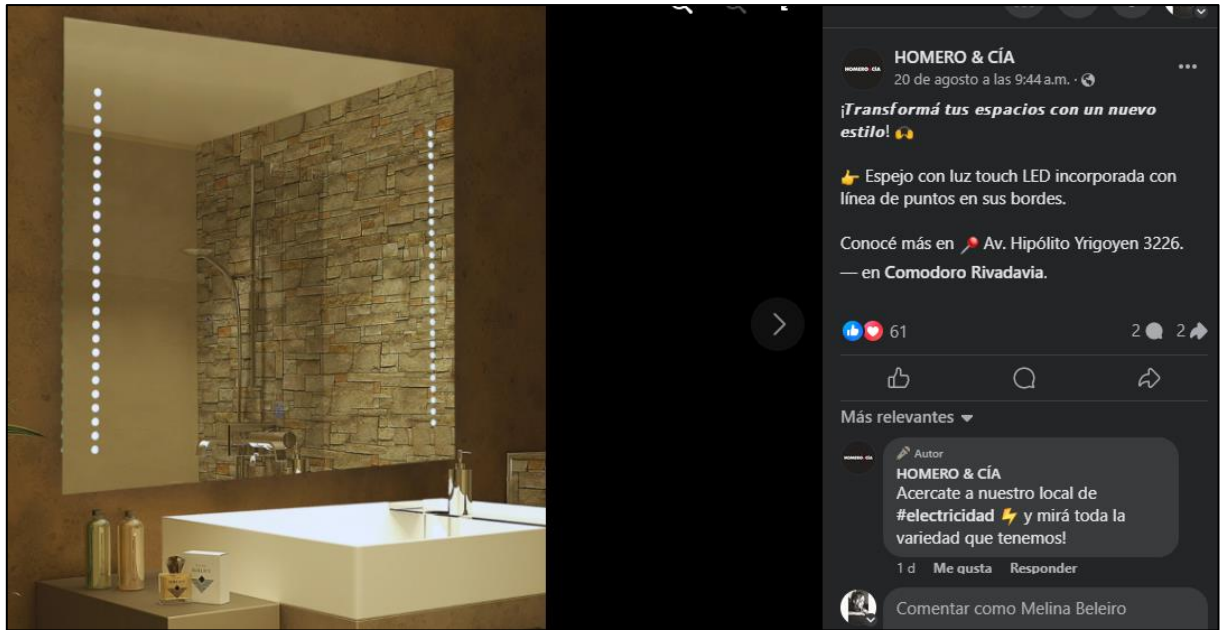


Imagen 6: Publicación de Homero & Cía en Facebook

Si se analiza las métricas de cantidad de seguidores y número de “me gusta/compartidos/comentarios”, es posible observar que las publicaciones no tienen mucha interacción, pero si se destaca que dan respuesta a todas las consultas de los clientes.

Infraestructura

Cuentan con cuatro locales comerciales con un total de 800 m², tres depósitos con más de 1400 m², un centro de distribución con 1200 m² y dos predios para almacenamiento de material y resguardo de la flota. En bella vista tiene dos naves de 50x50 en donde también dispone de material que abastece no solo a ferretería y electricidad, sino también a AGV SA (Homero Santa Cruz)

Ventaja competitiva

STOCK – CAPACITACIÓN – FINANCIACIÓN = Esa es la ventaja competitiva de Homero.

Capacitación

Así es como lo define María José. “Homero y Cía. es mucho más que una empresa. Somos un equipo cohesionado de 45 personas que trabajan en conjunto bajo un proceso organizado definido para ofrecer soluciones integrales a nuestros clientes. Cada área de nuestra compañía cuenta con un referente cuya misión es asegurar que los procesos establecidos se



lleven a cabo de manera eficiente, buscando siempre optimizar nuestro trabajo y garantizar la excelencia en el servicio.”

Hay 5 referentes: Antonio Oyarzo (En adelante Tony) sería el referente de compras y de los vendedores de Ferretería, Martín Ojeda sería el referente de depósito ferretería, Paola Sequeira la referente del personal, David Jara el referente de los vendedores de Electricidad y Juan Sosa, el jefe de depósito de Electricidad.

En Homero & Cía., se cree en el valor de la capacitación constante, es por eso que se mantienen permanentemente actualizados, lo que les permite ofrecer a sus clientes el mejor asesoramiento. Incluso, comenta Maria José que ha mandado a sus empleados a capacitarse a Buenos Aires o que muchas veces sacrifica tardes o sábados de facturación cerrando el local para poder capacitar a sus empleados.

El personal no solo es capacitado en cuanto a conocimientos técnicos, también se los ha desarrollado en sus habilidades blandas a partir del coaching.

Financiación:

En cuanto a la financiación, suele manejarse con cuenta corriente a 30 días, pero no con todas las empresas. Por ejemplo, DLS paga cada 90 días y por el momento no ha podido negociar otra condición.

Un dato no menor es que, para abrir una cuenta corriente en Homero, es condición necesaria no tener ningún cheque rechazado.

Análisis del macroentorno

El análisis PESTEL es un método descriptivo usado para conocer el contexto de una empresa. Busca profundizar en los elementos que rodean a una organización, como aspectos económicos, políticos, ambientales, socioculturales, sociales o legales.

Político:

La organización tiene una sola persona que toma las decisiones, que es Maria José. La alta dirección, al ser individual, podría tener sesgos a la hora de tomar decisiones, pero también podría visualizarse esa situación como algo positivo ya que permite decisiones ágiles y no tan burocráticas.

Económico

A lo largo del año 2024, los valores de la energía, gas, combustible, sistema de salud - entre otros- fueron incrementando mes tras mes. Todo esto repercute en el consumo (y



consecuentemente en la demanda) ya que achica el margen de los consumidores para adquirir otro tipo de bienes.

A su vez, se modificó el mínimo no imponible (piso a partir del cual los trabajadores están alcanzados por el impuesto a las ganancias) sumado a que los trabajadores de la zona patagónica se vieron afectados por la eliminación de exenciones y deducciones en el impuesto a las ganancias, lo que también genera una pérdida del poder adquisitivo.

Se habilitaron nuevamente los créditos: hay créditos personales, con tasas interesantes y plazos extendidos para facilitar el acceso a bienes y servicios; créditos hipotecarios y créditos para PYMES con condiciones favorables para fomentar el crecimiento y la inversión. Estos créditos buscan estimular la economía y facilitar el acceso a recursos para ciudadanos y empresas.

Se han aumentado las cargas impositivas y eliminado subsidios en energía para aliviar el gasto público, pero ha impactado en forma directa en el bolsillo del consumidor.

Todas estas situaciones son trasladables a cualquier empresa Argentina y este fue el entorno macroeconómico en el que debió operar Homero & Cía.

Desde CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa) informaron que, en líneas generales, hubo caída económica desde diciembre del año 23: enero 28%; febrero con 25%; aminoró en marzo con un 12,7 %; y abril un 7,8%. Siempre negativo, pero desde dicho ente están trabajando para poder mejorar esa situación a través de **acciones de negocio para fortalecer el consumo**. De hecho, fue de CAME la idea de la “Cuota Simple”, a la que pudimos agregar más rubros, como la construcción, motocicletas y bicicletas, y la línea blanca (electrodomésticos). De hecho, desde Homero se ha hecho uso de este programa.



Imagen 7: Publicación en Facebook haciendo uso del programa CAME

Por último, en cuanto al tipo de cambio, este comenzó el año con grandes fluctuaciones. Ya hacia Agosto de 2024 se generó una estabilización en el tipo de cambio. Esto no solo afecta la operatoria de compra (porque las cotizaciones y las facturas son en USD) sino también a la venta.

A su vez la eliminación del impuesto país a inicios de Septiembre 2024 reduce el costo de las importaciones de bienes, situación que repercute en Homero & Cía.

Social

La empresa está ubicada en zonas de actividad petrolera, en plena Patagonia, caracterizándose esta por un clima frío y desértico. En el mes de Julio hubo una fuerte nevada en Comodoro Rivadavia que afectó la actividad petrolera. Cientos de yacimientos quedaron paralizados y las pérdidas en la producción de petróleo rondarían los 600 mil barriles. Esta baja en la actividad, pegó de lleno en la solicitud de las empresas de insumos para la actividad. De hecho, Maria José comentó que ese hecho impactó en su facturación.

En lo que respecta a ubicación, Homero tiene una localización estratégica, en pleno barrio industrial, sobre ruta nacional número 3. Es una zona muy transitada cercana a las empresas dedicadas a la actividad petrolera y afines con lo cual, provee a las mismas.

El público general lo asocia como una ferretería industrial, no obstante, dispone en su local de electricidad de luminaria de excelente calidad y estética que es un área a explotar como también de sistemas de calefacción novedosos y ecológicos en su local de ferretería.



Imágenes 8 y 9: Productos para el consumidor final comercializados en Homero

Tecnológico

Es sabido que, luego de la pandemia, el e-commerce vino a quedarse. La tecnología va avanzando a pasos agigantados y las empresas deben adaptarse a que las preferencias de los consumidores cambiaron: estos quieren comprar desde la tranquilidad de su hogar. Homero por el momento no comercializa a través de una página web y no dispone de medios digitales de venta.

Si hablamos de capacitaciones, es posible decir que el personal recibe formaciones ofrecidas por los proveedores con el fin de mantenerse actualizados en sus conocimientos y poder brindar un correcto asesoramiento a la hora de comercializar.

Ecológico

Cada vez empieza a sonar más la Responsabilidad Social Empresarial y hay determinadas expectativas respecto de las empresas.

La gestión de los residuos resulta de importancia para la sociedad. Con todo el material obsoleto o con aquellos que no sirven, pero sus componentes son susceptibles de ser recuperados, se puede tomar la acción de donarlo a distintas instituciones y de hecho Homero realiza este tipo de acciones.



A su vez, cada vez más aumentan las preferencias de los consumidores hacia opciones con energías renovables. Puede comenzar a ocurrir que Homero deba empezar a readaptar su inventario y contar con algunas opciones más sustentables.

Legales

Las regulaciones en las importaciones han cambiado durante el nuevo Gobierno. Hubo una reducción de restricciones: se eliminaron varios permisos de importación que limitaban el ingreso de ciertos productos al país; se simplificaron procesos aduaneros; entre otras. Homero al ser importador, se ve beneficiado por esta cuestión.

Por otro lado, la reforma laboral en Argentina en 2024 impulsada bajo el gobierno de Javier Milei, introduce una serie de cambios en el marco normativo laboral del país. Se comentan a continuación una síntesis de las mismas:

- Flexibilización del Mercado Laboral: se promovió mayor flexibilidad en los contratos laborales y se redujeron las restricciones a la hora de contratar y despedir. También se extiende el período de prueba.
- Reformas en la Negociación Colectiva: se da la posibilidad de hacer acuerdos laborales entre empleadores y empleados.
- Reducción de Contribuciones Sociales: Se ha reducido el monto de las contribuciones a la seguridad social y otros costos laborales, con el objetivo de disminuir la carga económica sobre las empresas y fomentar la contratación formal.
- Incentivos para la Formalización: Para que las empresas formalicen su plantilla laboral y mantengan buenas prácticas laborales.
- Se han revisado las normativas sobre horas extras, modificando las tasas de pago y los límites establecidos.
- Se han ajustado algunos beneficios y derechos laborales, como las licencias y las indemnizaciones por despido, buscando equilibrar los intereses de empleadores y empleados.

Todas estas cuestiones deben ser consideradas por Homero si es que, con vista a un futuro prometedor en Neuquén como también la ampliación del nuevo local, tiene planes de contratar personal a futuro.



Planificación estratégica

Misión

“Potenciar el desarrollo de nuestros clientes a través de soluciones innovadoras y un servicio de excelencia, contribuyendo al crecimiento y la sostenibilidad de sus proyectos.”

Visión

“Ser la empresa líder en el mercado de suministros industriales, reconocida por nuestra amplia gama de productos de marcas líderes, nuestra atención personalizada y nuestro compromiso con la seguridad y el cuidado del medio ambiente. Consolidarnos como un socio estratégico para nuestros clientes, anticipándonos a sus necesidades y brindándoles soluciones integrales que optimicen sus operaciones”

Valores

- **Compromiso**: Con nuestros clientes, colaboradores, proveedores y la comunidad.
- **Calidad**: En todos nuestros productos, servicios y procesos.
- **Integridad**: Ser claros, abiertos y honestos en la comunicación con clientes y proveedores.
- **Eficiencia**: En la gestión de nuestros recursos y en la optimización de nuestros procesos.
- **Trabajo en equipo**: Para alcanzar objetivos comunes y lograr el éxito de la empresa.
- **Integridad moral**: Actuar con rectitud y honestidad, guiados por principios morales sólidos

La misión visión y valores están escritos en un documento facilitado por Maria José en formato PDF, pero no se han plasmado de manera visible en ningún lado dentro de la organización (como por ejemplo en un cartel, cuadro o documento expuesto).

Demás cuestiones asociadas a la planificación estratégica:

También, a pesar de tener varios proyectos en mente, no hay nada escrito en un plan formal. La dueña y directora comenta que ella anota cuestiones en su agenda, pero luego no hace un seguimiento. No obstante, hay planes a futuro como, por ejemplo:

- ✓ Apertura de Homero Electricidad
- ✓ Posibilidad de efectuar negocios en Neuquén con otro esquema de negocio.



✓ Ampliar su target (*público de interés al que se dirige una empresa con el fin de establecer relaciones comerciales*)

Para este último punto mencionado trabaja con un Community Manager (Gastón) con quien planifica todos los meses cómo desarrollará su tarea (Ej. En el mes de Septiembre se hizo énfasis en elementos de jardinería, en otro mes se hace foco en productos que están teniendo baja rotación). A su vez, se efectúan sorteos con el objetivo de obtener una mayor interacción por parte del nuevo público objetivo. Esta persona encargada del manejo de las redes todos los meses brinda datos a la dirección respecto de las métricas obtenidas.

Maria José, mencionó como sus aspiraciones a las siguientes: “que los procesos se cumplan, que los clientes vuelvan a elegir a Homero y ser responsables y rigurosos a la hora de trabajar. Yo no quiero que Homero sea un monstruo”.

Planificación táctica:

No se lleva a cabo una planificación táctica por los mandos medios. La dueña define cuestiones con el referente de compras (Tony) -su mano derecha- y este último baja la información a los demás.

Por el momento Maria José lo que si tiene en cuenta es el manejo de un cash-flow de 6 meses en donde tiene información absorbida por parte de Compras (proyecciones de compras), como también el dinero que tiene en cartera y en los bancos. Sin embargo, en esta planificación no considera lo que tiene en cuenta corriente visto que adopta una postura conservadora de que ella no dispone de esa plata y no le gusta hacer especulaciones con dinero que no posee.

Las compras no se efectúan mediante la elaboración de un presupuesto, sino más bien se adopta una postura flexible, gestionándolas en base a la demanda y la proyección de IVA. Esto último es porque Maria José dice preferir invertir la plata en mercadería a pagar IVA.

Tiene en su sistema Atila un resumen de los principales productos vendidos, como también un punto de pedido para el stock de productos.

La dueña y directora comenta que se establece objetivos anuales, pero no hay una formalización de los mismos porque dice que lo imprevisto la saca de poder planificar.

Planificación Operativa

No hay una planificación semanal de actividades.

Existen manuales de procedimientos para cada sector, pero no están a disposición de los empleados. No obstante, Maria José manifestó su intención de dárselos al personal para que los lean y que firmen una conformidad de haberlos entendido.



Procesos transversales en la organización

Comunicación

Existe un grupo de WhatsApp en donde están todos los empleados de Homero & Cía. En este grupo mayormente se comparten avisos tales como: llamados de atención por llegadas tardes – Flyers diseñados por el Community Manager para ser publicado en los estados de los vendedores y otros avisos varios.

No obstante, los empleados tienen prohibido el uso del celular en el horario de trabajo.

Administración del personal

Las personas que trabajan en Homero & Cía. suelen tener una antigüedad importante. En electricidad, hay una persona con 14 años de antigüedad y la persona que hace más tiempo la acompaña en ferretería es desde el 2003. El personal con menor antigüedad tiene 2 años en la empresa. De por sí, en el área no hay rotación y las personas no suelen irse. Los únicos casos de rotación que se han dado fueron por descubrimiento de hurto en el depósito. De hecho, Maria José comenta que cree que dentro de su ADN o forma de trabajar es que le gusta que el personal ingrese y pueda desarrollarse.

Homero & Cía. nace como una empresa familiar aliada con Forte y se separa del mismo por diferencias entre los cónyuges, propietarios y empleados de las mismas. Es ahí donde Maria José se distancia de Forte y queda como propietaria de Homero. Este, es uno de los tantos inconvenientes que pueden tener estos modelos de empresas.

A pesar de esto, posiblemente ninguna de las hijas de la dueña siga con el negocio, es por ello que prepara a sus empleados para que el día de mañana sigan las riendas, de hecho, mencionó tener un plan para cuando llegue el momento.

Comercialización

La función de ventas es llevada a cabo por 5 vendedores en el área de Ferretería, quienes venden por el local y a través de Whatsapp. En Electricidad hay 4 vendedores para atención al público y una de las personas (Mauricio) tiene la posibilidad de salir a la calle a ofrecer BAEL, que es un sistema integral de luminaria. La estrategia de vender Bael es que no solamente se vende un producto sino también desarrolla previamente un estudio de cuanta luz se necesita en el ambiente. El negocio real de Bael es “entrar antes”, ver el tema de las normas ISO. Ellos hacen el proyecto y Homero vende todo el paquete al cliente.

Homero trabaja con cuentas corrientes con empresas, a 30 días y solo lo hace con aquellas empresas que no tienen ni un cheque rechazado. Para el público en general se trabaja con efectivo, débito, crédito. Al cotizar, otorga una validez de oferta de 2 días.



Para lo que es la línea de aceites y lubricantes, tiene una persona que comercializa en la calle ofreciendo los productos y tomando los pedidos.

La dueña manifiesta apoyarse mucho en su sistema de gestión Atila. Este sistema le permite ver los principales productos vendidos, cuanto vendió, con qué utilidad. Lo que ella analiza es que, a pesar de haber triplicado la facturación, perdió un 10% en unidades vendidas lo cual dice preocuparla ya que esas unidades, asume ella, las está comercializando otro.

Situación económico-financiera

Maria José asevera que con su Cashflow puede cumplir todos sus compromisos en un lapso de 6 meses -de hecho, es muy conservadora al efectuarlo porque no considera lo que vende en cuenta corriente-

Es la encargada del manejo de bancos y en un momento dado, también pagaba los sueldos, pero dejó de hacerlo ya que era una actividad que prefería que la haga otra persona.

La empresa ha podido triplicar su facturación en el último año. También a fin de mes, el sobrante es reinvertido en mercadería por lo que no tiene problemas ni económicos ni financieros.

Los productos se remarcan con una utilidad alta de modo de darle pie a negociar a los vendedores. Tiene definido el máximo descuento que puede llegar a otorgar y también hoy en día tiene operaciones puntuales de maquinaria pesada que le dejan una rentabilidad de hasta el 60%. Esto también está apoyado en que tiene personal abocado a actualizar las listas de precios constantemente, por lo que no pierde en ninguna operación. Asimismo, Maria José todo el tiempo controla los porcentajes de utilidad que le otorga cada producto. No obstante, comentaba que desconoce cuál es su punto de equilibrio y eso es algo que siempre ha querido saber. Desconoce el margen final que le deja la organización luego de afrontar todos sus costos y cree que es del 18% - 20%.

Gestión del stock

Maria José destaca que su principal ventaja competitiva es la gran cantidad de stock que maneja, lo que le permite satisfacer rápidamente grandes demandas, como la de una empresa que requiera 100 amoladoras. Aunque para algunos este exceso de inventario se considere una pérdida, ella lo ve como una estrategia para proteger su capital.

El stock de una compañía es responsabilidad del área de Depósito, pero está íntimamente relacionado con la función de compras, como también ventas, facturación. El proceso logístico se da de la siguiente forma: El comprador, efectúa la compra de bienes para



la reventa. El proveedor le manda una orden de compra con su código de producto, el código de producto de Homero, la descripción y la cantidad. Llega el camión y Martín -jefe de depósito- abre la orden y ve las unidades, controla el remito y hace el ingreso de mercadería llamando a la orden en sistema, cargando cantidad que llegó. La mercadería que entra al negocio se codifica con 12 números: 3 primeros para la marca - 3 para al rubro y el resto es correlativo

Se efectúa un stock por marcas, todo el salón está agrupado por marcas. En una oportunidad se ha querido inventariar la totalidad del stock, pero resultó imposible por la gran cantidad de Mercadería que tiene.

Para lo que es salidas de stock, María José asegura que “Nada sale del depósito si no lo visa Martín.”, quien le pone sello que dice “controlado”. Algunas empresas necesitan “AR” que es un papel de la empresa compradora el cual da cuenta de que la mercadería ha ingresado en su pañol. Sin esto, algunas empresas ponen una limitante a la hora de que Homero facture. Esto muchas veces representa un problema para la mercadería que se encuentra en dólares y sobre la cual no se tiene reconocimiento con una nota de débito.

A pesar de que hay un proceso determinado, la vorágine del día a día a veces hace que alguien de ventas facture un artículo, pero entregue otro similar, lo que genera desconfianzas en los números del stock. No obstante, si bien hay diferencias de Stock, son mínimas. A su vez, se comentó que los trabajadores al inventariar solo tomaban nota de la cantidad encontrada, pero no contrastaban con lo que figuraba en sistema, por ende, se desconocía por parte de los mismos cual era la finalidad del control de stock.

Tiene un punto de pedido para los productos de mayor rotación, sin embargo, su sistema le notifica cuando se alcanza el punto de pedido.

También, tiene procesos que definir respecto de la devolución de mercadería, ya que muchas veces hay mercadería que llega en mal estado y el área de depósito no gestiona la devolución.

Sistemas de información

María José se apoya de un sistema de gestión que tiene larga data denominado ATILA, desarrollado en Córdoba Argentina. También, hace uso de otro programa que absorbe los datos de su sistema de gestión y le permite verlos resumidos como por ejemplo los precios de sus productos, el total vendido por día, cuales fueron los artículos más vendidos. Se utiliza una versión antigua porque hoy en día le sale 5000USD la llave.



También hace mucho uso de Excel con proyecciones de compras; con cash-flow; con la facturación generada por el área de Ferretería, Electricidad, como también por cada vendedor. Esto último se hace para luego otorgarles la comisión por venta.

Dirección

La dueña y socio gerente está permanentemente en el negocio y trabajando para el mismo, está muy presente en todas las cuestiones organizativas, pero más que nada en el Sector Ferretería y no tan así en Electricidad.

Todos los días, hace un control de lo vendido y ve la utilidad por producto, concilia los bancos, actualiza su cash-flow. Ella dice “estar encima” ya que eso le permite poder maniobrar, “si ya pasaron 5 meses ahí es más difícil”. Está atenta a los saldos, de las compras, de su posición financiera mes a mes. También dice que baja y está en el salón, mira, hace consultas.

Todas las decisiones son tomadas por ella, la única dueña de Homero. Sin embargo, manifiesta apoyarse mucho en Tony y Paola, comentándoles algunas situaciones que le ocurren o solicitando su opinión.

Se considera una persona receptiva a sugerencias y dice que la puerta de su oficina está siempre abierta. También, agrega que al ser una empresa chica siempre tiene la oportunidad de repensar algún proceso y de hecho en algún momento se tenía un buzón de sugerencias.

Deja que los colaboradores hagan, pero también interviene en caso de que sean cuestiones más complejas, tal como tratar en alguna situación complicada con algún proveedor / cliente o colabora con los compradores en caso de compras superiores a 20 millones de pesos.

Controles detectados

- ❖ Al recepcionar la mercadería en depósito el responsable del depósito de ferretería controla lo recepcionado con lo que dice el remito. Si todo coincide, llama a la orden e ingresa en sistema como corresponde.
- ❖ Control diario por parte de Maria José de la utilidad bruta de cada producto. En caso de detectar que algún producto tiene un margen del 20% o menos, le aparecen en sistema una llamada en color rojo o amarillo que capta su atención. Esto puede deberse a una oferta y es normal que la utilidad baje, pero de no ser algo en oferta controla los movimientos y trata de llegar a la causa raíz de dónde fue el inconveniente.
- ❖ Conciliación Bancaria efectuada por Maria José.



- ❖ Control de ECHEQS recibidos en banco
- ❖ Control de retiros y adelantos al personal previo a efectuar la liquidación de sueldos (esta última es efectuada por estudio externo)
- ❖ Control de la utilidad mensual por parte de Maria José. No solo por marca, sino también por proveedor, vendedor, producto.
- ❖ Control de que los precios coincidan con lo que figura en sistema previo a pagar a proveedores.
- ❖ Control del cash-flow por parte de Maria José.
- ❖ Control de horario de llegada del personal.
- ❖ Control de existencia de orden de compra para la entrega de mercadería.
- ❖ Control de contratos en licitaciones grandes.

ETAPA DIAGNÓSTICA

El diagnóstico en las organizaciones se trata de un proceso en que un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar.

El análisis organizacional indica cual es la situación de la organización, cómo se relacionan los individuos y los grupos, y qué potencialidades pueden ser explotadas, así como cuales son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional. Se realiza para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo.

Dentro de esta etapa diagnóstica, se decidió ahondar en cuestiones relativas a los clientes internos y externos de Homero. Para el primer caso, se efectuó un cuestionario a los colaboradores para conocer el grado de satisfacción laboral como también indagar en el clima laboral.

La *satisfacción laboral* es el grado de cumplimiento de deseos o gustos en el ámbito laboral. Podríamos decir que es la “actitud general de los individuos hacia su trabajo”, es decir hacia la organización, sus tareas, compañeros -entre otras cuestiones- como resultado de su grado de conformidad. El *clima laboral* es el conjunto de condiciones o circunstancias que caracterizan un ambiente laboral. Es un concepto agregado o una percepción colectiva que influye y condiciona las actitudes individuales y grupales, de acuerdo al enfoque desde el cual se lo entienda.

Los datos obtenidos permiten no solo conocer y diagnosticar el ambiente laboral sino también efectuar propuestas de mejora hacia el mismo en pos del logro de los objetivos institucionales, funcionales e individuales. Si una persona está motivada, su actitud hacia el trabajo es más positiva y si cumple con sus necesidades individuales, más motivado estará a alcanzar las necesidades de la organización.

También, se efectuó una encuesta a los clientes de la organización de forma tal de conocer su experiencia de compra. Todo esto fue efectuado con el fin de obtener información para el análisis del modelo 7's, del que posteriormente se analizó la relación entre las distintas s' para ver si están alineadas entre sí.

Estos estudios, podrán encontrarse en el anexo, pero gran parte de los mismos podrán verse en el cuerpo del diagnóstico ya que validan las afirmaciones efectuadas.



Finalmente, se desarrolló un estudio FODA a partir del cual se propusieron estrategias a partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en la organización.

MODELO DE LAS 7'S

Si bien Homero & Cía. es una organización madura sin grandes problemas detectados, se busca ver la integración entre distintas áreas de interés de modo de detectar oportunidades de mejora.

Cuando una organización quiere funcionar de forma sinérgica, deben integrarse 7 conceptos conocidos como 7's. Algunos corresponden a elementos "hard" y otros a elementos "soft". Los elementos "hard" -o *duros en español*- son tangibles y cuantificables (planes, presupuestos, organigramas, procesos y sistemas, controles), los elementos "soft" -*blandos, traducido al español*- son más intangibles y cualitativos (valores, cultura, liderazgo, capacidades, competencias...). Sin embargo, todos los elementos son igualmente importantes para la organización y se encuentran estrechamente relacionados.

Se detalla a continuación qué elementos se analizarán.

- **Hard = STRATEGY - SYSTEMS – STRUCTURE** (*Elementos duros = Estrategia – Sistemas- Estructura*)
- **Soft = SHARED VALUES – SKILLS – STYLE – STAFF** (*Elementos blandos = Valores Compartidos – Habilidades – Estilo – Personal*)

Todos los elementos deben estar alineados entre sí y tener congruencia, ya que, de tal manera, pueden generar una organización excelente. Cambios en alguno de los mismos, pueden repercutir en los otros, ya que todos están interrelacionados entre sí.

El marco de las 7-S es una herramienta para el análisis y la acción. Surgió de una corriente de investigación que buscaba identificar la mejor forma de administrar y organizar empresas. Dicho proceso culminó con el modelo 7 -S creado por consultores de McKinsey y Co y profesores de la Escuela de Negocios de Harvard y Stanford. Una serie de estudios realizados a lo largo de más de tres décadas llevaron a las siguientes conclusiones.

- 1) No hay una sola mejor forma de organización
- 2) La organización ideal es aquella que está alineada con su entorno o que "encaja" en el mismo



3) La organización ideal es un sistema complejo con elementos/factores interrelacionados cada uno de los cuales contribuye a la efectividad de una organización

4) Hay siete factores clave de una organización que son claves para comprender la efectividad de una organización: estrategia, estructura, sistemas, staff/personal, habilidades, estilo y valores compartidos

5) Para ser eficiente, una organización debe tener entre estos siete elementos un alto grado de alineamiento interno

A continuación, procederemos a compartir cada una de las 7's con la situación actual de la empresa

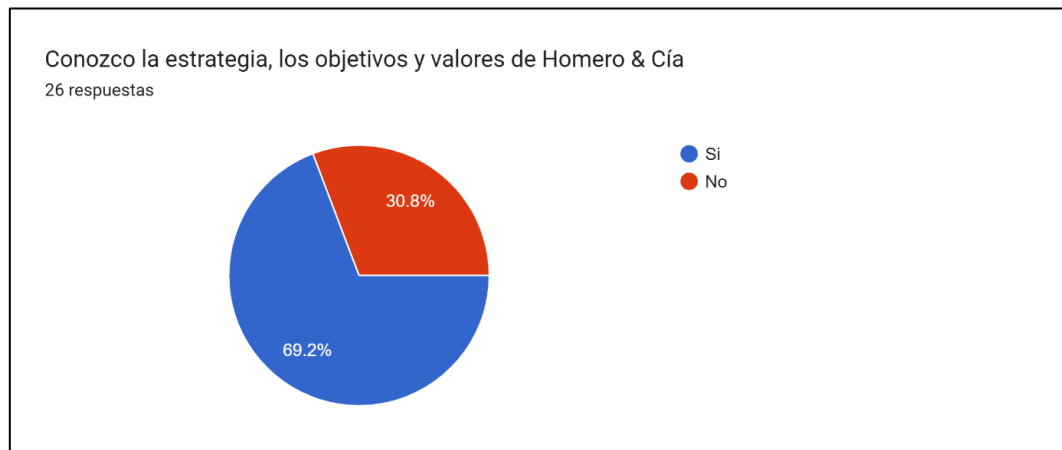
1- Valores (Shared Values)

Valores fundamentales de la organización que son ampliamente compartidos y que sirven como principios rectores acerca de qué es lo importante. Generalmente, estos valores se comunican en forma simple y pueden aún parecer triviales si se los ve desde afuera. Pero para los miembros de la organización tienen un gran significado porque ayudan a enfocar la atención y transmiten un sentido del propósito más amplio

Los valores compartidos destacan qué es lo verdaderamente importante para el personal de la organización y sirven como principios rectores para la acción gerencial. Los valores compartidos brindan estabilidad dentro de lo que generalmente es un conjunto cambiante de dinámicas externas e internas. (Nota Técnica Escuela de Dirección de empresas, Modelo de Alineamiento Organizacional de Harvard Business School, El modelo de las 7's, p. 6)

En la primera entrevista con la organización, se consultó con la dirección por la misión, visión y los valores compartidos quien comentó que no se encuentran en ningún lado, pero que cree que en su empresa esos valores son conocidos y compartidos por los colaboradores. También, en entrevistas posteriores, la gerencia manifestó que le gustaría que la gente esté alineada con los valores -explicitados en el apartado de Valores en la etapa diagnóstica-. De todos modos, es importante destacar que la eficiencia no es un valor, es un atributo, así como el trabajo en equipo no es un valor. “Integridad moral” puede darse por entendido como dentro de “integridad”. Sería importante repensar estos valores y reformular aquellos que sean necesarios.

Se indagó con los colaboradores para ver si efectivamente conocían estos valores y los resultados obtenidos fueron los siguientes:



La gran mayoría del personal contestó que sí conoce esos valores (18 de 26 personas que respondieron la encuesta). Luego, en la visita presencial se quiso constatar esto con algunos de los entrevistados y al menos en 3 casos, se verificó que no los conocían.

A pesar de que gran porcentaje del personal parece conocerlos, resulta vital que la totalidad de los empleados conozcan estas cuestiones ya que deben saber qué es importante para la empresa como también los miembros de la cía deben tener una visión compartida.

Cuando los empleados experimentan un fuerte sentido de pertenencia, tienden a estar más motivados, comprometidos y satisfechos con su trabajo al percibir que forman parte de un propósito compartido. Así, se refuerza su lealtad y su disposición a contribuir al éxito de la organización.

La comunicación constante de los valores, misión y visión y la identificación con ellos -como también líderes que actúen como modelos- crea este propósito compartido.

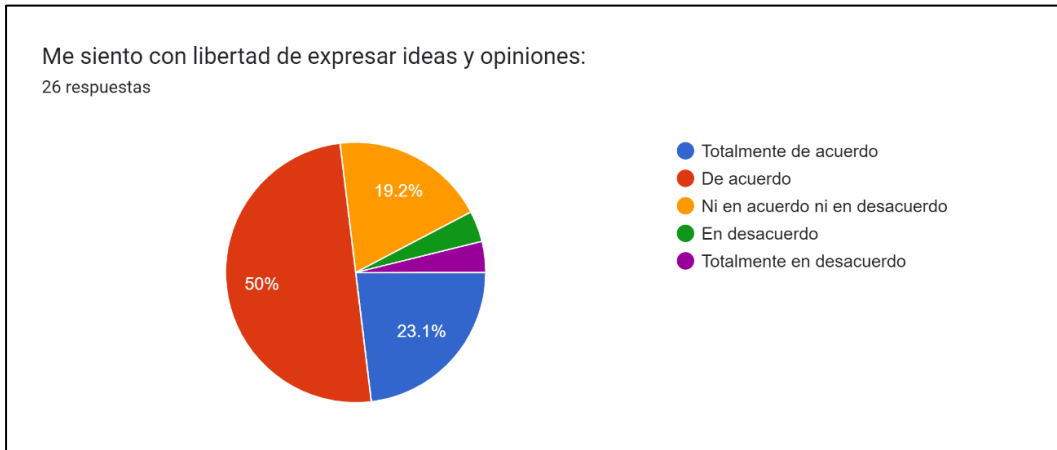
Sin embargo, en la entrevista presencial con uno de los líderes surge el comentario de que siente que los empleados no tienen un sentido de pertenencia para con Homero & Cía. Este último es algo que se genera con acciones congruentes entre lo que se dice y se hace. Un estudio realizado por la Universidad de Boston asegura que las empresas que invierten en mejorar el engagement (compromiso laboral de los colaboradores) tienen hasta un 86% más de probabilidades de mejorar el rendimiento.

Un mayor sentimiento de pertenencia también es sinónimo de mayores probabilidades de alcanzar objetivos y tener un entorno laboral positivo. Para esto, se requiere de un entorno en el cual:

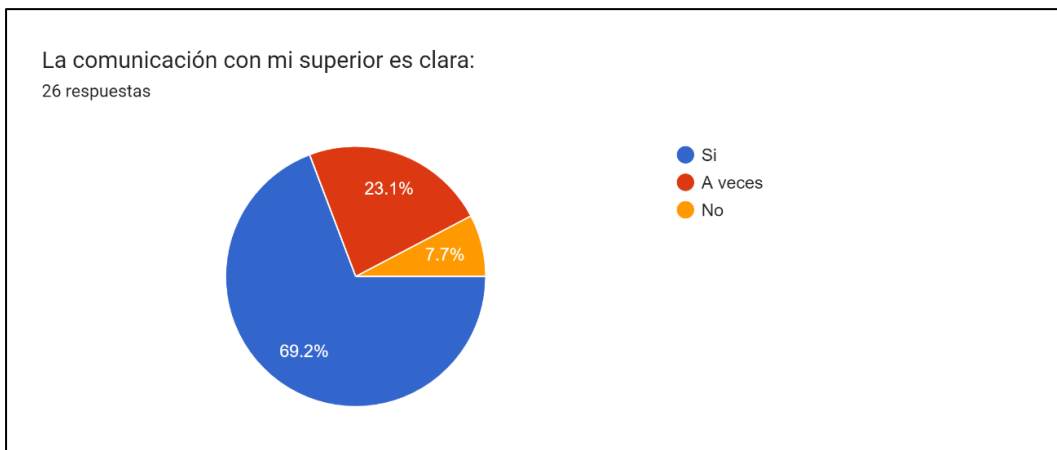
- 1) Se fomente una comunicación abierta y espacios de conversación
- 2) Se realice un reconocimiento y trato personalizado

- 3) Se promueva la equidad
- 4) Se compartan valores y objetivos comunes
- 5) Se facilite la autenticidad y generación de vínculos
- 6) Se generen oportunidades de crecimiento.

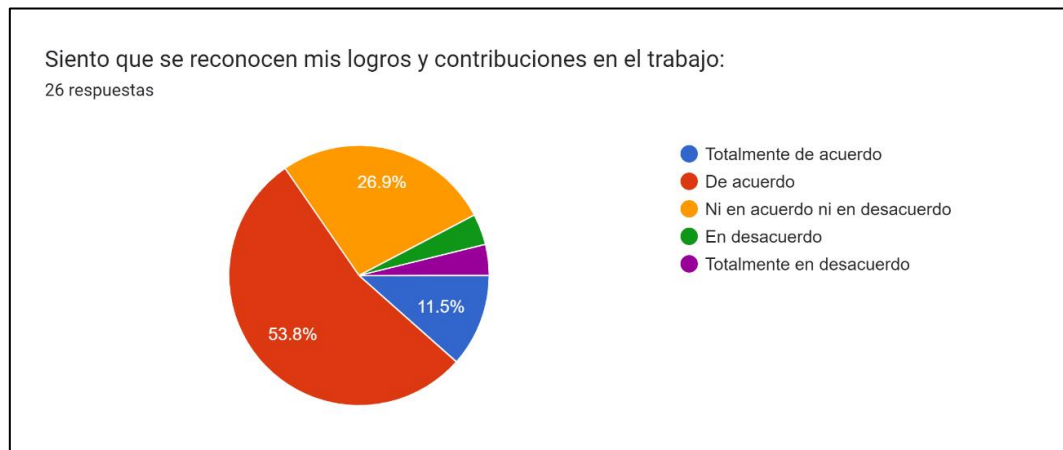
Se exponen a continuación los resultados respecto del entorno en el cual opera Homero asociados a los 6 puntos mencionados arriba:



El 73,1% considera que tiene libertad para expresar sus ideas y opiniones, sin embargo, existen el 26,9% adopta una posición más bien neutral o en desacuerdo. Resulta interesante estudiar la comunicación ya que a mayor comunicación se coordinan de mejor forma los esfuerzos y las tareas, circula la información, se genera una mayor cohesión de grupos, repercutiendo todo esto en la eficacia de la organización. Algo no menor es que, en las entrevistas presenciales, en 5 ocasiones, se pudo evidenciar que los empleados sienten que pueden dar su opinión, pero que se nada sirve si luego se va a terminar haciendo otra cosa totalmente diferente. La comunicación no se limita únicamente a la expresión verbal, sino que también abarca la capacidad de escuchar.



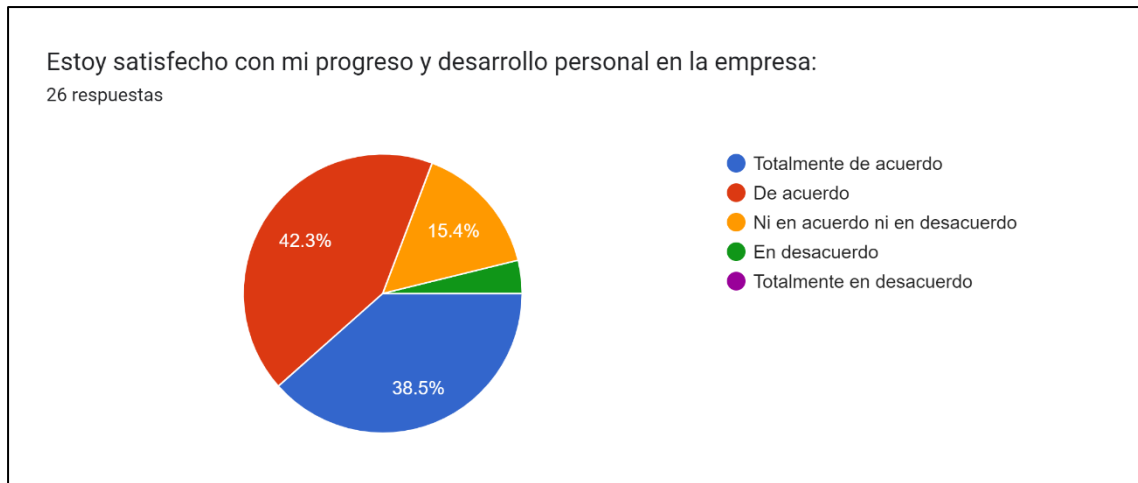
La mayor parte de las personas sienten que su comunicación con su superior es buena (el 69,2% de los encuestados) mientras que el 23,1% dice que a veces y el 7,7% dice que no.



La mitad del personal de la empresa siente que se reconocen sus logros y contribuciones, pero la otra mitad no adopta postura o no está de acuerdo en que los mismos sean reconocidos. Esta pregunta se hizo con el fin de estudiar qué aspectos podrían estar afectando la motivación del personal. Si bien el personal se encuentra motivado, este factor de reconocimiento podemos vincularlo con la necesidad de logro de Mc Clelland -Teoría de las necesidades



El 57,5% (15 personas) considera que hay oportunidades iguales en la empresa, mientras que el 38,5% (10 personas) manifiestan que no están ni en acuerdo ni en desacuerdo con esta proposición y una persona manifiesta que no hay igualdad de oportunidades.

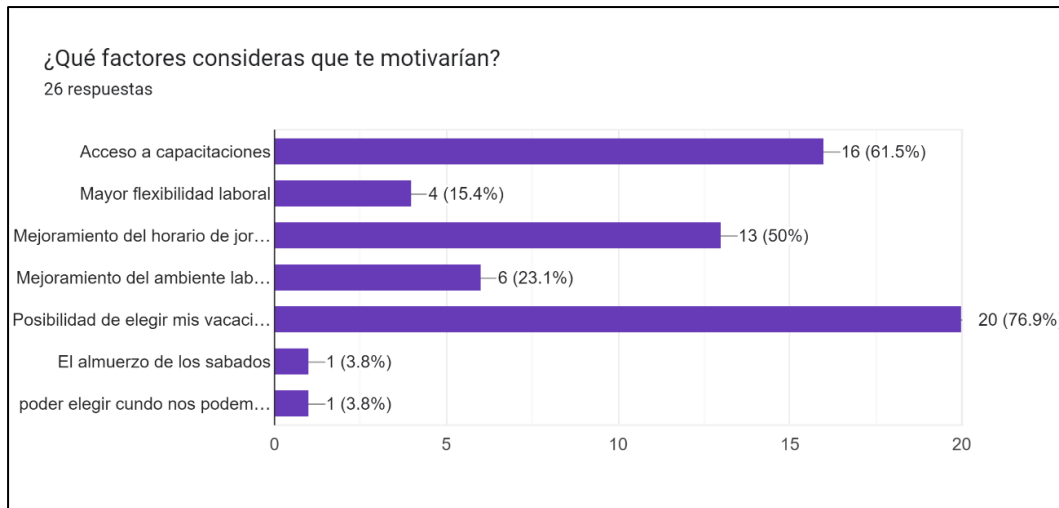


Más de la mitad de los encuestados se sienten satisfechos con el progreso y desarrollo personal que han tenido en Homero.

Se concluye que el ambiente en Homero es propicio para generar un sentido de pertenencia

En línea con los valores o cuestiones que son importantes para los colaboradores, tenemos pequeños actos que tienen un valor simbólico muy grande para los colaboradores: un ejemplo de esta situación es que se está preguntando por las cajas navideñas y la dirección está en conocimiento de la situación. Una caja navideña tiene un gran simbolismo para los trabajadores y a pesar de que la dirección lo sepa, no lo va a suministrar porque se hará un evento de fin de año. Una cuestión no menor es que estos pequeños gestos son percibidos como "derechos adquiridos" y año tras año si no son otorgados son reclamados. La caja navideña, se trata de un gesto de agradecimiento, de cariño y de reconocimiento por parte de los empleadores, que genera un sentimiento de unidad e igualdad entre los trabajadores.

También se detecta una situación que resulta contradictoria con los valores manifestados por Homero, como por ejemplo el "compromiso con los colaboradores" tiene que ver con las vacaciones. Por una cuestión de baja rotación, el local cerrará y los empleados deben tomarse sus vacaciones en ese lapso de tiempo. Esta cuestión genera ciertas incomodidades en las personas ya que no pueden disponer de su tiempo tal y como ellos quisieran, lo que también aleja a las personas de tener ese sentido de pertenencia e identificación con la compañía. De hecho, el 81% de los colaboradores respondieron en la encuesta de satisfacción laboral que la posibilidad de elegir sus vacaciones es algo que los motivaría (total de 21 respuestas afirmativas)



Incluso uno de los colaboradores de los mandos medios comentó en la entrevista presencial que cree que retirarse una hora antes los días sábados para poder descansar y almorzar más temprano -ya que no hay actividad la última hora- generaría un impacto positivo en la vida de los colaboradores y esto también se visualiza en las encuestas, en donde 13 personas manifestaron que las motivaría un mejoramiento de la jornada laboral. Estas situaciones, en donde los colaboradores manifiestan qué cuestiones son importantes para ellos deben ser consideradas ya que impactan en cómo ellos se sienten valorados.

A su vez, estas cuestiones planteadas hablan de forma implícita respecto de en dónde hace énfasis la empresa.

2- Estrategia (Strategy)

Este apartado refiere a la forma en que se intenta alcanzar la ventaja competitiva. Es decir, son las acciones que una organización toma para ganar una ventaja sustentable sobre la competencia. Por ejemplo, puede adoptar una estrategia de bajo costo mediante la producción económica o sistemas que brinden a los clientes más valor que la competencia. Otra estrategia puede implicar hacer una clara diferenciación de sus productos o servicios mediante características distintivas, ventas novedosas o nuevos enfoques de servicios. Según Waterman, Peters y Phillips, la Estrategia es o debería ser una forma organizacional de decir: "He aquí como crearemos un valor único".

La estrategia de Homero está orientada hacia la capacitación, stock y financiación.

Ventaja competitiva “Stock”

Se sabe que Homero tiene una buena situación económica ya que puede asumir todos sus compromisos en el corto tiempo, esto es: pago de proveedores, pago de impuestos, pago de

nómina del personal e inclusive reinversión del sobrante en mercadería. A diario, los números y la caja son analizados. También, hay un seguimiento respecto de la posición fiscal de IVA y si el débito fiscal da mayor que el crédito fiscal, en vez de erogarlo en impuestos se prefiere usar esa plata para la compra de mercaderías.

El referente de compras de ferretería, quien está hace 18 años, comenta que actualmente están teniendo un problema con el espacio siendo que Homero tiene instalaciones de tamaño notable. A su vez, comenta que es mucha la mercadería que está vencida o quedó obsoleta, sin embargo, no se toman acciones concretas para deshacerse de la misma, generando ineficiencias en la gestión de los recursos.

Se adjunta evidencia de stock que está inmovilizado desde 2018 (6 años) ubicado en las estanterías:



Imagen 8: Stock inmovilizado en el piso superior de Homero & Ferretería

Se consultó al personal respecto a si el sistema notifica con algún aviso los productos con baja rotación a lo que respondieron que el sistema no brinda datos respecto de los productos que están hace mucho tiempo y están inmovilizados. La única forma es detectarlo vía controles efectuados por el personal.

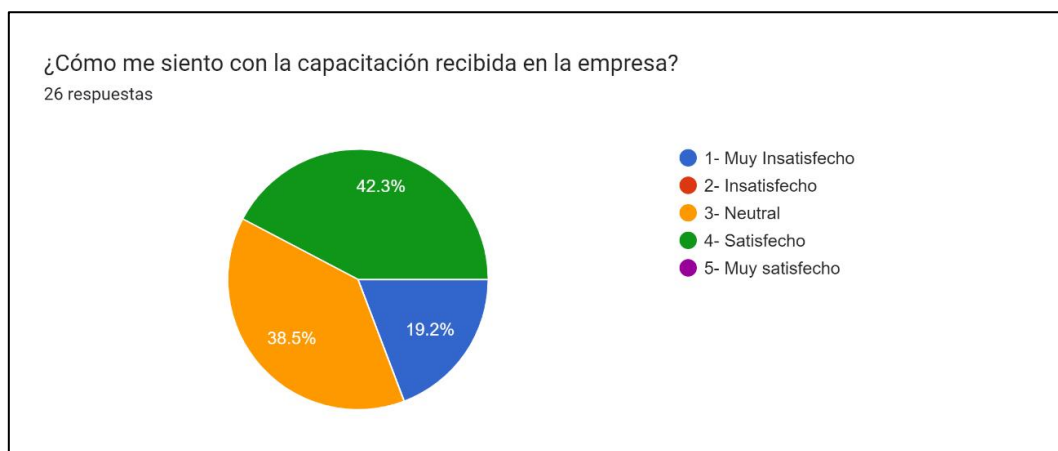
Según datos aproximados por parte del área de compras, tanto el exceso de stock como el stock obsoleto comprenderían entre un 15-20% del stock total que tiene Homero hoy en día.

El sobre stock o exceso de stock es el estado del depósito cuando los productos almacenados en la instalación superan con creces a la demanda. Estos excesos podrían estar llevando a almacenar:

- *Productos fuera de estación*
- *Malas previsiones / proyecciones de demanda.*
- *Dificultad para establecer un orden.*
- *Vencimiento de productos*
- *Mayores gastos en fuerza de trabajo para gestionar el stock*
- *Ineficiencias: hay que estar viendo luego como deshacerse de ese stock.*

Ventaja Competitiva “Capacitación”.

En lo que respecta a las capacitaciones, se sabe que las hay, aunque no todo el personal de ha tenido la oportunidad de recibir alguna, de hecho 3 personas que no corresponden al área de ventas han manifestado en entrevistas presenciales que quieren ser capacitadas y en la entrevista online, surge que 5 personas están muy insatisfechas con las capacitaciones brindadas.



Al preguntarle al personal por las capacitaciones recibidas en 2024, comentan que las mismas fueron otorgadas por los proveedores y fueron alrededor de 10-12. Las mismas constan de charlas de nuevos equipos y también se refuerzan dudas que pudieran quedar respecto de los mismos. Sin embargo, el único personal que participa de estos eventos son los vendedores y algunas personas del área de depósito, quedando excluidos los sectores que corresponden a la administración y demás gente de depósito. No obstante, es de uso frecuente esta modalidad de capacitación por parte de los vendedores, no siendo una capacitación llevada adelante por Homero o algo distintivo respecto de las demás empresas del sector.

En una visita a la empresa, 1 persona del área de ventas manifestó que debía vender un nuevo producto y que le gustaría ser capacitado y, a pesar de que los proveedores brindan capacitaciones, estas a veces resultan muy acotadas.

También, se recibió el comentario de un colaborador del mando medio que deja en duda si el personal realmente conoce lo que vende, porque en una situación se oyó que una persona no utilizaba el lenguaje técnico apropiado a la hora de asesorar en la comercialización de un producto.

En conclusión, se detecta que solo se capacita a una parte del personal, quedando las demás personas sin la posibilidad de recibir capacitaciones acordes a las funciones que desempeñan (Como por ejemplo Excel) siendo que estas se sienten motivadas al ser capacitadas.



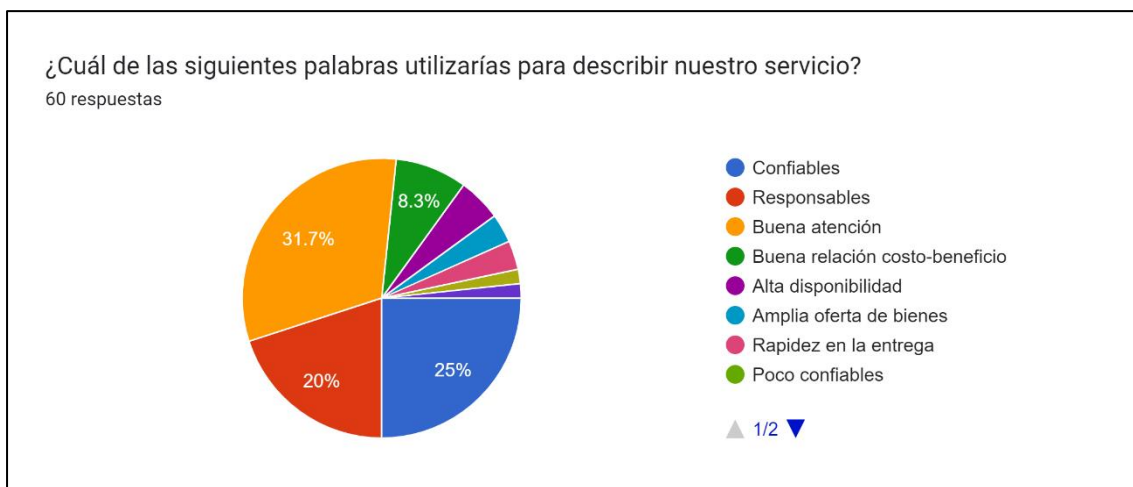
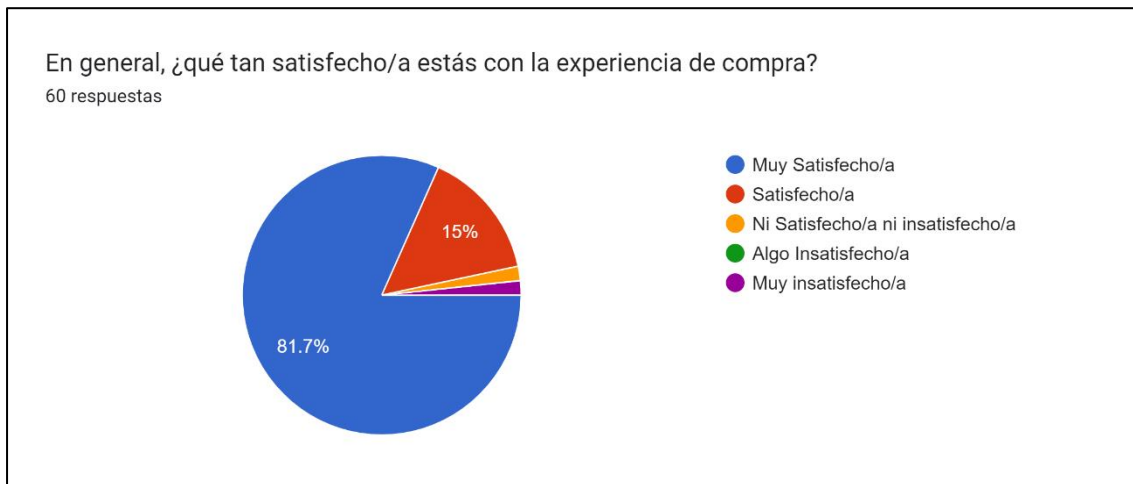
Financiación

Homero sigue muy de cerca su estructura de costo, lo que le permite tener una gran capacidad de compra. Según vimos en el apartado de “Shared Values” busca ser un socio estratégico de las empresas industriales y petroleras del sector y brindarle soluciones rápidas.

En pos de esto, cada vez que recibe una cotización se analiza el margen que se le puede aplicar a esa negociación y cada empresa tiene su financiación en base a la forma de pago.

Demás cuestiones estratégicas:

No obstante, se detecta lo siguiente. A partir de las entrevistas, es notable ver que hay una buena reputación de Homero & Cía



El 87% de los compradores encuestados votó que la atención brindada por el personal es muy buena y eso es algo a destacar y celebrar en los colaboradores.

Si se tuviera que describir en pocas palabras el servicio brindado por Homero & Cía., podríamos decir: Buena Atención – Confiabilidad y Responsabilidad.

Podría pensarse en una nueva fuente de ventaja competitiva que tiene Homero respecto de a competencia, que es una gran atención.



También, se sabe que desde Homero se tiene pensado ampliar la estrategia de comercialización, saliendo un poco del lado tan comercial y empezar a tener como cliente al consumidor final. Para esto, está presente con una estrategia de marketing, lo cual está alineado con esa intención.

Cerrando lo que es la estrategia, el “hacia dónde va” no se sabe si es una cuestión muy clara para los vendedores y se considera que simplemente siguen su labor, pero no una estrategia marcada. Es posible que la dirección tenga una visión de a donde quiere ir, pero no está manifestada hacia los niveles inferiores esta visión y cómo es que quiere lograrlo. Desde la dirección, sería oportuno determinar qué tipo de estrategia se seguirá: si será penetración en nuevos mercados; desarrollo de nuevos servicios o comercialización de nuevos productos; velocidad de respuesta al mercado; mejora de los servicios al cliente; entre otras.

3-Estructura (Structure)

La estructura representa la forma en que la empresa se organiza en divisiones y unidades de negocio e incluye la información de quién es responsable ante quién. En otras palabras, la estructura es el organigrama de la empresa. También es uno de los elementos más visibles y fáciles de cambiar. Cuando hablamos de estructura nos referimos a cómo se distribuyen y coordinan las tareas, como se establece la autoridad, y la especialización del personal

En el diagnostico organizacional en cuestión se analizará Homero Electricidad y Homero Ferrería, dejando de lado a Homero del Sur.

Para el área de depósito, existen 2 referentes, uno para cada unidad de negocios. El resto del personal se distribuye de la siguiente manera:

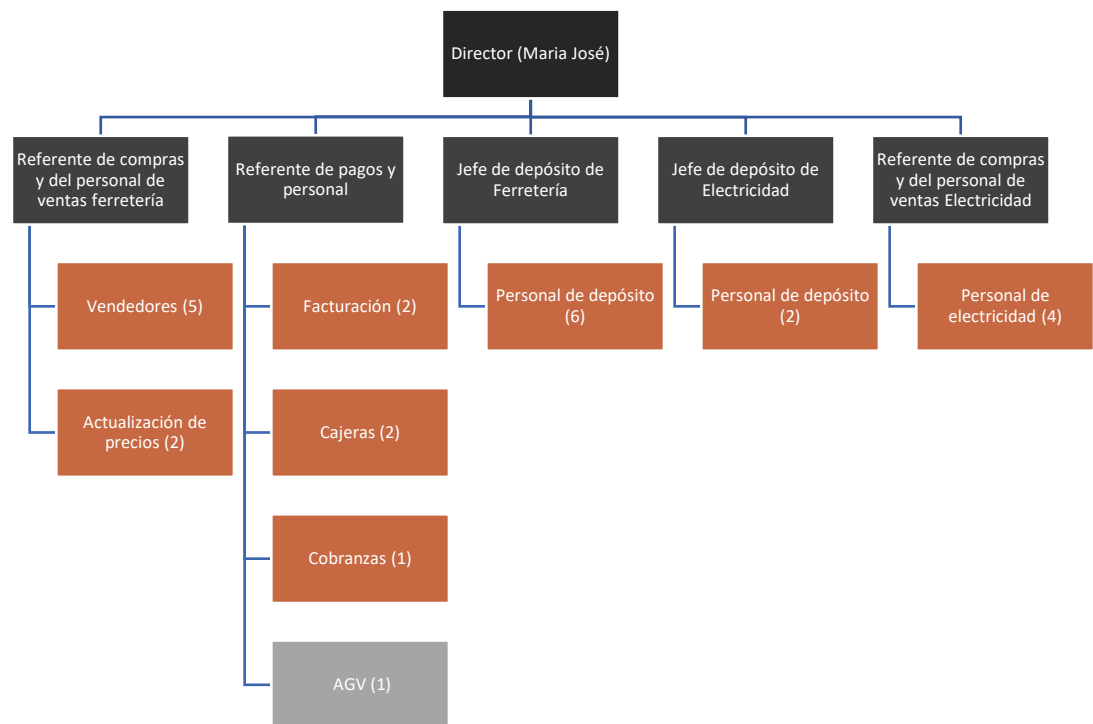
- Hay un repartidor asociado a ambas unidades de negocio
- 4 personas en el depósito de Ferrería
- Una persona de expedición que se encuentra en el salón de ferrería
- 2 personas para el depósito de electricidad.

Para el área de ventas, existen 2 referentes, uno para cada unidad de negocios. Tony tiene a su cargo 5 vendedores y al personal que actualiza precios. David, referente de Homero Electricidad, tiene a su cargo a 4 vendedores.



Como referente del personal para cuestiones como ausencias, permisos, adelantos de fondos y otras, está Paola. Bajo su responsabilidad tiene todas las áreas de administración (Caja, Cobranzas, Facturación) de ambas unidades (Homero Electricidad y Homero Ferrería).

Como dependencias directas de Maria José están: el Referente de Ventas Ferrería (Tony); Referente del Personal y área de Pagos (Paola); Referente depósito Electricidad (Martín); Referente de Ventas de Electricidad (David) y Referente de depósito de Electricidad (Juan)



Paola resulta la referente del personal en cuanto a novedades de ausencias, permisos, pero sucede que, la mayoría de las veces, solo las mujeres le comunican las novedades mientras los hombres suelen dirigirse a Tony, quien finalmente termina derivando la información hacia ella, algo que no resulta correcto. Paola no solo está como responsable del personal de administración, también tiene como función principal los pagos a proveedores y en tiempos libres realiza tareas administrativas, algunas cuestiones de tesorería y cadetería.

Si bien tiene una actitud muy positiva y un gran compromiso con todas las tareas que realiza, Paola admite no tener conocimientos en cuestiones atinentes al personal ya que no estudió una carrera relacionada a RR.HH.

En cuanto a la claridad respecto de las responsabilidades de cada puesto, al entrevistar directamente a personas de la organización, 4 de ellos manifestaron que no tenían claro el

alcance de hasta dónde llegaban sus tareas pero que realizan lo mejor que podían y 1 persona lo manifestó en la entrevista virtual.

¿Qué podríamos hacer para mejorar tu experiencia dentro de la organización?
26 respuestas

.

Mejorar la comunicación, ser claros con los objetivos y visiones que tiene la empresa. Saber el alcance que uno tiene como empleado.

Tener la posibilidad de elegir las vacaciones y en mi caso me gustaria capacitarme mas en venta, despues la verdad que no me puedo quejar .. muy agradecido de mi puesto laboral

mas capacitaciones personales, estrategias de ventas y oratoria.

MEJORAR LA COMUNICACION ENTRE SECTORES Y DARNOS MAS OPORTUNIDAD DE APORTAR IDEAS

Consideró que tengo una buena experiencia, las capacitaciones y las oportunidades de poder aprender y crear siempre aportan valor y motivación.

Horario y refrigerio

Aquí podemos incorporar un concepto del contrato psicológico *Se entiende por contrato psicológico el conjunto de creencias y expectativas (basadas en promesas explícitas o implícitas) intercambiadas entre una persona y su organización Rousseau, 2004).*

El contrato psicológico hace referencia a todos los compromisos que adquieren el trabajador y el empresario al comenzar una relación laboral, más allá de lo que figura en el propio contrato laboral. Se trata de un acuerdo tácito, que engloba las expectativas que el individuo tiene acerca de la organización en la que comienza a trabajar, pero también al revés, ya que igualmente incluye lo que la propia empresa espera del nuevo integrante del equipo en su puesto de trabajo, y sus aportaciones a la compañía.

También, un colaborador ha manifestado -de forma presencial- que al ingresar a la organización no recibió una comunicación clara respecto de las tareas que realizaría, pero que fue organizándolo del modo que le parecía mejor para todos.

En cuanto al área de electricidad, David es el referente, es la autoridad de las personas que está en el área de ventas, sin embargo, en visitas a la organización y en varias oportunidades se obtiene información respecto a que muchas veces no ejerce esa autoridad, por ejemplo, en el uso del dispositivo en el horario de trabajo, o en cuestiones como orden y limpieza.



Se detecta que en el área de Homero Electricidad no hay un recurso de expedición - como el puesto que ocupa Damaris en Ferretería- que controle el material que va a salir y que efectuó la coordinación con el jefe de Depósito, sino que hoy en día el mismo vendedor de electricidad arma el remito, separa el material, coordina y esto puede llevar a errores.

4-Sistemas (Systems)

En cuanto a los sistemas, son procesos y procedimientos de la compañía. Muestran al negocio, las actividades diarias y toma de decisiones. Los sistemas son el área de la empresa que determina la forma de hacer negocios y debe ser el foco principal de los gerentes durante el cambio organizacional. También abarca los sistemas de control gerencial, medición de performance y monitoreo de satisfacción del cliente.

Si abordamos la “S” desde una perspectiva de procedimientos y procesos, podemos decir lo siguiente: en una empresa que se dedica a comprar y vender sin añadir un valor en los productos, se debe tener los procesos claros y tratar de lograr una eficiencia máxima *-como también tener una buena estrategia que le permita competir frente a las demás-*. Hay procesos planteados que buscan lograr esa máxima eficiencia como, por ejemplo: se dispone de personal que actualiza constantemente los precios; Maria José hace controles de la utilidad de los productos; los repartos tratan de efectuarse con la mayor rapidez posible (en el día o 2 días de demora como máximo) ; las cotizaciones a proveedores tratan de responderse con la mayor rapidez posible (mismo día o a día siguiente) y analizando las distintas alternativas que ofrecen los proveedores de Homero; se sigue de cerca las cobranzas; entre otras.

En lo que respecta al proceso de las cotizaciones a clientes, un colaborador del área de ventas observó en una entrevista presencial que en muchas oportunidades necesitan información de su líder para cerrar una cotización y sus pedidos no son atendidos de forma oportuna, lo que demora la respuesta al cliente.



Si filtramos por el tipo de puesto “vendedor”, encontramos lo siguiente:

¿Qué tipo de puesto desempeñas?	¿A qué sección perteneces?	La comunicación con mi superior es clara:
Vendedor / Atención al cliente	Electricidad	Si
Vendedor / Atención al cliente	Electricidad	Si
Vendedor / Atención al cliente	Electricidad	Si
Vendedor / Atención al cliente	Electricidad	Si
Vendedor / Atención al cliente	Ferretería	Si
Vendedor / Atención al cliente	Ferretería	A veces
Vendedor / Atención al cliente	Ferretería	Si
Vendedor / Atención al cliente	Ferretería	A veces
Vendedor / Atención al cliente	Ferretería	Si
Vendedor / Atención al cliente	Ferretería	A veces
Vendedor / Atención al cliente	Prefiero no decirlo	Si

Luego, en otra oportunidad, se consultó cómo es el proceso de las cotizaciones (al puesto que las facilita, en este caso referente de compras) y comentó que muchas veces los compradores piensan que el área de compras se olvida de pasarles los valores, pero en realidad ese análisis para ver el margen que se puede otorgar al cliente depende de varios factores y demora tiempo. A su vez, el responsable de dar estas respuestas no solo está abocado a las compras, sino que por su vasta experiencia también realiza otras funciones como proyecciones de compras; encargarse de las construcciones que ha tenido Homero -entre otras- lo que puede estar interviniendo en brindar una respuesta rápida.

Para lo que es ventas, sabemos que cada vendedor tiene asignadas distintas cuentas corrientes. La prioridad de cada uno es la atención de los clientes que están en el local, pero

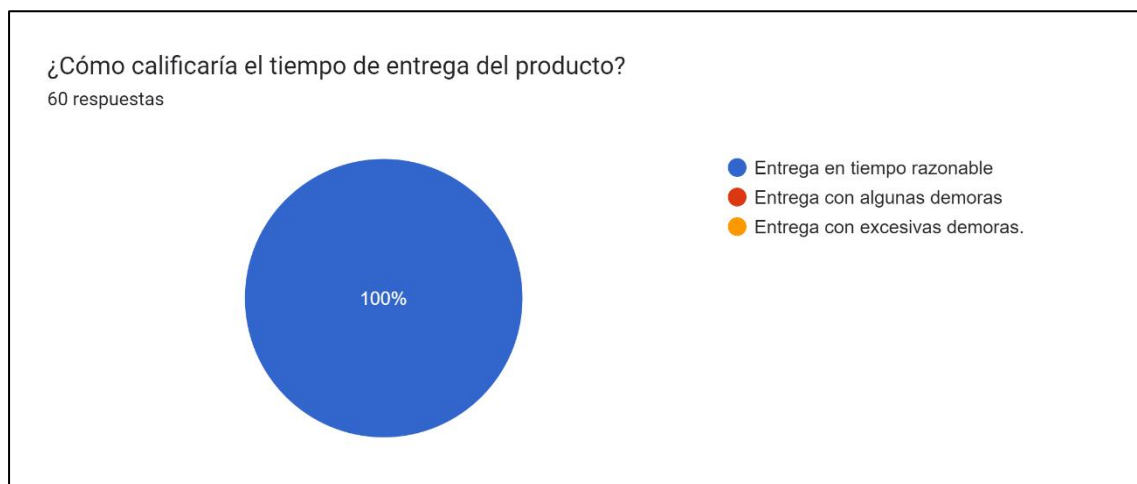
también deben tratar de dar respuesta a los pedidos de las empresas cliente. En lo posible tratan de enviar la cotización en el día y el momento, con una validez máxima de oferta de 2 días.

El proceso de stock fue explicado en el apartado “Gestión del Stock”, pero un comentario respecto del sector “depósito” es que a partir de las entrevistas presenciales se detecta que no se está haciendo un control de las mercaderías que tienen vencimiento, como tampoco de las mercaderías obsoletas. Se detecta aquí, un punto a mejorar.

Los inventarios, son realizados cada 3-4 meses salvo que haya alguna diferencia puntual que haya que detectar. Si al controlar la mercadería se detecta una diferencia, se le comenta a Maria José quien lo ajusta.

Si llega un pedido que no corresponde se hace una nota de devolución y pasa a Facturación. Si hay un problema de garantía, lo ve el referente de compras, quien autoriza la devolución. Muchas veces se da de baja el producto en sistema para que no se facture, lo cual está acertado.

En cuanto a despachos de mercadería, en el día se ve cual es la empresa que tiene más remitos y se procura no dejar pasar más de uno o dos días para la entrega de la misma. El jefe de Depósito, también se encarga de coordinar junto con Dámaris las entregas de mercadería.



Si abordamos la “s” desde el punto de vista “sistemas”, sabemos que se dispone de “Atila”, un software de gestión un tanto viejo, pero utilizado no solo por la dirección para hacer controles (quien se apoya de otro software que le saca los datos principales y resumidos) sino también por el resto del personal. Fuera de este software, desde la dirección o puestos medios no se hace uso de ningún tablero de mando para la toma de decisiones.



Hay ciertos controles gerenciales como; control diario por parte de Maria José de la utilidad bruta de cada producto y cuando detecta un margen del 20% o menos busca la causa raíz; conciliación Bancaria; ECHEQS recibidos en banco; control de utilidad por marca, proveedor, vendedor; cash-flow, pero se cree que no hay un control estratégico (Ej. Indicadores, ratios, ver si evolución a partir de la implementación de estrategias, tener un dashboard con datos de interés para el negocio)

Por último, es posible decir que no se hace un monitoreo de satisfacción del cliente - algo que sería oportuno empezar a realizar-. Sería oportuno medir la experiencia del consumidor final (que es el cliente que va y es atendido presencialmente en salón).

En cuanto a la medición de performance, solo se efectúa esta en base a las ventas que efectúa el personal de Atención al cliente, pero los demás colaboradores no son medidos en su performance.

5- Estilo (Style)

Esta “S” se asocia con el liderazgo de la dirección y estilo operativo de la organización. El estilo impacta las normas que la gente sigue y como trabajan e interactúan entre ellos y con los clientes.

El estilo capta cómo se lleva a cabo realmente el trabajo dentro de la organización. A pesar de que, en gran parte, uno o más líderes de la empresa pueden haber establecido un estilo, aquí nos referimos a los modelos de comportamiento general de los miembros del equipo gerencial. Por ejemplo, ¿cómo emplean su tiempo los gerentes? (en reuniones versus hacer recorridos) ¿Dónde concentran su atención? (dentro de la empresa versus fuera de ella) y, ¿Cómo toman sus decisiones? Otros componentes críticos del estilo son los actos pequeños y simbólicos.

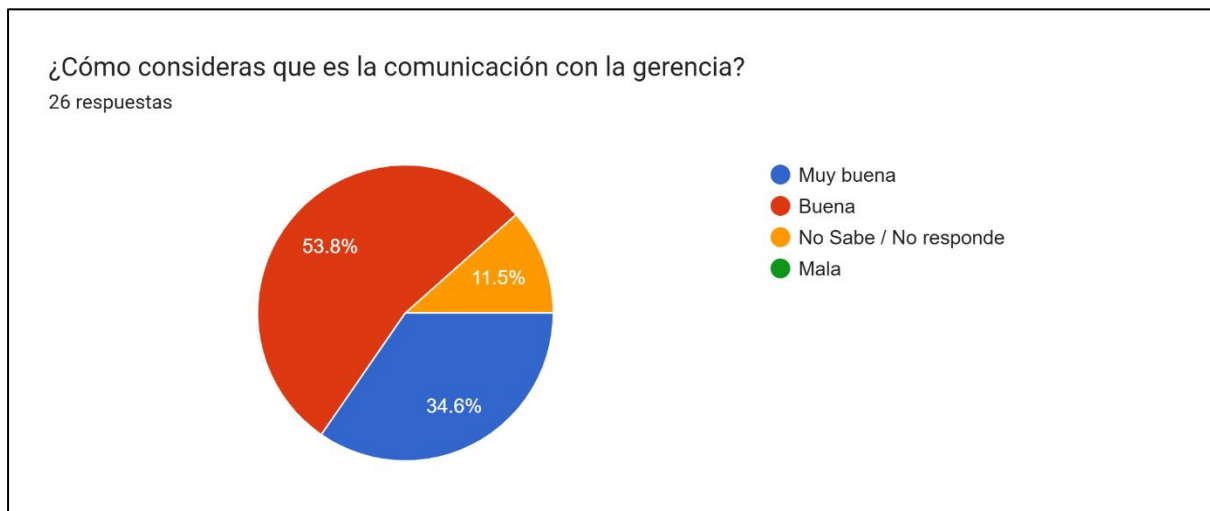
El estilo de liderazgo ejercido por parte de la gerencia es de las Relaciones Humanas. Este estilo se caracteriza por lo siguiente:

- El jefe está orientado a la persona y a las relaciones. Las actitudes y sentimientos son variables importantes del comportamiento.
- Imagen tradicional de jefe, “él es quien sabe más y mejor”.
- Concepto positivo de la naturaleza humana.

- No da órdenes, “vende ideas”.
- Posee uso absoluto de poder y su prioridad de decisión, pero no es utilizado de forma ni agresiva ni chocante.
- Delega tareas, en forma atenuada y sobre responsabilidades menores.
- Se comunica para motivar y transmitir ideas.
- En cuanto a la toma de decisiones, Se dará como un proceso abierto, en los que las opiniones de los colaboradores son tenidas en cuenta, pero la decisión final recae en el jefe.
- Es parte de su objetivo conseguir que los miembros de un grupo u Organización se sienta como parte útil e importante del esfuerzo común.

Se le preguntó al personal si creían que podían comunicarse libremente, a lo que casi el 80% manifestó que sí, que es posible expresar ideas. Sin embargo, en comentarios aislados en las visitas presenciales se comentó que finalmente siempre se hacía lo que se disponían los niveles jerárquicos superiores.

Al preguntarle al personal si tiene comunicación con la gerencia, se obtienen los siguientes resultados: 14 personas dicen que es buena, 9 opinan que es muy buena y 3 personas no opinan/no saben. Surge la duda de si alguna vez han interactuado o no con la gerencia.



En entrevistas varias, surgen comentarios como, por ejemplo, la imposición de la fecha de vacaciones. Si se invita desde la dirección a que el personal pueda aportar ideas y manifestar opiniones, es oportuno que haya una flexibilidad o receptividad desde el lado de los niveles superiores para evitar caer en desmotivaciones o en un personal que no quiere comunicarse, si “total todo seguirá igual”.



Maria José comenta en una primera entrevista que ella invita a que el personal toque su puerta en caso de que haya algún inconveniente y comenta en la misma “tu problema es el mío”. Sin embargo, al parecer, nadie manifiesta estas cuestiones ante ella. A pesar de decir que se apoya mucho en Paola y Tony en decisiones importantes, finalmente decide ella. También deja hacer -en el caso de Tony le da libertad con las compras- pero ya en operaciones que tienen un importe superior a 20.000 USD interviene.

Busca que los empleados se sientan parte de la empresa, pero parece que a veces desestima algunos pedidos de los colaboradores, como salir una hora antes, poder tomar una fecha de vacaciones a elección (o al menos no imponerlas en las fiestas para todos), solicitud de caja navideña. Se observa que la dirección toma decisiones basadas más en sus propios gustos o lo que considera adecuado, en lugar de considerar las preferencias de los empleados. Sería recomendable adoptar una perspectiva más centrada en las necesidades de los empleados, conociendo y valorando sus opiniones de manera directa.

6- Personal (Staffing)

La siguiente variable está relacionada a los elementos que distinguen al personal en relación al tipo y el número de empleados que necesita la organización. También se refiere a las competencias de los mismos. Por otro lado, se toma en cuenta cómo son los sistemas de: reclutamiento y selección, socialización, capacitación, desarrollo profesional y manejo de carrera. Nos preguntamos ¿hay puestos que deberían ser ocupados por otras personas más adecuadas? ¿Están todos los puestos de su empresa ocupados por las personas adecuadas? ¿Existe algún problema en relación con sus empleados, como baja moral o agotamiento?

Al ser Homero una empresa pequeña, no se indagó en esta parte. Sabemos que hay capacitaciones hoy en día, pero lo que no hay es un plan estructurado para llevarlas adelante, que contemple temas, fechas, duración, responsables de llevarlas a cabo, -entre otras cuestiones-. A su vez, se detecta que las capacitaciones efectuadas son ofrecidas por los mismos proveedores que venden las herramientas y no son planeadas en base a las habilidades que requiere el personal de la empresa para su desarrollo.

Se puede detectar que hay personas que terminan realizando tareas que no corresponden o que podían ser llevadas a cabo por personas más idóneas, por ejemplo: El referente de compras de Ferretería muchas veces resulta el nexo entre los pedidos del personal y gerencia; Paola que, es referente, pero podría haber una persona capacitada en RRHH; David, que está

en la parte de Ventas Electricidad, pero le cuesta un poco ejercer autoridad con sus colaboradores.

Una persona con conocimientos en el área de RRHH podría encargarse de: control de la facturación alcanzada por cada vendedor; permisos; confección de descripción de puesto ; desarrollo de plan de capacitaciones; confección de manuales de procesos; control de novedades e informar al estudio contable; supervisión de la liquidación de sueldos; Desarrollar e implementar políticas y procedimientos relacionados con la gestión de personal; acompañar los procesos de mejora continua dentro de la organización; diseño de beneficios y compensaciones; ver evaluaciones de desempeño, entre otras responsabilidades. Además, esta persona podría estar presente para todas las unidades de gestión de Homero

7- Habilidades (Skills)

Esta S refiere a capacidades, conocimientos que debe lograr desarrollar en las personas con esa estrategia, estructura, todo interrelacionado con los valores compartidos. Durante el cambio organizacional, la pregunta que surge a menudo es sobre las habilidades que la empresa realmente necesita para reforzar su nueva estrategia o la nueva estructura. Las habilidades representan las oportunidades y las restricciones. La empresa puede necesitar aprender nuevas habilidades y desaprender las viejas.

Principalmente, la organización se destaca por sus habilidades blandas tales como: buena atención al cliente y un buen asesoramiento, todo esto contrastable con la información recibida a partir de la encuesta de satisfacción al cliente.



Los calificativos para la descripción del servicio obtenidos fueron los siguientes:

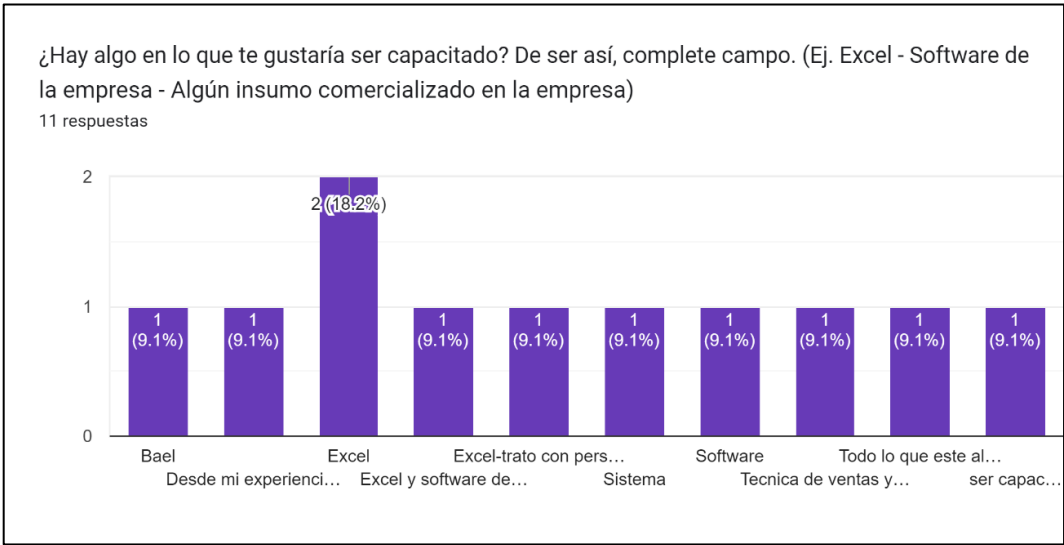
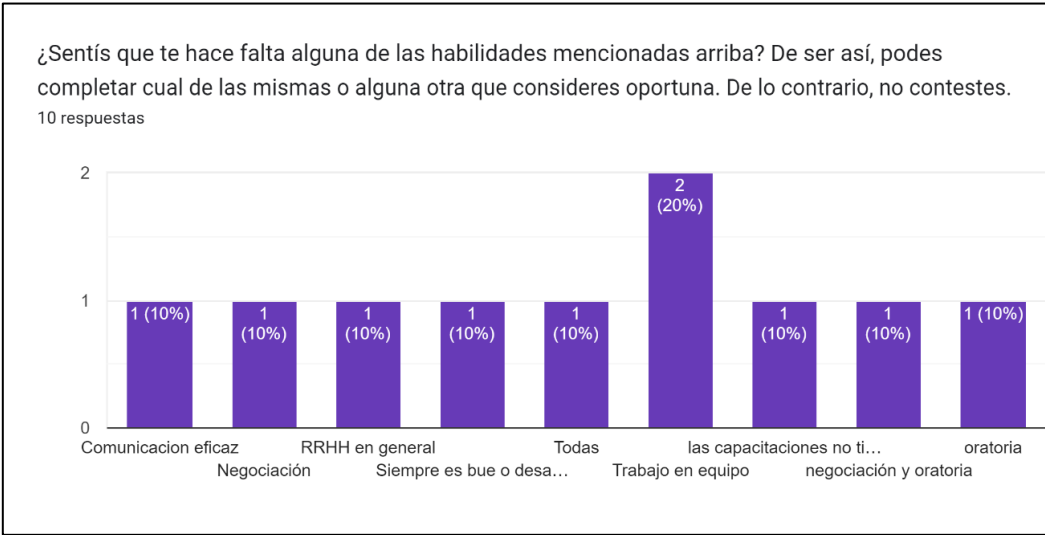
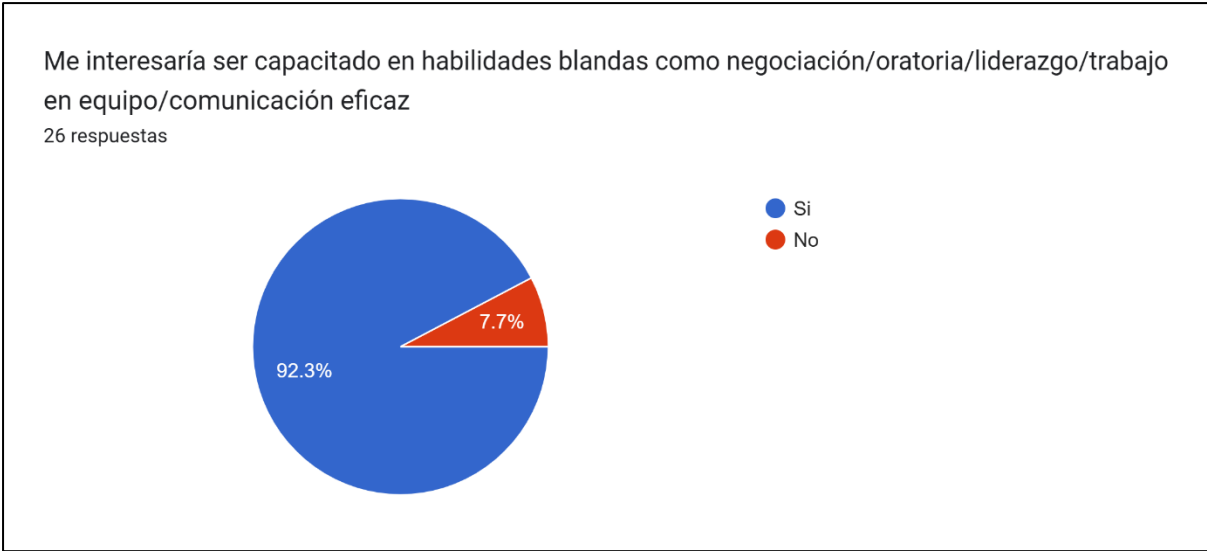
- 21 respuestas positivas en buena atención 34%
- 15 respuestas positivas en confiables 25%
- 12 respuestas positivas en responsables 20%
- 5 respuestas positivas en buena relación costo-beneficio 8,33%
- 3 respuestas positivas en alta disponibilidad 5%
- 2 respuestas positivas en alta oferta de bienes 3%
- 2 respuestas positivas en rapidez de la entrega 3%
- 1 en excelente proveedor 1,66%



El asesoramiento recibido por los clientes suele ser muy bueno, alcanzando un porcentaje alto de 86,7% (52 votos) mientras que 8 personas lo califican como bueno/regular, pero no hay ninguna crítica o comentario de que éste sea malo.

Respecto de habilidades más bien “duras”, no se pudo indagar mucho respecto de este tema con el personal, como para determinar el nivel actual y el nivel deseado en cuanto a habilidades.

Se le preguntó al personal si sentían que necesitaban ser capacitados en algo, a lo que respondieron lo siguiente:



Las personas encuestadas quisieran ser capacitadas en Excel; el software de la empresa. Es decir, las personas, sienten que necesitan ser desarrolladas en sus habilidades duras.



Una persona de almacén contestó “Desde mi experiencia en el puesto que se me asignó como el personal a cargo de la entrega de mercadería, considero que una capacitación en gestión de logística y picking, aportaría buenos conocimientos.”; en marcas y productos

Acorde a esa estrategia que resultó ser ventaja competitiva en algún momento, es importante seguir brindando capacitaciones al personal y no solo al personal de ventas sino también al resto de la organización.

Matriz 7's - Técnica del Semáforo

A continuación, se expone una matriz a modo de “semáforo” identificando la congruencia entre las distintas “s” del sistema. El significado de cada color es el siguiente:

	No están alineadas ambas “s”.
	Relación a prestar atención, no está muy relacionado
	Buena relación entre ambas “s”
X	No se indagó sobre la relación

	Valores	Estructura	Estrategia	Sistemas	Estilo	Personal	Habilidades
Valores	X	X					X
Estructura	X	X			X		
Estrategia			X				
Sistemas				X	X		X
Estilo		X		X	X	X	
Personal					X	X	
Habilidades	X			X			X

- 1- VALORES – ESTRATEGIA: La estrategia, al igual que los valores, no está transmitida de forma clara a los colaboradores. Dentro de los valores se encuentra la eficiencia, pero se está trabajando sin una estrategia definida y bajada a los colaboradores. Los colaboradores no conocen lo importante y hacia donde hay que ir.
- 2- ESTRUCTURA – ESTRATEGIA: Se considera que la estructura actual no está mal para la empresa en cuestión, pero se sugiere prestar atención a dos puestos de referente tal como RRHH y Referente de ventas de Electricidad



- 3- ESTRATEGIA – HABILIDADES: La estrategia de que Homero se competencia por su capacitación podría verse afectada por las habilidades. Necesitan aprenderse nuevas habilidades (podrían ser blandas como también duras)
- 4- SISTEMAS - ESTRATEGIA: Los sistemas (entendidos como procesos de todo tipo) son claros pero que serían pertinente ajustar para seguir destacando de la competencia. Si se diferenciará por su personal, sería oportuno repensar el sistema de medición de performance, la estructura de compensaciones. También, a partir de destacar en el servicio se podría medir la satisfacción del cliente. No menos importante: la estrategia de stock está resultando contraproducente. Sería ideal revisar cómo la misma se lleva a cabo.
- 5- VALORES – SISTEMAS: Falta un monitoreo del cliente interno y también el externo para estar en consonancia con los valores expresados
- 6- VALORES - ESTILO: la gerencia debe comunicar y transmitir los valores que son de importancia para la misma. No se cree que no haya congruencia, pero si restaría comunicar.
- 7- VALORES – PERSONAL: Parte del personal no conoce los valores. Al no conocer, no se puede estar alineado.
- 8- PERSONAL – SISTEMAS: El personal considera que sería bueno dar a conocer los procesos a todos. También, en línea con esto, puede pensarse a la relación entre el sistema de compensaciones y el personal, en donde solo los vendedores tienen una evaluación de desempeño.
- 9- PERSONAL – HABILIDADES: No se está desarrollando a todo el personal de la empresa.
- 10- ESTILO – ESTRATEGIA: La gerencia como también mandos medios deben concentrar su atención en la estrategia, en determinarla/repensarla y luego comunicarla hacia los niveles inferiores.
- 11- PERSONAL – ESTRUCTURA: El personal es acorde a la estructura, se considera que tienen la educación y experiencia necesaria a excepción de un puesto.
- 12- HABILIDADES - ESTILO: La persona encargada de la dirección tiene todas las habilidades tanto soft como hard necesarias para ocupar su puesto, pero se cree que, en algunas cuestiones, quizá por ser socio-propietaria, no las está ejerciendo (mayormente con su profesión de RRHH)



- 13- SISTEMAS Y ESTRATEGIAS: No hay una alineación entre sistemas (procesos, controles, medición de performance, planeamiento) y una estrategia (diferenciación por capacitación, stock y financiación).
- 14- SISTEMAS – ESTRUCTURAS: Hay concordancia entre la estructura organizativa de Homero y los sistemas.
- 15- HABILIDADES – ESTRUCTURA: Podrían faltar algunas habilidades de liderazgo en los mandos medios.
- 16- ESTRATEGIA – PERSONAL: Surgen dudas si el personal sabe cual es la estrategia competitiva de Homero.

FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite a las organizaciones analizar su entorno interno y externo, identificando factores clave que afectan su desempeño y su capacidad para aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas. Se detalla que se considera en cada uno de ellos:

- **FORTALEZAS:** Son aspectos positivos que la organización posee y que le dan una ventaja competitiva
- **OPORTUNIDADES:** Factores externos que podrían ofrecer ventajas o posibilidades de crecimiento y éxito
- **DEBILIDADES:** Aspectos internos negativos que pueden limitar el éxito o la eficiencia de la organización
- **AMENAZAS:** Factores externos a la organización que podrían causar problemas o poner en riesgo el éxito de la organización

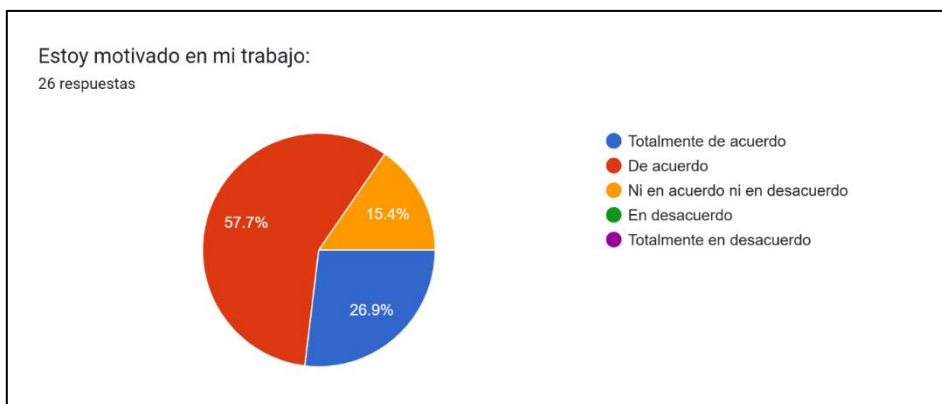
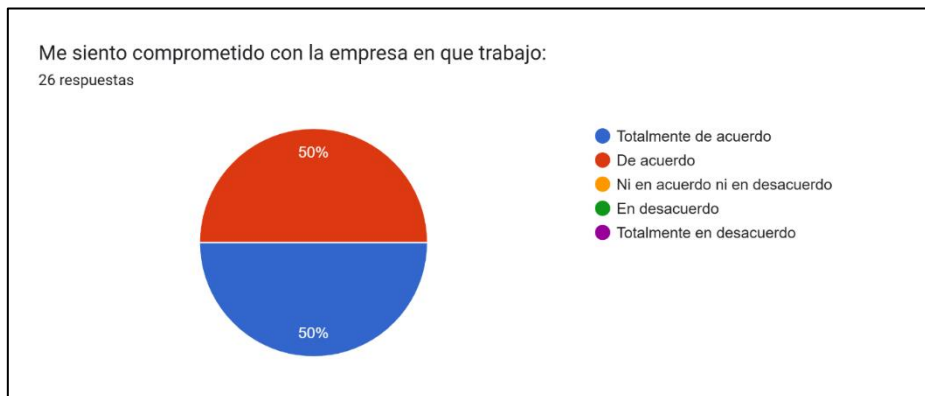
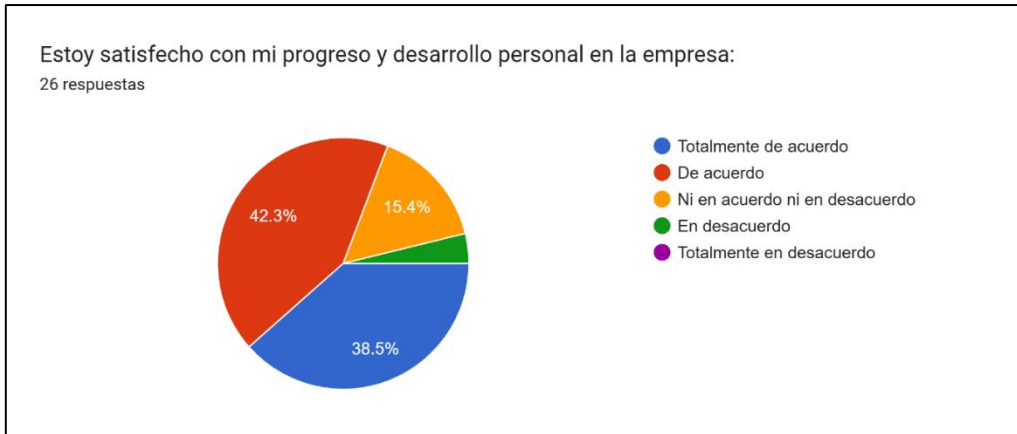
En base al modelo aplicado y cómo conclusión de todo lo analizado y recabado, se presenta el FODA de la organización.

FORTALEZAS

- **Personal de ventas capacitado:** Permanentemente se brindan capacitaciones a los empleados respecto de productos que se comercializan en Homero.
- **Amplio conocimiento de la industria:** Tanto la dirección como uno de los empleados más antiguos y responsable de compras (Tony) tienen más de 20 años de experiencia en la industria, lo que les ha permitido desarrollar un conocimiento profundo del mercado local y regional, consolidando a Homero como un jugador clave en la industria.

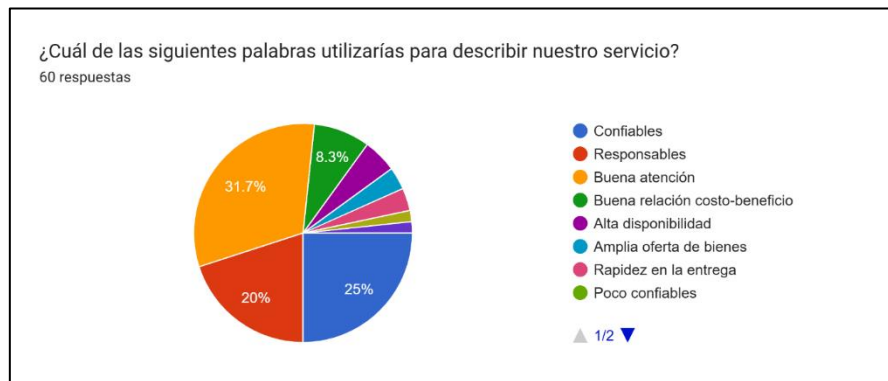
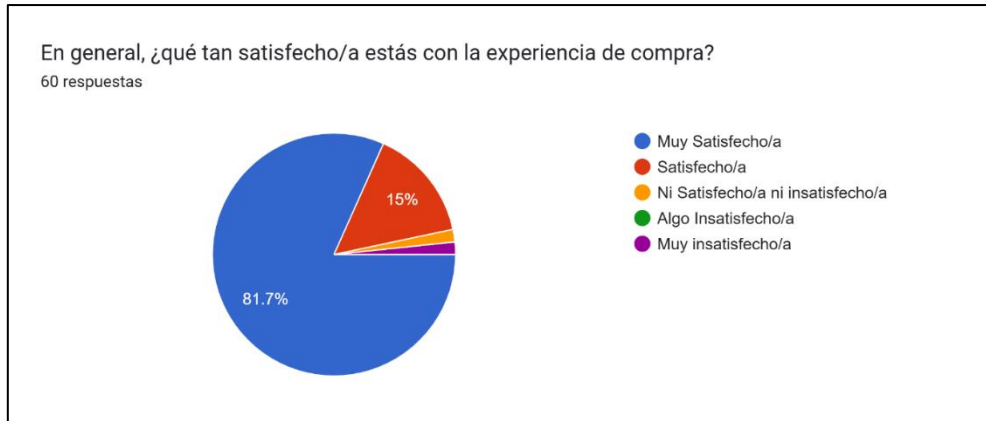


- **Grandes empresas como cliente:** Homero mantiene cuenta corriente con grandes empresas como DLS, MANPETROL, PECOM y PAN AMERICAN ENERGY, que representan un volumen significativo de la facturación (el 80% aproximadamente). Estas empresas, que operan tanto en Comodoro Rivadavia como en otras áreas del país, realizan compras en grandes volúmenes y tienen una alta capacidad de pago.
- **Gran capacidad financiera:** Es posible decir esto ya que se tiene la posibilidad de asumir los compromisos de los próximos 6 meses -inclusive haciendo un análisis conservador del flujo de fondos, sin considerar toda la deuda que tiene Homero circulando en la calle- lo que le otorga a la empresa una flexibilidad para cualquier eventualidad u oportunidad que surja.
- **Gran Volumen de Stock:** Lo que le permite anticiparse a la demanda de los clientes y ofrecer una respuesta ágil a sus necesidades.
- **Capacidad para adaptarse en tiempos adversos:** Homero demostró que ha podido adaptarse a tiempos y situaciones adversas, como por ejemplo la tormenta que hubo hace unos años en la ciudad en donde la empresa perdió miles de dólares en artefactos. También, ha podido prosperar incluso en situaciones con proveedores que no le han pagado deudas de cifras millonarias.
- **Ubicación en zona estratégica:** En pleno barrio industrial cercano a todas las empresas del sector lo que le permite estar cerca de sus clientes principales empresa.
- **Salones de venta propios:** Lo cual trae a observación la gran capacidad que tiene Homero y da cuenta que posee un gran capital, además de tener un control total sobre sus instalaciones y no estar atado a precios de alquiler exorbitantes o negociaciones con locadores.
- **Bajo nivel de rotación:** En general, los empleados no rotan salvo por robo o hurto en cuyo caso han sido desvinculados. De hecho, en la encuesta, se evidencian resultados positivos como, por ejemplo, que el 85% del personal está motivado; absolutamente todo el personal está comprometido con la organización y más de la mitad se encuentra satisfecho con su desarrollo y progreso.



- **Gerencia conformada por una sola persona**: Lo que derriba las burocracias y permite decisiones ágiles.

- **Buena reputación**: Lo cual se refleja en la encuesta al cliente externo:



OPORTUNIDADES:

- Industria en potencia en Neuquén: La provincia de Neuquén se encuentra en un auge en la producción y exportación de petróleo y gas natural, lo que ha impulsado la economía de la región y generó que gran parte de las operaciones petroleras están migrando a Neuquén. Las empresas con las que Homero también operan en dicha provincia, lo que abre puertas y posibilidades de desarrollo en dicha área.

- Nuevos accesos a créditos a plazos y tasas interesantes: esto no solo significa algo positivo para Homero sino también por los consumidores finales y otras empresas del país. El



acceso a créditos implica poder reactivar el consumo, la reinversión por parte de las empresas, lo que genera un efecto derrame en la economía.

- **Liberación de restricciones a la importación:** Esto resulta de vital importancia para Homero quien importa herramientas como Ridgid. Esta situación le permite agilizar tiempos de entrega, reducir costos y continuar con su diferenciación por ofrecer este material importado.

- **Estabilidad del dólar:** Esto es una oportunidad porque Homero compra y también cotiza muchos productos en dólares. En un momento dado, la volatilidad del dólar afectaba a las organizaciones porque no les permitía tener una validez de oferta mayor como también dificultaba las negociaciones. Actualmente, puede tenerse una mayor estabilidad al negociar ya que no hay fluctuaciones inesperadas.

- **Ausencia de sindicatos:** Homero puede desarrollar su operatoria sin pensar obstáculos que traería tratar de tomar ciertas decisiones en las que el gremio quiere intervenir por tener distintos intereses.

- **Próxima apertura de local:** La reapertura del local puede tomarse como un hito en donde se invite al público a conocer las instalaciones, se obtengan nuevos clientes y se revitalice a Homero a partir de la redefinición de procesos y cuestiones varias, aprovechando esta situación para darle un nuevo aire.

DEBILIDADES:

- **Falta de formalización de procesos:** Existen procesos en la organización, pero se desconoce si todo el personal los comprende a la perfección o si hay una homogeneidad respecto de lo que se supone que se debe hacer.

- **Sesgo del Status Quo:** Se detecta una ligera tendencia a que las cosas se mantengan cómo están o una adaptación a esta etapa madura que está atravesando Homero, en vez de pensar en cómo reinventarse o estar abierto a nuevas posibilidades

- **Desconocimiento del dinero circulando en la calle:** No hay conocimiento del dinero pendiente de cobro. Si se tuviera este dato se podría generar un cash-flow que contemple varios escenarios, como también tomar mejores decisiones con los créditos a cobrar de la empresa.



- **Desconocimiento de la utilidad mensual:** No se conoce con certeza el margen de utilidad que deja Homero mes a mes, lo que no permite ajustar determinadas variables o tener noción respecto de un margen que si o si debe quedar para que sea rentable el negocio.

- **No se hace uso de kpi's / indicadores claves:** No se están utilizando herramientas de medición de desempeño como KPIs, lo que impide una evaluación precisa del rendimiento de la empresa y la identificación de áreas de mejora.

- **Falta de misión/visión proyectada en los espacios comunes:** Esto puede dificultar la alineación de los empleados con los objetivos estratégicos de la compañía.

- **Falta de aggiornamento a las nuevas prácticas comerciales** (e-commerce): El mundo avanza y las prácticas de los consumidores también. Todo torna en base a un mundo más digital y es fundamental que Homero se aggiorne a estas prácticas que podrían definirle el hacer ganar o no una cotización.

- **Falta de análisis del entorno:** No se analiza ni la satisfacción del cliente, ni qué está haciendo la competencia y las prácticas que hoy en día harían mejorar a Homero.

AMENAZAS:

- **Competencia que cada vez está tomando mayores unidades de negocio:** Por ejemplo, FORTE que no solo cuenta con una línea de Industriales, sino también ferretería, pinturería, escuela de soldadura y Materiales Aldana, que ha realizado recientemente la apertura de su ferretería. Todo esto genera un entorno más competitivo en el que Homero deberá hacer algo por destacarse frente a la competencia.

- **Industrias que trabajan con ventas online:** Las empresas que operan en el mundo digital tienen la capacidad de llegar a un público más amplio y de forma más rápida, lo que representa una amenaza para los negocios que dependen exclusivamente de las ventas físicas o de la respuesta de empleados.

- **Traspaso de energías no renovables a energías renovables con el paso del tiempo:** Cada vez más hay una mayor conciencia social respecto de las energías renovables. Con el tiempo, el mercado del petróleo podría ir en decadencia y resulta vital que Homero piense en la posibilidad de traer productos más sustentables.

- **Zona con competencia cercana:** A la hora de efectuar una compra, los consumidores tienen un abanico de opciones cercanos en donde podrían llegar a comprar



- **Diferentes reglas del juego a la hora de negociar con distintos proveedores:** Al tener diferente tiempo de financiación esto podría afectar el ciclo de vida de la caja.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Personal capacitado - Gran fuerza de ventas - Excelente atención al cliente - Amplio conocimiento de la industria por parte de la dirección - Más de 20 años en la industria - Grandes empresas como clientes - Gran capacidad financiera - Capacidad de adaptación en tiempos adversos - Ubicación en zona estratégica - Salones de venta propios - Bajo nivel de rotación - Buena reputación 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de formalización de procesos - Sesgo del status quo - Referentes del personal que no tienen las habilidades adecuadas. - Desconocimiento del crédito circulando en la calle - Desconocimiento de la utilidad mensual - Falta de planificación estratégica - No uso de kpi's / indicadores claves. - Falta de misión/visión proyectada en los espacios comunes - Falta de actualización a las nuevas prácticas comerciales (e-commerce) - Falta de análisis del entorno
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Industria en potencia en Neuquén - Accesos a créditos a plazos y tasas interesantes - Liberación de restricciones a la importación - Estabilización de la economía - Estabilidad del dólar. - No hay sindicatos con los que negociar. - Próxima apertura de local 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia que cada vez toma más U. Negocio - Industrias que trabajan con ventas online - Traspaso de energías no renovables a energías renovables - Zona con competencia cercana - Diferentes reglas del juego a la hora de negociar con distintos proveedores



Estrategias FODA:

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	Estrategia de supervivencia: ¿cómo evito que la debilidad sea un elemento favorecedor de la amenaza?	Estrategia de reorientación: ¿cómo reoriento la debilidad para aprovechar la oportunidad?
FORTALEZAS	Estrategias defensivas: ¿Cómo Reoriento la fortaleza para contrarrestar la amenaza? Hay una situación de amenaza y debe buscarse una solución para enfrentar ese reto	Estrategias ofensivas: ¿Cómo me permite la fortaleza aprovechar la oportunidad? Acá tomo todo lo bueno del negocio para impulsarme a crecer.

Estrategias de Supervivencia:

- Desarrollar una planificación estratégica que defina las metas y aspiraciones de la empresa, tomando en cuenta el contexto competitivo y las tendencias del mercado. Esto incluye observar las acciones de la competencia, identificar las necesidades de los clientes, analizar las tendencias emergentes y evaluar las nuevas tecnologías disponibles. Aunque la empresa se encuentra en una situación favorable debido a su madurez y estabilidad, se visualiza que existe la creencia de que no es necesario realizar cambios. No obstante, se podría considerar orientar la estrategia hacia el abastecimiento de las industrias de energías renovables o el desarrollo de productos y líneas más sustentables.
- Adoptar nuevas prácticas comerciales, como el desarrollo de una plataforma web para ventas en línea o, al menos, la implementación de catálogos digitales, con el fin de mejorar la experiencia de compra de los clientes y evitar ser superado por la competencia *-que ya dispone de catálogos y ventas online-*

Estrategias de Reorientación:

- Aprovechar la oportunidad de abrir el nuevo local de Electricidad para reinventarse y redefinir procesos. Es importante superar la mentalidad de que, debido a la madurez de la empresa, su funcionamiento actual es suficiente. Se podrían implementar prácticas



como el uso de KPIs -aunque primero se debe comenzar por definir la estrategia- y, posteriormente, determinar los indicadores clave a medir. A partir de definir estos indicadores, se podrá ver si las estrategias implementadas fueron fructíferas o no, pero sin indicadores es imposible conocer si la situación ha mejorado o no.

- A partir de esto mencionado en el párrafo de arriba se podría aprovechar la oportunidad de implementar desde cero estas nuevas prácticas en la unidad de negocio (UG) en Neuquén.

Estrategias Defensivas:

- La empresa cuenta con fortalezas como una excelente atención al cliente, amplia experiencia en la industria y gran capacidad financiera. Estas cualidades deben ser aprovechadas para posicionarse estratégicamente frente a la competencia. Una buena opción sería invertir en la capacitación en habilidades blandas y duras para reforzar estas fortalezas.

- También, apoyarse en sus clientes que tiene hace años haciendo propuestas de valor para destacar ante la competencia y seguir brindando el apoyo necesario. Seguir siendo ese socio estratégico pero mejorado.

- Aprovechar la excelente reputación de la empresa y su capacidad financiera para imponer condiciones de pago más favorables ante clientes que no deseen cumplir con las condiciones previamente acordadas.

Estrategias Ofensivas:

- Los más de 20 años de experiencia en la industria, junto con la sólida reputación, la capacidad financiera y la cartera de grandes clientes, representan una base sólida sobre la cual Homero debe apoyarse para dar el paso hacia la apertura de una unidad de negocio (UG) en Neuquén.

- Además, la capacidad financiera y la liberación de las importaciones pueden representar una excelente oportunidad para que la empresa traiga productos exclusivos que no estén disponibles en la competencia, consolidando aún más una posición de empresa líder.

Conclusiones del diagnóstico

Del **modelo de las 7S** se derivan las siguientes conclusiones:

- Es necesario revisar la misión, visión y valores de la empresa.
- Los valores y la estrategia deben ser comunicados de manera clara.
- Se debe replantear la estrategia de diferenciación.
- Es importante repensar la estrategia de “stock como ventaja competitiva”, revisando los procesos de abastecimiento y control de inventarios.
- No un plan formalizado y claro respecto de hacia dónde va Homero.
- En la estructura organizativa, dos mandos medios podrían ser ocupados por personal más idóneo.
- Se requiere la incorporación de un responsable de Recursos Humanos.
- Todo el personal debe ser capacitado en sus respectivas habilidades.
- Las capacitaciones deben ir más allá de las provistas por proveedores externos, adoptando una postura proactiva en este sentido.
- Falta medición de aspectos del sistema, como satisfacción del cliente y la evaluación de desempeño.
- La gerencia debe empezar a implementar mediciones estratégicas para identificar fallas en los sistemas.
- Diseñar claramente los puestos de trabajo para establecer el alcance de cada uno.
- El estilo de liderazgo y valores (como el compromiso) deben ser revisados, ya que falta una escucha activa hacia el personal.

A partir del **análisis FODA**, se concluye que:

- Existe una clara necesidad de desarrollar una planificación estratégica.
- Es necesario implementar nuevas prácticas comerciales para mejorar la experiencia del cliente.
- Se deben redefinir los procesos internos.
- Es crucial la capacitación tanto en habilidades blandas como duras.
- Se deben crear nuevas propuestas de valor para los clientes.
- Aprovechar las fortalezas de Homero, como su sólida reputación, para explorar nuevas oportunidades de negocio.

PLAN DE MEJORA

En base a toda la información que se ha podido recopilar de la organización, no solo con entrevistas con la dirección sino también con el personal, clientes de Homero, análisis de redes, FODA, entre otros y mediante el uso de la herramienta de diagnóstico “Modelo de las 7s” se pudo detectar una serie de oportunidades de mejora que pretenden reducir, minimizar y/o eliminar aquellos factores detectados durante el proceso de diagnóstico que obstruyen el desarrollo y sustentabilidad de la organización analizada. Con este plan de mejora se busca fortalecer e incrementar las capacidades, competencias, recursos que dispone la organización en pos del cumplimiento de sus fines.

1. Revisión de la misión/visión/valores: Sería ideal que la dirección se sienta a repensar si la misión y visión que se llegó a conocer representa la esencia de Homero, definen lo que es, lo que busca ser y los valores que se quieren transmitir a los empleados. Los valores, necesariamente deben redefinirse ya que algunos no representan valores, sino atributos.

Una vez que se esté seguro de los mismos, es importante que la dirección los dé a conocer a los empleados para que alineen sus comportamientos con estas cuestiones. La misión visión y valores serán una base fundamental para la planificación estratégica. Se sugiere que esta sea la primera acción a ejecutar ya que tiene un efecto derrame en todas las demás acciones propuestas.

2. Efectuar un plan estratégico que marque el rumbo respecto de hacia dónde va la organización. Todos los planes a futuro que tiene la dirección deben ser volcados en un documento de modo de hacer un análisis estratégico para alcanzar dichos objetivos, diferenciando entre metas mensuales, trimestrales, anuales. Fijados los objetivos, deben establecerse acciones que permitan alcanzarlos y los responsables de llevarlas a cabo. Determinar de forma clara cómo será la estrategia de competencia de Homero: Si será penetración en nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos, velocidad de respuesta al mercado; mejora de los servicios al cliente ¿Cómo encarará esta nueva etapa? A su vez, en esta planificación estratégica se recomienda empezar a hacer de forma simultánea un análisis del entorno, más bien de la competencia para identificar qué factores podrían afectar el éxito de la organización, tanto de forma positiva como negativa como también empezar a analizar que cambios a nivel entorno se vienen.



Efectuado este análisis, debe ser bajado a los distintos equipos que intervengan en dichas acciones.

Tenerlos formalizados permite marcar el rumbo y ser congruentes entre las acciones que se realizan y lo que se pretende ser, como también permite efectuar un seguimiento.

Otra alternativa sería la contratación de un Licenciado en Administración en el cual se pueda tener una guía importante respecto de cómo llevar estos procesos a cabo.

3. Convocar una reunión con todos empleados -sin líderes- por parte de la dirección para identificar no solo otros puntos de mejora, sino también para mostrar presencia (agenda política) y conocer qué es valioso para los colaboradores generando así una apertura a la comunicación y mayor motivación. Posterior a esto, tener una reunión solo con el personal bajo el mando directo de la dirección para hablar sobre sus necesidades y problemas.

Es importante destacar que no solo es importante la escucha, sino también efectuar acciones a partir de estos comentarios ya que, si no, no servirán estas reuniones. La responsable de llevar a cabo esta reunión es Maria José y sería ideal que lleve consigo un documento en donde tome nota de los temas principales que salieron por parte de los empleados, de modo de no perderlos de vista. También es importante que sea de las primeras acciones a tomar por parte de Maria José, en conjunto con la número 1.

Otra alternativa sería la reutilización del buzón de sugerencias.

4. Determinar una nueva estrategia respecto de la posición fiscal con el objetivo de generar eficiencia en el aprovechamiento de los recursos. Si es que se quiere seguir con esta metodología de igualar el crédito con el débito fiscal, sería ideal hacer un análisis de los productos con mayor rotación y apuntar hacia la compra de los mismos. Los responsables de determinar si esto se seguirá efectuando serán Maria José junto con los referentes de compras y de depósito. Con compras ya que son ellos quienes hacen proyecciones de compra y con depósito ya que son quienes tienen conocimiento de la rotación de los productos. Otra alternativa para aprovechar esta oportunidad, sumado al análisis del entorno,




sería ver si ese sobrante se reinvierte en algún producto novedoso que le permita a Homero seguir posicionándose como líder.

5. Confección de un catálogo digital (MKT Digital) con precios referenciales. Sería un catálogo de venta mayorista, en formato lista. Se plantea el uso de un Excel con los rubros/productos más comercializados. Por cada producto, es ideal contar con 2 a 4 opciones (en base a marca, tamaño y otras características distintivas).

El precio que se informaría sería solo referencial y esto sería aclarado en el catálogo.

Este Excel se puede alimentar de una base de datos descargada de ATILA que sea actualizada cada día de por medio. A través de un BUSCARV en la codificación del producto, se hará más sencillo la actualización del precio de lista. También puede haber una base de datos que alimente los datos del cliente y en base a su nombre, traiga el descuento que se le puede otorgar en función a su forma de pago.

									Descuento
									0,15
									Cliente: XXXX
Clave Producto	Codificación producto	Rubro	Producto	Descripción detallada	Tamaño	Q disponible	Precio List	Precio Bonificado	Cantidad solicitada
1001	10013332094	Pinturas	Pinturas Vernier	Lavable - 1 Litro	20 litros	12	20000	17000	
2001	2001443092	Lubricantes	Lubricantes Total Energys	Lubricantes para utilitarios livianos	50 litros	200	10000	8500	

**Los precios en cuestión son referenciales y pueden ser sometidos a modificación*

Es ideal desarrollar esto para hacer uso del mismo en el mediano plazo (3 a 6 meses). El objetivo del mismo es ofrecer una opción rápida para los compradores, de modo de mejorar su experiencia de compra y adelantarnos a la competencia, buscando así un incremento en las ventas.

Otra alternativa sería contratar una consultora especializada, de forma de ver cómo es la mejor manera de desarrollar un catálogo digital.

6. Efectuar un diseño de puestos con componentes como Tareas – Perfil – Habilidades Requeridas. Todo esto servirá de base no solo para el reclutamiento de personal idóneo, sino también para el sistema de compensaciones (determinación de

comisiones) para el desarrollo del plan de capacitaciones, formalización de procesos, determinación de reemplazos, evaluación de desempeño, entre otras cuestiones.

7. Elaboración de un plan de capacitaciones en donde se determine las competencias faltantes del personal (y necesarias para su puesto) y un posterior plan de acción para alcanzar los objetivos organizacionales e ir en pos de la máxima eficiencia organizacional.
8. Confección de un cuadro de reemplazos para cubrir roles esenciales en caso de ausencias. Esto es vital no solo para los mandos medios y operativos, sino también para el mando de Directora General. Es importante que la socio-gerente comience a preparar la sucesión de su rol y que los colaboradores más aptos sepan hacer sus tareas ante alguna ausencia.

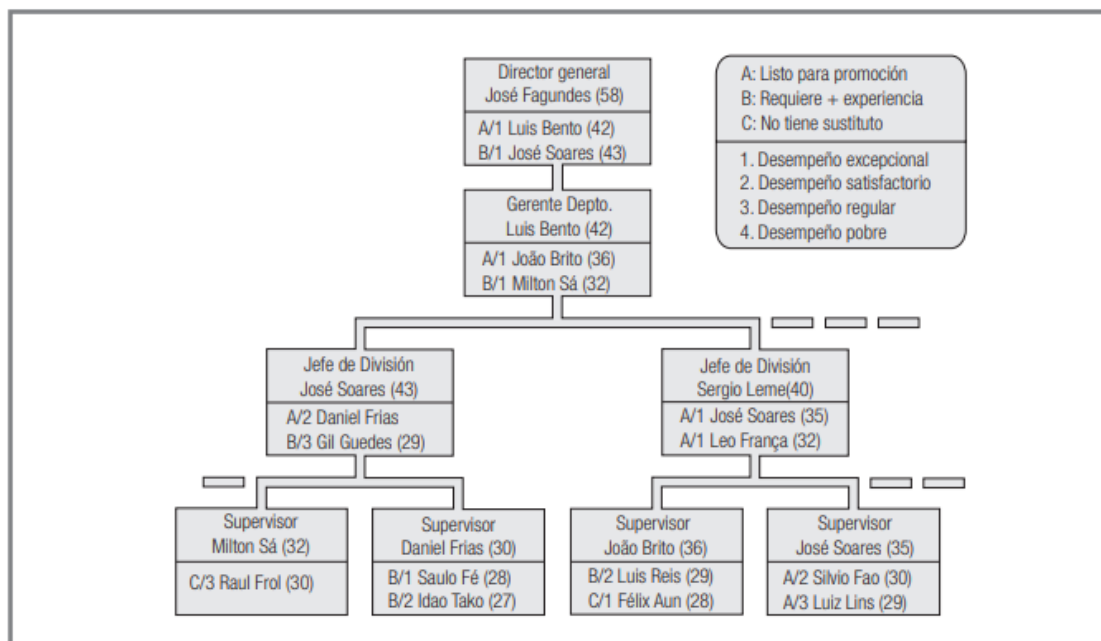


Figura 5.4 Ejemplo de gráfica de reemplazo.

Homero es una empresa familiar. Maria José, no solo es propietaria de la misma sino también es empleada. En lo que respecta a sus hijas, parece que no participarán en la sucesión de la empresa familiar por lo que no parece que esta situación traiga mayores problemas.

9. Generar políticas de stock inteligentes de modo de poder deshacerse del stock inmovilizado/fuera de temporada/obsoleto.

10. En consonancia con lo visto a generar propuestas de valor para los clientes, se propone generar espacios de charlas abiertas a la sociedad con productos que son comercializados en la compañía, de modo de atraer clientes potenciales, generar fidelidad, demostrar liderazgo en la industria, presentar nuevos productos, entre varios beneficios más. Sería ideal planificarla un calendario de charlas a dar e incentivar a los vendedores a que las den, a cambio, puede plantearse algún incentivo. También, pueden ofrecerse descuentos en los productos al público participante.
Es ideal medir/ analizar la situación previa a las mismas (en cuanto a nuevos clientes, rotación de productos) y posterior de modo de ver si resultan fructíferas.

11. Reestructuración de procesos y formalización de los mismos, en donde se detecten los principales procesos de la organización, con qué otros procesos interactúan y se le otorgue al personal en formato físico para que queden a disposición con el fin de detectar mejoras y optimizar los procesos. También resulta de gran utilidad en caso de nuevos ingresos o en reemplazos, homogeneizando el proceso y llevando claridad a todas las partes.

12. Contratación de una persona idónea para el área de RRHH con el objetivo de que se encargue de las cuestiones atinentes al personal. Es condición necesaria determinar las tareas que llevaría a cabo este puesto y que competencias y actitudes debe tener la persona que se desempeñará en el puesto. Para esto, la búsqueda y selección puede ser llevada a cabo por Maria José con la colaboración de los actuales referentes del personal (Tony y Paola)
Otra alternativa viable también podría ser la contratación de un Lic. En Administración.

13. Establecimiento de nuevos incentivos y compensaciones para el personal de modo de generar mayores ingresos. Ej. Involucrarlos en deshacerse del stock obsoleto, dándoles la posibilidad de obtener un margen de ganancia; bonos anuales por rendimiento o algún incentivo que se otorgue a los “empleado del mes”.



Algunos pasos a seguir para esto último son:

- 1- Acordar con anticipación el presupuesto y posibilidades de recompensa.
 - 2- Realizar una encuesta para conocer qué motivaría a tus empleados.
 - 3- Hablar con los jefes para saber cuáles objetivos plantear.
 - 4- Establecer las reglas y los indicadores para medir resultados.
 - 5- Compartir el programa claramente y hacer accesibles las consultas.
 - 6- Permitir que todos participantes sigan el progreso de sus esfuerzos.
 - 7- Intentar fomentar el trabajo en equipo.
 - 8- Cumplir con lo que se promete.
14. Efectuar visitas corporativas por parte de los vendedores, de modo de generar mayores ingresos y nuevos clientes. Primero pactar las condiciones para operar, como también la comisión que se otorgará por dichas actividades. También, es esencial desarrollar indicadores para ver cómo ha resultado esta nueva modalidad (Ej. Nuevos clientes – Aumento en pedidos de venta)
15. Planificación de charla de un coach ontológico. El objetivo es que pueda brindar una charla a toda la compañía para transitar este proceso de transformación. Esto puede resultar beneficioso para todos en la organización, no solo a nivel individual sino también grupal y organizacional.
- El coaching ontológico es una disciplina que estudia la naturaleza del ser y ofrece una forma distinta de interpretar a las personas, su forma de actuar, relacionarse y alcanzar los objetivos que se proponen y se basa en la comprensión de que la realidad que percibe un individuo es una construcción individual*
- Otra alternativa sería que esta charla sea un coach ejecutivo, es decir, solo a la dirección.
16. Monitoreo de la satisfacción del cliente: Confeccionar encuestas de satisfacción que pueden ser efectuadas utilizando la herramienta de Google Forms. El objetivo puede ser conocer no solo la atención recibida, sino también obtener datos de los consumidores de Homero. También, puede ser utilizado para obtener información respecto de las preferencias de los consumidores.



SELECCIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA

En esta oportunidad se hará un mayor detalle respecto de las siguientes acciones: 2 - 6 - 7 - 9 y 11

ACCIÓN 2 – Elaboración de un plan estratégico	
Descripción del problema	Se detecta falta de un rumbo en la organización o falta de formalización del mismo de modo de no perder trazabilidad de los objetivos
Causas que provocan el problema	Falta de formalización de los objetivos Falta de tiempo Comodidad con el status quo
Objetivo a conseguir	Tener un documento que marque el rumbo, en donde se tengan indicadores y grado de avance de los objetivos propuestos
Acciones a Seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1- Vital tener la misión/visión y valores conformados 2- Planeamiento de objetivos y clasificación de los mismos en corto mediano y largo plazo 3- Determinación de acciones para alcanzarlos como también responsables a cargo. 4- Creación de Indicadores para los objetivos de modo de poder efectuar un seguimiento. Ejemplo: Cantidad de capacitaciones efectuadas 2024 / Capacitaciones totales 2024 Stock obsoleto vendido / Total Stock Obsoleto Crecimiento mensual de ventas Entre otros. 5- Análisis de recursos necesarios para llevarlos a cabo



	<p>6- Consenso y comunicación a los involucrados.</p> <p>7- Formalización en un documento</p> <p>8- Control periódico cada 2-3 semanas.</p> <p>Otra alternativa sería que este proceso lo lleve a cabo una persona ajena a la organización (Un tercero, Lic. En Administración), en conjunto con Maria José, de forma de obtener una mirada objetiva.</p>
Dificultad de implementación	Media
Cómo se medirá	Primero deben generarse los indicadores mencionados arriba y luego se realizará una revisión periódica.
Responsable de Implementación	María José y Tony o podría hacerse con un Lic. En Administración
Plazo	Determinarlo en Corto – Mediano Plazo.
Impacto	Alto

ACCIÓN 6 - Confección del diseño de puestos.	
Descripción del problema	<p>Se observa una ausencia de un diseño de puestos que facilite la búsqueda y selección de personal idóneo como también la posterior determinación de la capacitación necesaria del personal.</p> <p>Se quiere capacitar a la gente, pero no se sabe qué habilidades y competencias necesitan las personas para desempeñarse eficientemente en sus puestos.</p>
Causas que provocan el problema	Falta de una persona capacitada en el área de recursos humanos.



<p>Objetivo a conseguir</p>	<p>Facilitar la búsqueda y selección, desarrollo del plan de capacitaciones, análisis de estructura de compensaciones (% de comisión) y confección de cuadros de reemplazo</p>
<p>Acciones a seguir</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación del puesto Se identifican los distintos puestos de la organización y se recolecta información sobre los mismos mediante los mecanismos de entrevista, cuestionario, mixta o bitácora. 2. Análisis del puesto (con participación del personal de línea) 3. Revisión 4. Diseño del puesto en sus 4 componentes: DESCRIPCIÓN (nombre, dependencia y supervisión, funciones y responsabilidades) – PERFIL (competencias del saber, querer y poder) – REQUISITOS (competencias mínimas necesarias) – COMPORTAMIENTOS IDIOSINCRÁTICOS (resultados esperados del desempeño) <p>Como alternativa, se puede tercerizar esto a una consultora.</p>
<p>Dificultad de implementación</p>	<p>Dificultad media</p>
<p>Responsable de Implementación</p>	<p>Maria José, en conjunto con Paola (De seguir siendo referente de RRHH) o persona contratada a tales fines.</p>
<p>Cómo se medirá</p>	<p>El diseño de puestos propiamente dicho (Un documento formal)</p>



Plazo	Corto o Medio plazo
Impacto	Impacto medio.

ACCIÓN: 7- Confección de un plan de capacitaciones.	
Descripción del problema	Una de las ventajas competitivas de la empresa según la dirección es su capacitación. No se considera que hay un problema con las misma, pero se cree que falta efectuar un plan para hacer aún más eficientes los procesos.
Causas que provocan el problema	Falta de visión estratégica. Falta de conocimiento respecto de qué competencias tiene o no el personal y cuales necesita Falta de comunicación con el personal.
Objetivo a conseguir	Plan de capacitaciones adaptado a las personas de modo de posicionarnos como empresa líder ante la competencia
Acciones a Seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1- Análisis organizacional: Determinar misión, visión y objetivos estratégicos. 2- Efectuar el diseño de puestos. 3- Analizar las competencias, actitudes y comportamientos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales. 4- Contrastación entre los conocimientos ideales y los reales. Se puede efectuar en esta instancia una prueba de idoneidad. 5- Determinación del objetivo a alcanzar con la capacitación



	<p>6- Planificación en un calendario de todas las evaluaciones a dar durante el año.</p> <p>7- Evaluación (Del cumplimiento de objetivos, de lo aprendido por el personal)</p>
Dificultad de implementación	Dificultad alta porque requiere pasos previos.
Cómo se medirá	El plan formalizado en Excel o planilla afín con grado de avance. La prueba de idoneidad o evaluación puede ser efectuada por el capacitador y eso también sería ideal tenerlo volcado en un Excel (calificación de cada personal)
Responsable de la implementación	Maria José, en conjunto con Paola (De seguir siendo referente de RRHH) o persona contratada a tales fines.
Plazo	Medio y Corto plazo
Impacto	Gran impacto no solo a nivel organizacional sino también personal.

ACCIÓN: 9 -Generar políticas de gestión de Stock.	
Descripción del problema	Stock inmovilizado que se convirtió en obsoleto y no fue algo que sucedió de la noche a la mañana. Es un stock de difícil salida -si no es nula-. El problema es que se inmoviliza capital que podría ser usado en otros productos con mayor rotación y también quita espacio para la mercadería realmente valiosa.
Causas que provocan el problema	<p>Falta de control en las mercaderías que no tienen rotación</p> <p>Falta de conocimiento del mercado</p>



	<p>Errónea proyección de ventas. Sistema de gestión inadecuado que no permite efectuar buenas proyecciones Falta de iniciativa para deshacerse del stock.</p>
<p>Objetivo a conseguir</p>	<p>Agotar el 70% del inventario obsoleto en un plazo de 3 meses y recuperar, al menos, parte de su valor. De no ser posible, donarlo.</p>
<p>Acciones a seguir</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1- Apartar el stock del almacén para dar espacio a nuevos artículos 2- Eliminarlos del sistema ERP (Atila) para evitar que haya salidas. 3- Tomar una acción. Aquí se puede hacer una gran barata. Otra alternativa es proponerle a los vendedores (e incluso al resto del personal) que lo liquiden y se llevan un % de lo recaudado. Como tercera alternativa, se puede investigar en sistema cual fue el último comprador y hacerle una gran oferta por bulto. 4- Efectuar una comunicación agresiva de la gran barata a llevar a cabo. 5- Por último, el stock que no pueda ser comercializado donarlo (susceptible de ser tomado en ganancias). Otra alternativa sería venderlo para reciclaje. 6- Valorizar la pérdida o ganancia.



	7- Implementar una política de control de stock, donde se hagan controles mensuales respecto de artículos que no hayan rotado en los últimos 3 meses. Empezar a seguirlo de vista. También, empezar a hacer un seguimiento del ciclo de vida de los productos (no solo para detectar que es obsoleto sino también por aquellos que tienen un vencimiento).
Dificultad de implementación	Dificultad Media
¿Cómo se medirá?	Reconteo del stock y solo debe quedar aquel stock que cuya última rotación haya ocurrido en un período inferior a 6 meses.
Responsable de implementación	Referente de compras en lo que es detectar mercadería sin rotación en un plazo mayor a 3 meses. También estar presente en la valorización de la pérdida. Jefes de depósito, en donde se coordinen acciones junto a su personal para apartar toda esa mercadería como también darla de baja en sistema. También pueden verse involucrados vendedores para liquidar ese stock.
Plazo	Corto y medio plazo
Impacto	Gran impacto.

ACCIÓN:11- Reestructuración y formalización de procesos.	
Descripción del problema	Si bien el personal parece conocer los procesos, en pos de la eficiencia, resultaría conveniente no solo repensarlos para ver



	si son eficientes, sino también formalizarlos
Causas que provocan el problema	Falta de tiempo. No tener una persona adecuada que pueda encargarse de este punto.
Objetivo a conseguir	Generar máxima eficiencia y orden ya que son pautas uniformes para todos. También se pretende que sea de utilidad ante posibles reemplazos En esta confección, pueden surgir nuevos procesos que no están claros respecto de cómo llevarlos a cabo y es una buena oportunidad para formalizarlos. Permite identificar áreas de mejora.
Acciones a Seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1- Determinar qué procesos necesitan estar documentados 2- Ver que los procesos, estén alineados con la misión visión y valores de Homero. 3- Hablar con los responsables de cada sector para preguntarles qué hacen, determinar cómo llevan a cabo distintos procesos, con qué frecuencia. No solo se puede preguntar, también es posible observar y luego contrastar con la persona. A su vez, se les puede preguntar “cómo creen que debe desempeñarse su trabajo” 4- Ver agentes y responsables implicados en cada paso 5- Hacer un flujograma de los procesos más importantes.



	<p>6- Ponerlos a disposición del personal y hacérselos firmar.</p> <p>7- Revisión al año para ver si sigue siendo lo mismo.</p> <p>Otra alternativa es contratar a un Lic. En Administración para que se encargue de llevar adelante este proceso.</p>
Dificultad de implementación	Dificultad Alta
¿Cómo se medirá?	<p>Se puede hacer una medición en base a los procesos efectuados y dados a conocer</p> <p>Se enumera el total de procesos a efectuar y cuales fueron dados al personal. En función de eso, se va analizando el grado de avance.</p>
Responsable de Implementación	<p>Maria José, al ser la única persona que puede llevar este proceso en conjunto con Paola, aunque sería ideal tener a alguien de RRHH.</p> <p>No obstante, se necesitará la colaboración de personal de todas las áreas.</p>
Plazo	Corto y Mediano Plazo.
Impacto	Gran impacto.

CONCLUSIONES PLAN DE MEJORA

La última etapa del eje del desarrollo de la empresa es la madurez. Tiene sus raíces en la evaluación del mercado: se describe el punto donde un producto ha dejado de crecer y la dinámica de la competencia degenera en luchas cada vez menos rentables por la participación del mercado. Con ella nos referimos a una etapa estática de una empresa familiar en que las operaciones se convierten en actividades automáticas y las expectativas de crecimiento son muy modestas. Pero no presentamos esto como un estado final que puede sostenerse por un tiempo indefinido. Aun cuando una empresa opera con eficiencia extraordinaria y tenga una posición predominante en el mercado, no es posible detener eternamente las fuerzas del cambio evolutivo. Hay dos formas en que una empresa familiar pueda salir de la etapa de madurez: renovación y reciclaje o bien la desaparición. (Gersick, 1997)

En conclusión, Homero & Cía. se presenta como una empresa madura y bien posicionada en Comodoro Rivadavia. No presenta problemas financieros y de hecho cuenta con muchas fortalezas y oportunidades, sin embargo, esto puede llevar a una cierta complacencia con el “status quo” ya que es una empresa de retail y se tiene la creencia de que no hay mucho por hacer.

Aunque existen aspectos que pueden parecer pequeños, su mejora podría generar un impacto significativo en el rendimiento de la empresa. Implementar estos cambios a la brevedad es esencial para evitar que la competencia absorba el mercado. A su vez, con su vasta experiencia y reputación, podría aprovechar las oportunidades del mercado para seguir expandiéndose.

No obstante, es fundamental que cualquier transformación comience desde la mentalidad de los colaboradores y principalmente desde la dirección. Fomentar una cultura abierta al cambio y obtener el apoyo del personal son pasos clave para avanzar, para esto es necesario escuchar las necesidades y opiniones del personal y así construir un camino exitoso hacia la innovación y el crecimiento sostenible.

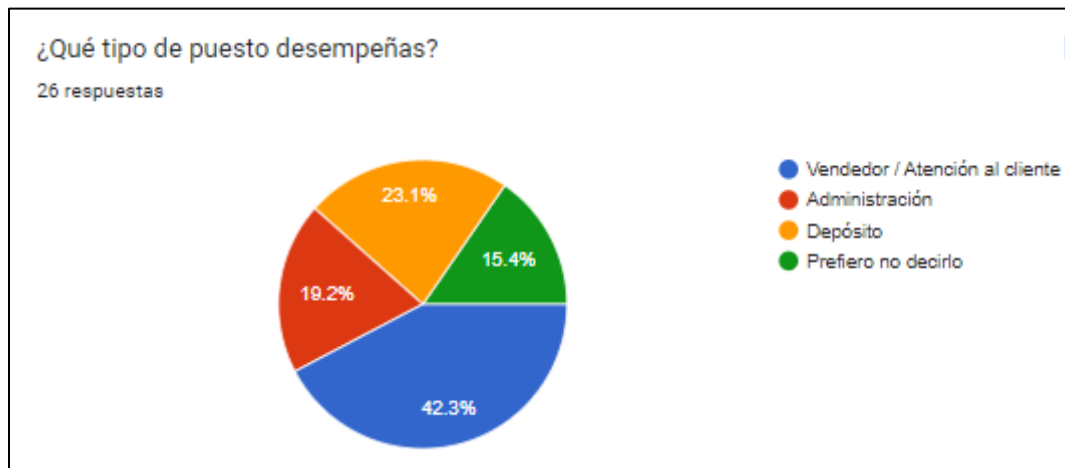
Con una visión renovada y un equipo comprometido, Homero tiene el potencial de seguir liderando en el mercado.

ANEXO

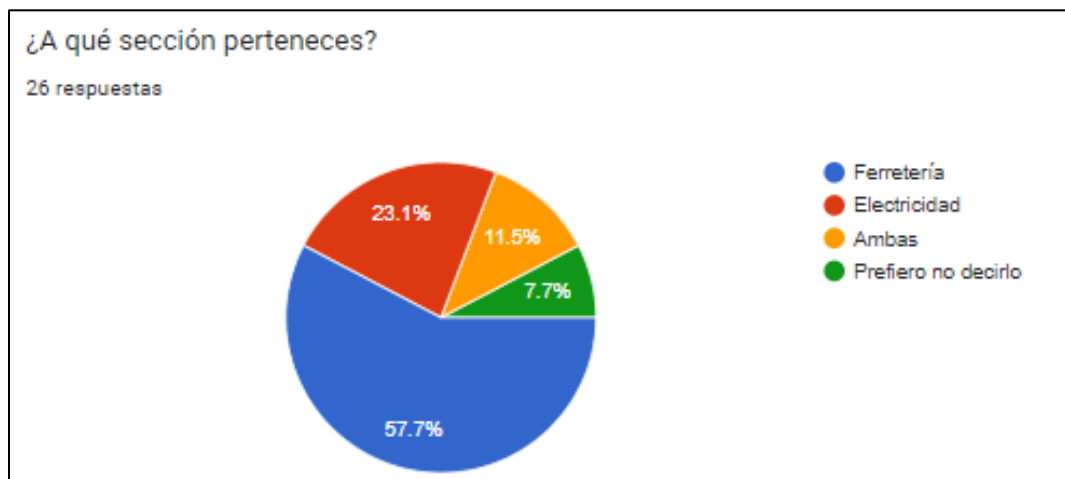
ESTUDIO DEL CLIENTE INTERNO

Se presenta a continuación todos aquellos otros datos de valor que se han podido recopilar durante la encuesta de satisfacción y que no están en los apartados superiores.

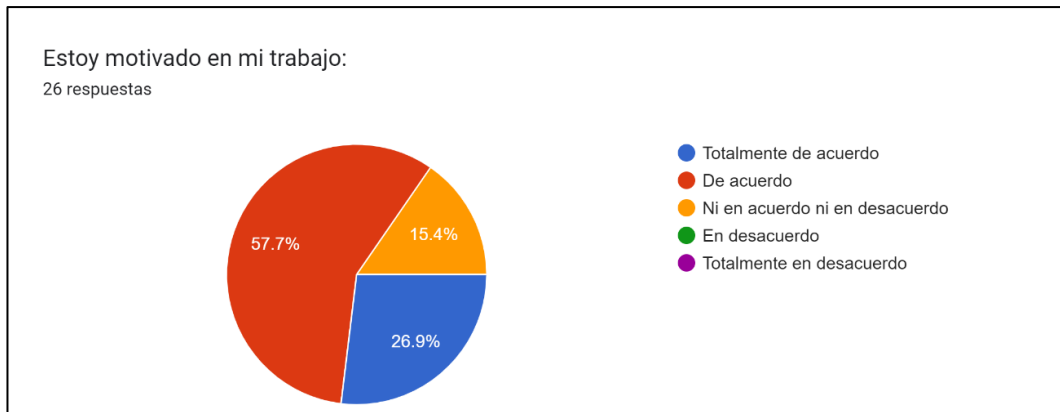
De las 26 respuestas obtenidas, el tipo de puesto desempeñado era: 11 vendedores; 5 personas correspondían a la administración; 6 personas correspondían al depósito y 4 prefirieron no decirlo



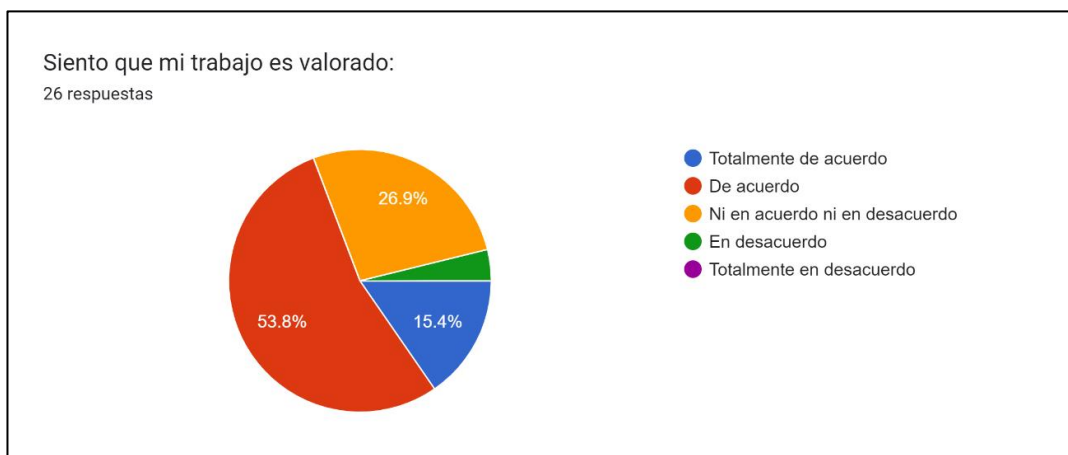
15 encuestados pertenecían a ferretería, 3 a ambas empresas (es decir, eran del área de la administración compartida) 6 personas pertenecían a electricidad y dos preferían no decirlo.



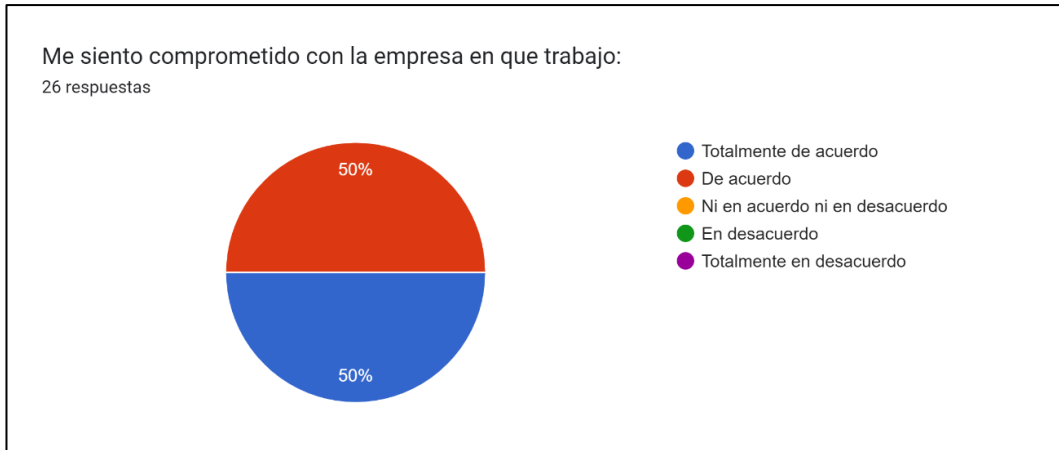
Gran parte de las personas perciben que hay un buen equilibrio entre su vida personal y laboral.



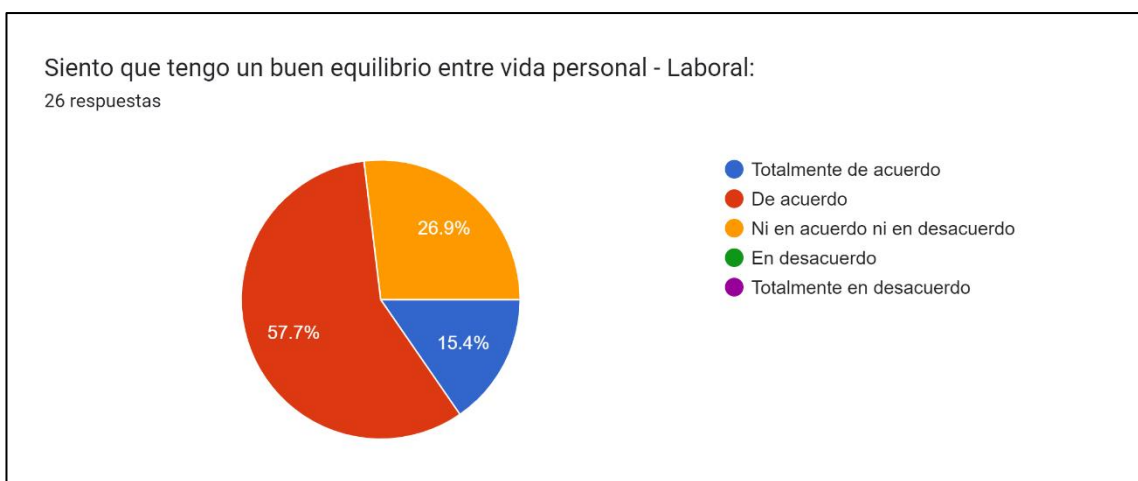
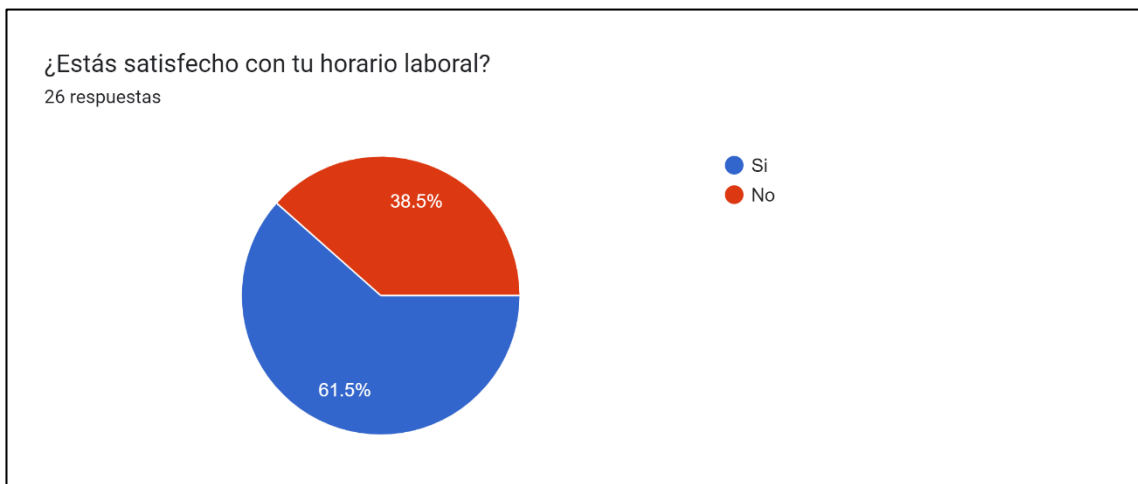
Gran parte del personal está motivado con su trabajo, ya que solo 4 personas contestaron que no están ni en acuerdo ni en desacuerdo: Esto se puede correlacionar con que las personas sienten que su trabajo es valorado, a excepción de tan solo un individuo. A su vez, más de la mitad de los encuestados se sienten satisfechos con el progreso y desarrollo personal que han tenido en Homero.



Un dato muy positivo es que la totalidad del personal se encuentra comprometido en la empresa en que trabaja. Esto es posible relacionarlo con que las personas están motivadas.

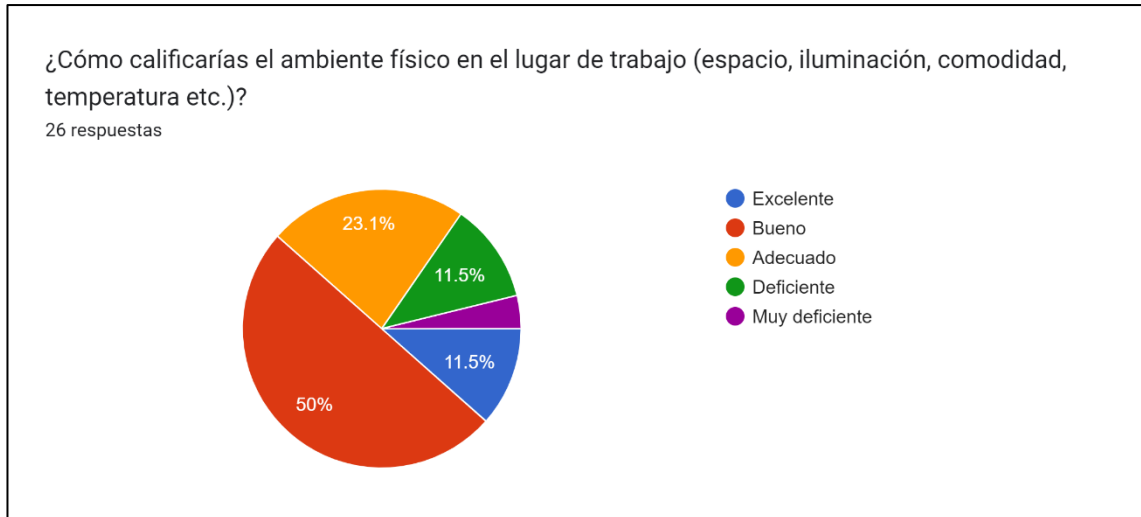


Más de la mitad del personal está satisfecho con el horario laboral.



Se indagó en factores que pueden influir en la motivación/satisfacción laboral o factores del tipo HIGIÉNICOS (de Herzberg). Por ejemplo, se indagó en el horario laboral, infraestructura.

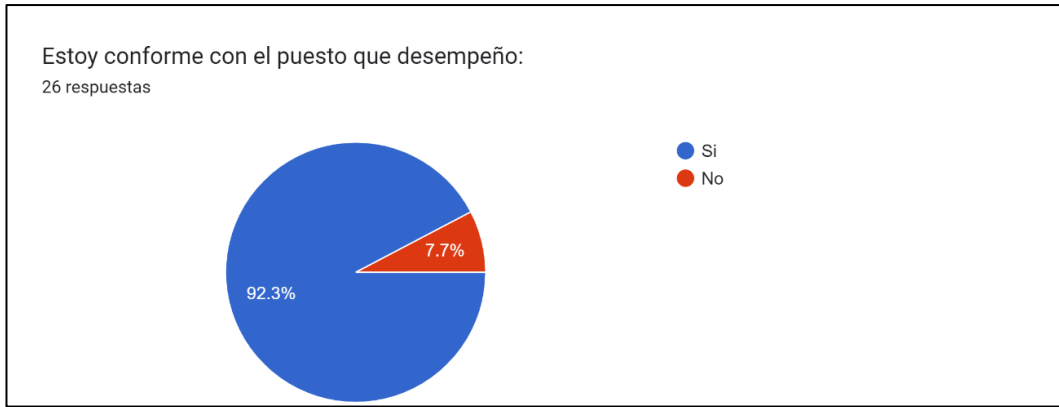
En lo que respecta el ambiente físico, hay 3 personas que lo califican como deficiente y 1 que lo califica como muy deficiente. También podemos retomar a Herzberg con los factores higiénicos (si están, no motivan, pero si no están producen una mayor insatisfacción)



Al pedirle al personal que amplie sobre el punto en cuestión, 5 personas refirieron a la temperatura del ambiente y dos a comodidades como “sillas reforzadas” y “tapa de inodoro no plástica”.

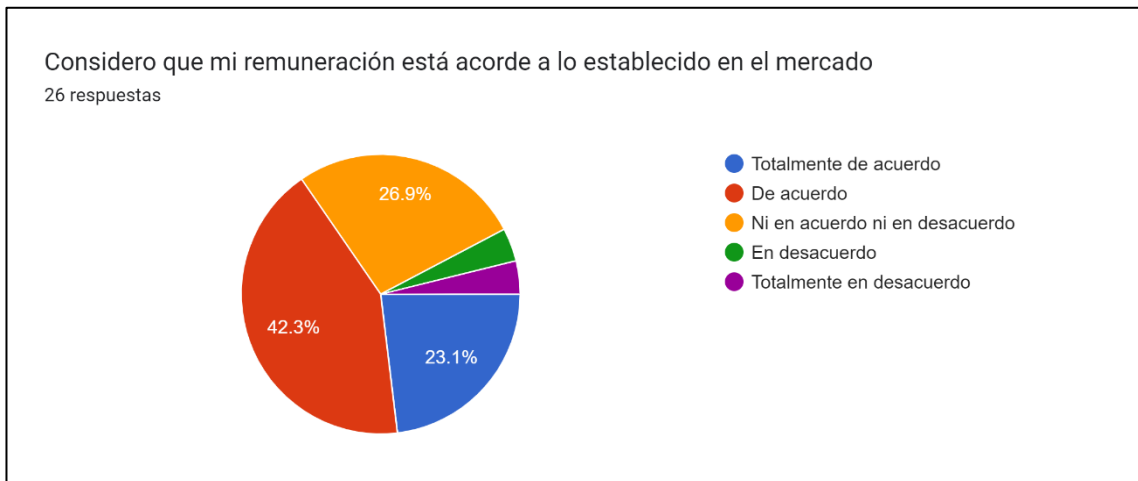
Si bien el 92% de las personas pueden efectuar su trabajo de forma eficiente, hay una persona que considera que le faltan los recursos necesarios y otra está en una posición más de incertidumbre. Se podría seguir mencionando a la teoría de los factores higiénicos de Herzberg.



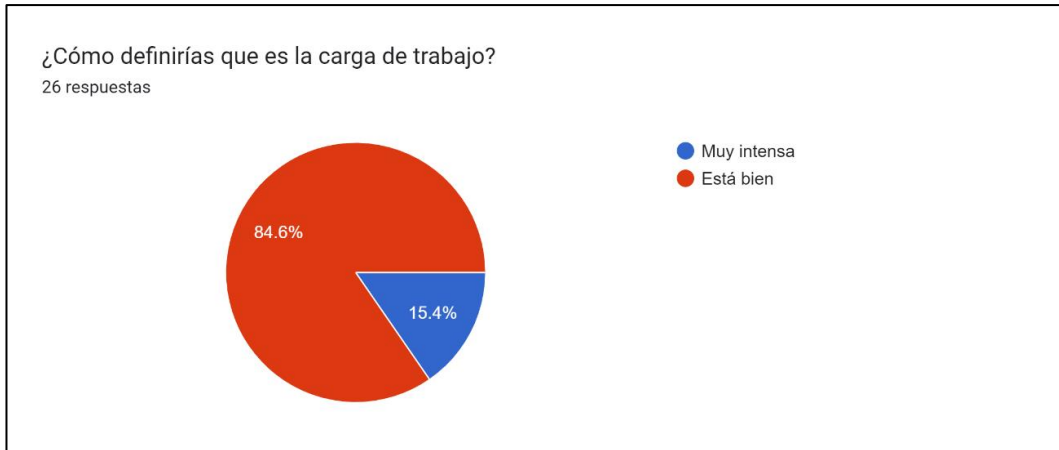


De 26 encuestados, 24 están conforme con el puesto que ocupan mientras que 2 personas no. (vendedor, atención al cliente dentro de ferretería y uno es de depósito ferretería)

El 65,4% considera que su remuneración está acorde a lo pactado en el mercado mientras que el 26,9% adopta una posición neutral y el 7,6% (2 personas) está en completo desacuerdo



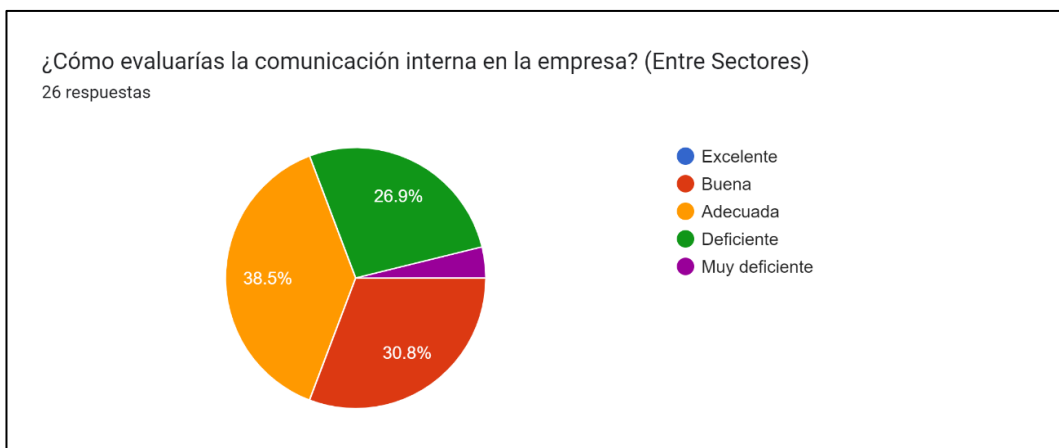
Para el 84,6% de los encuestados, la carga laboral está bien mientras que el 15,4% considera que es muy intensa.



La mayor parte del personal considera que su trabajo le permite determinada flexibilidad, pero hay dos personas que no lo perciben así y una no está ni en acuerdo ni en desacuerdo con dicha proposición. Estas cuestiones suelen hacer a la motivación de algunas personas.



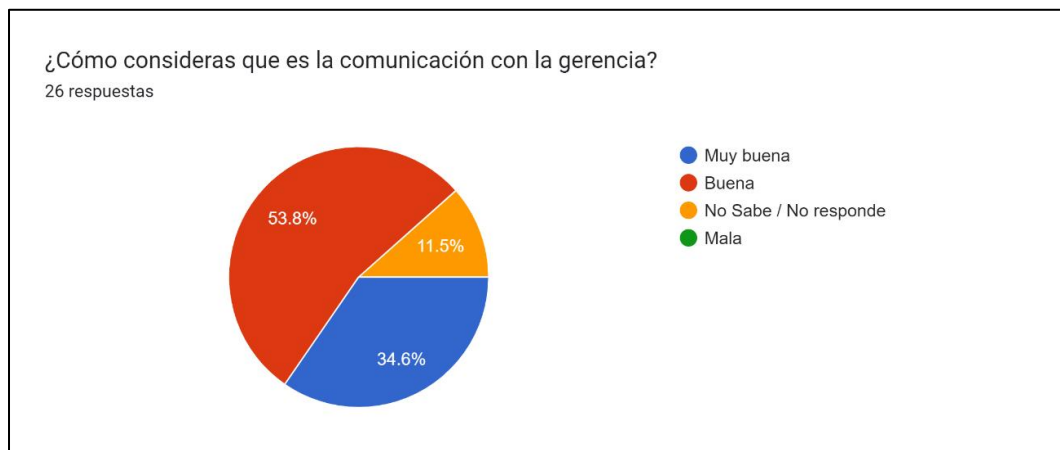
La comunicación entre sectores es considerada como positiva por el 69,3% de los encuestados, mientras que el 30,7% dice que no es buena la comunicación entre sectores.



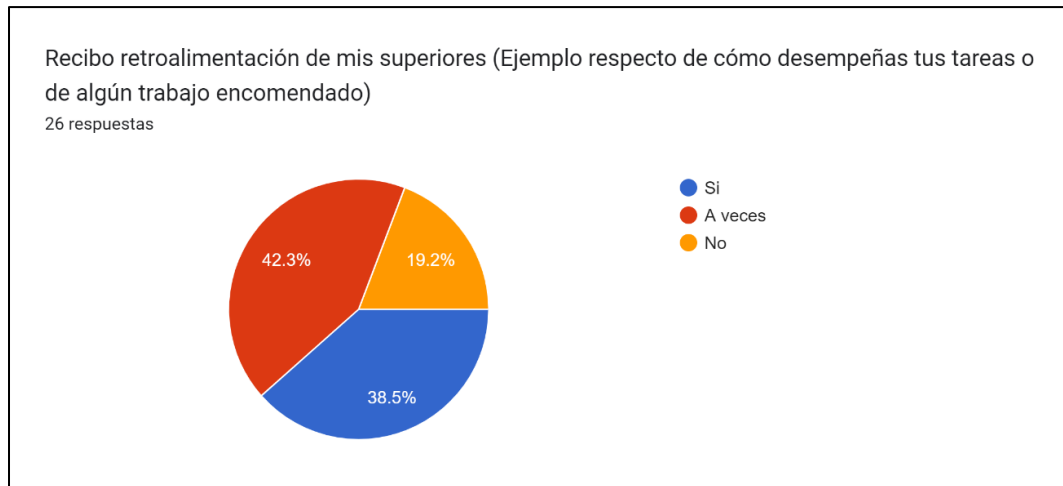
El 57,7% (15 personas) de los encuestados consideran que la comunicación entre compañeros es clara mientras que el 34,6% (9 personas) dice que a veces y el 7,7% dice que no lo es.



La comunicación con la gerencia es calificada como buena por el 53,8% (14 personas), muy buena por el 34,6% (9 personas) y el 12% (3) dice que no sabe.

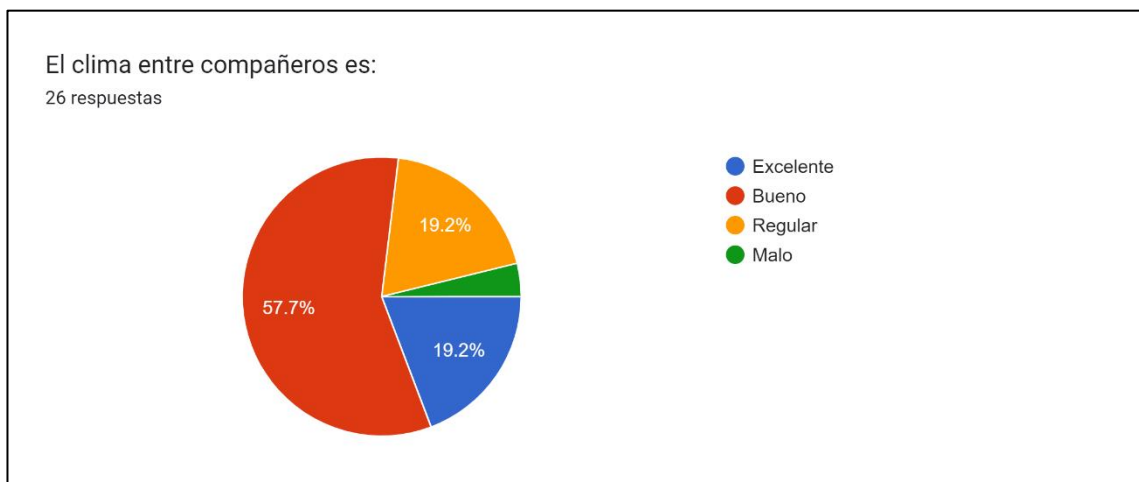


El 42,3% (11 personas) a veces recibe retroalimentación de su labor, el 19,2% (5 personas) no y el 38,5% (10 personas) sí. La retroalimentación, es un factor determinante en la motivación. (Modelo de las características del puesto y como influyen en la motivación – Modelo de Hackman y Oldham). La retroalimentación es una de las variables de este modelo que puede resultar desmotivadora si no se tiene.



El 92% de los encuestados, que representan 24 personas, les motiva recibir capacitación en su trabajo mientras que el 8% (2 personas) no. Estas mismas, les resultaría motivador ser capacitado en habilidades blandas mientras que el otro 8% no está interesado (1 persona no quiso comentar a qué puesto pertenecen y otra corresponde a un vendedor de ferretería) Todo trabajador necesita sentirse motivado y, aunque algunos solo los motiva el dinero, la mayoría disfruta las oportunidades de desarrollo profesional.

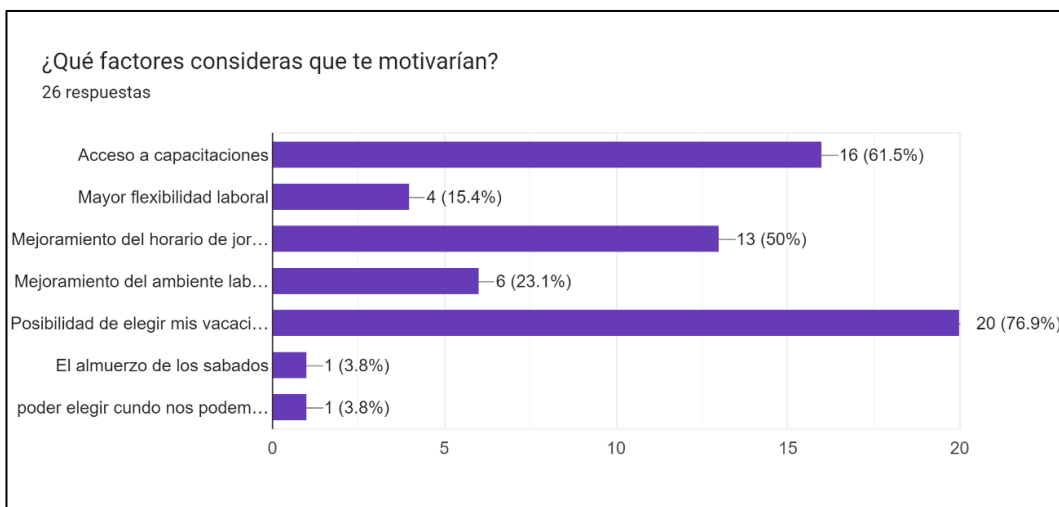
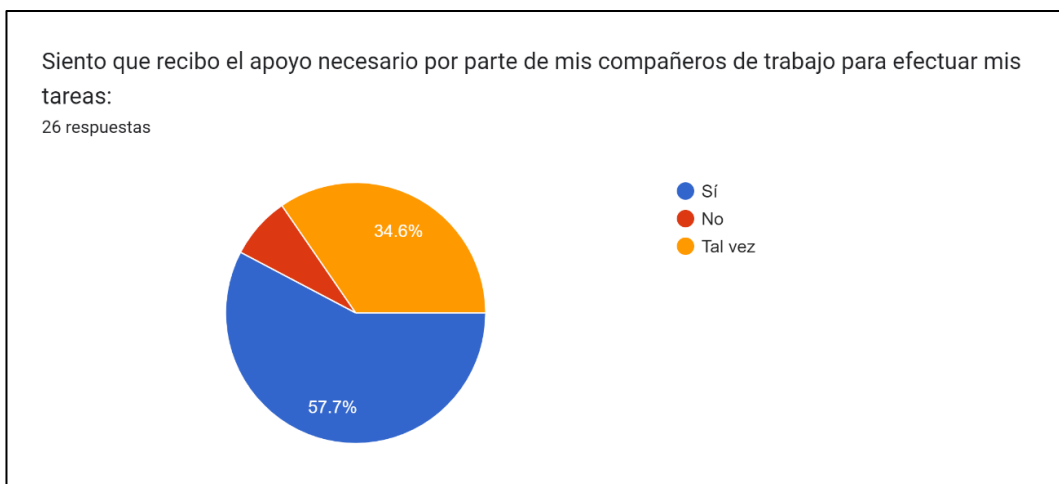
De 26 encuestados, 15 perciben que el clima entre compañeros es bueno, 5 excelente, mientras que 5 personas dicen que es regular y 1 dice que es malo. La actitud de los colaboradores es más positiva ante un buen clima laboral.



El 65,4% (17 personas) de los encuestados consideran que la coordinación entre sectores de la empresa es buena mientras que el 34,6% (9 personas) considera que no hay buena coordinación entre sectores. Podemos detectar acá una oportunidad de mejora y empezar a evaluar que está fallando y por qué creen que nos sectores no están bien coordinados.



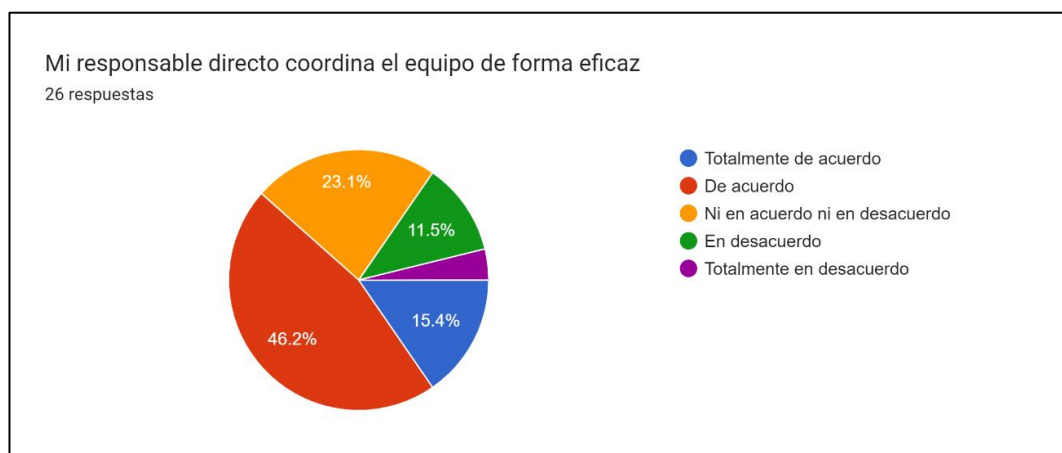
El 57,7% (15 personas) considera que recibe el apoyo necesario por sus compañeros para efectuar su trabajo, el 34,6% (9 Personas) lo percibe como “tal vez” y el 7,7% (2 personas) dice que no



Respecto de factores que motivarían, se obtuvieron las siguientes respuestas:

- ✓ 16 respuestas positivas en “Acceso a capacitaciones”.
- ✓ “Mayor flexibilidad laboral: 4 respuestas positivas
- ✓ 13 respuestas positivas en mejoramiento del horario de la jornada (Una persona dijo que está conforme, pero sería mejor de corrido)
- ✓ 6 respuestas positivas en mejoramiento del ambiente
- ✓ posibilidad de elegir vacaciones 21 respuestas positivas

Para el 61,6% (16 personas) su responsable directo coordina el equipo de forma eficaz mientras que el 23,1% (6 personas) adopta una posición neutral y el 15,3% (4 personas) está en desacuerdo.



Por último, se les preguntó a las personas que podríamos hacer para mejorar su experiencia dentro de la organización y las respuestas fueron variadas (un total de 24 respuestas). A partir del análisis de las respuestas obtenidas, surgió lo siguiente:

El 33,33% dijo que su experiencia en la empresa mejoraría a partir de una mejora en la comunicación. Si ahondamos en algunos detalles, las personas pretenden comunicación respecto de: cuales son los alcances de su puesto – cuales son los objetivos y visiones que tiene la empresa – mayor comunicación entre sectores – posibilidad de aporte de ideas – reuniones de trabajo con gerencia más seguido -

El 33,33% dijo que su experiencia mejoraría con más capacitaciones. Si ahondamos en algunos detalles, las personas pretenden no solo capacitarse en habilidades blandas, sino también en el software y en computación.

El 12,5% dijo que su experiencia mejoraría a partir de poder elegir su fecha de vacaciones



El 8,33% hizo referencias a cuestiones de estructura, como, por ejemplo: teniendo un responsable en el área de RRHH o teniendo responsables por sector

El 8,33% dijo que su experiencia mejoraría con una mejora del horario.

El 4,17% refirió a que su experiencia mejoraría con una mejora del trabajo en equipo entre sectores.

Como conclusión a todo lo descripto anteriormente, es posible afirmar que hay personal que desconoce cuestiones como la misión y visión de Homero. La dueña remarcó que para ella es importante que haya una visión compartida, pero difícil es de lograr si el personal lo desconoce.

En cuanto a cuestiones como COMUNICACIÓN, que se describió anteriormente como proceso transversal a la empresa, se detectó lo siguiente:

- La gran mayoría del personal siente que puede expresar sus ideas y opiniones con libertad a excepción de una persona que no quiso responder a qué área y que puesto ocupaba. En las cuestiones referidas a comunicación, dijo que la comunicación interna era muy deficiente y que no tenía una clara comunicación con su superior.

- A pesar de existir estos grupos de WhatsApp, al menos 7 personas evalúan como deficiente la comunicación interna. Esto no solo se da en la parte de ferretería, sino también en electricidad.

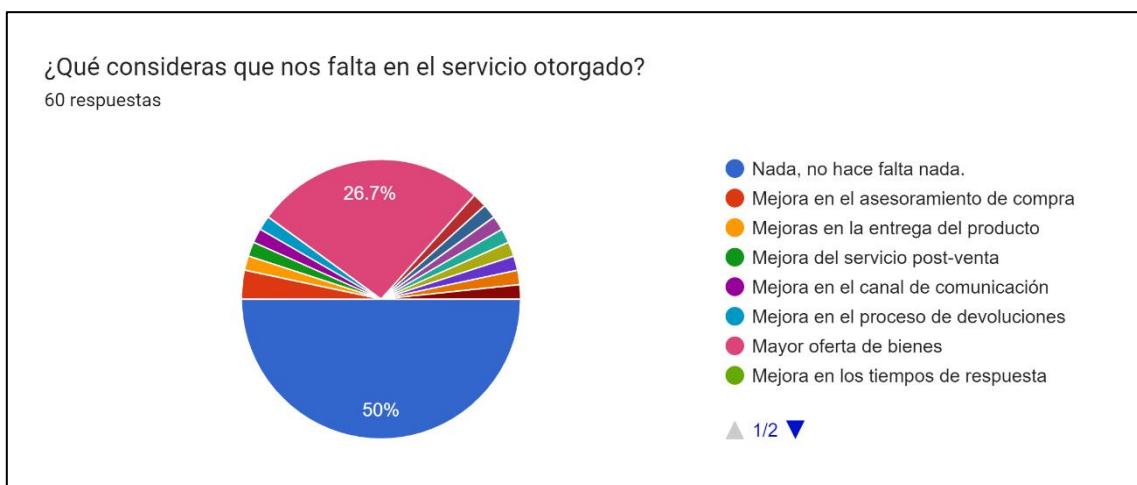
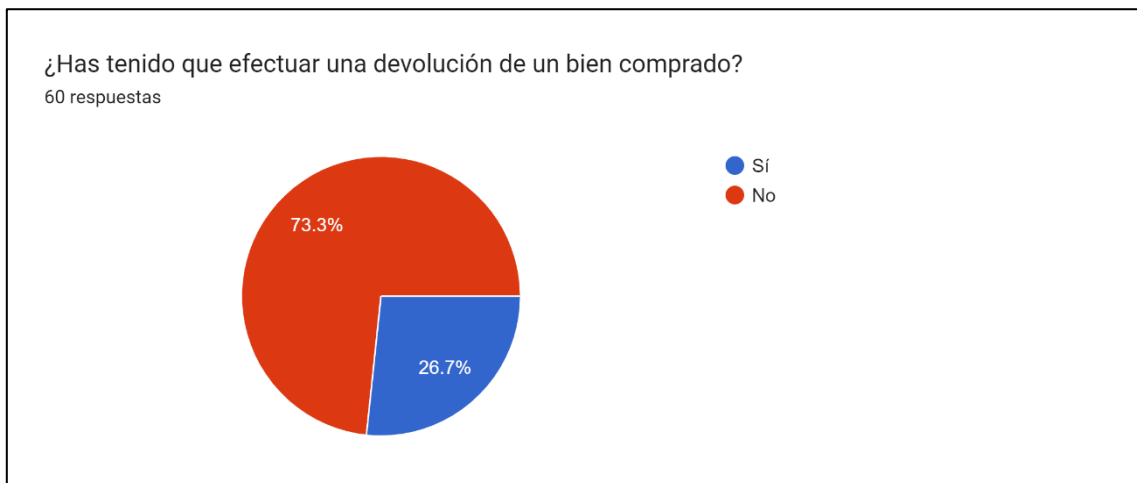
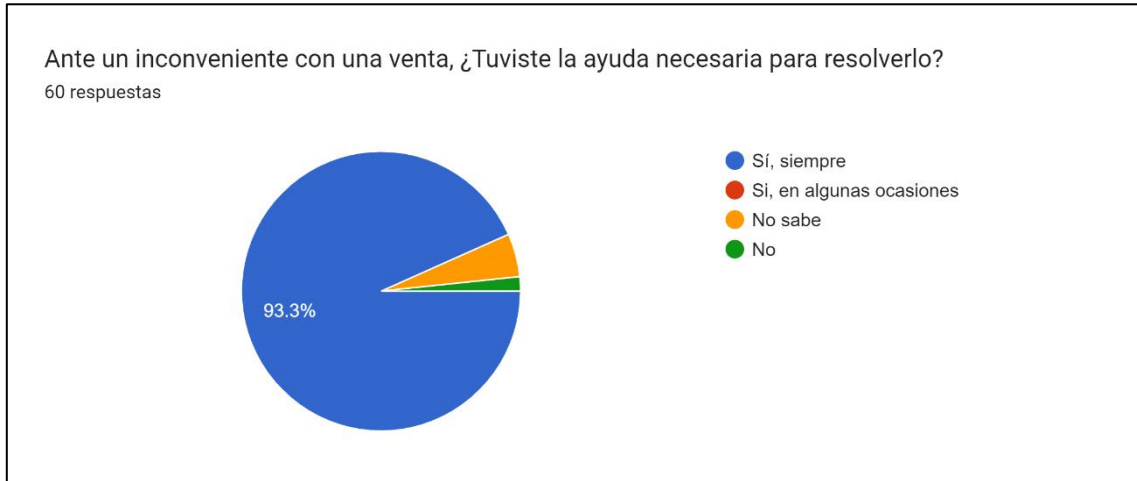
- En el depósito de la ferretería, hay dos personas que dicen que la comunicación entre compañeros no es clara.

La retroalimentación también es parte de la comunicación y se le consultó a las personas si recibían feedback por parte de sus superiores, a lo que el personal de la administración de electricidad, depósito de ferretería y vendedor de electricidad respondieron que no. El resto del personal si y otros a veces.

En repetidas oportunidades Maria José habló de que es una persona abierta para comunicarle ideas, sugerencias problemas. Para ver si el personal tiene esta misma percepción se les preguntó sobre cuestiones referidas a si sentían que podían expresar sus ideas, si tenían comunicación con la gerencia y se detectó que los resultados fueron mayormente positivos aunque finalmente siempre se termina haciendo lo que establece Maria José.

ENCUESTA EFECTUADA AL CLIENTE EXTERNO:

Con el fin de detectar oportunidades de mejora, se efectuó una encuesta 2b2 ya que las empresas constituyen el segmento de clientes de mayor importancia para Homero & Cía. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:





Se les preguntó a las personas, dentro de un abanico de opciones, que consideraban que le faltaba al servicio de Homero.

- 31 encuestados respondieron que el servicio está muy bien tal y como está y que no cambiarían nada.

- 16 personas respondieron que faltaría una mayor oferta de bienes

- Luego, hay un voto afirmativo en cada una de las siguientes opciones *Mejora en el asesoramiento de compra - Mejoras en la entrega del producto - Mejora del servicio postventa - Mejora en el canal de comunicación - Mejora en el proceso de devoluciones - Mayor oferta de bienes - Mejora en los tiempos de respuesta*

- 4 personas, respondieron lo siguiente en el área de OTROS:

- o Mejorar los productos de medición eléctrica voltímetro amperímetro, sacar la marca BAW

- o Sería muy interesante contar con un catálogo digital en línea o actualizado frecuentemente. La mayoría de los clientes internos Definen su compra en base a lo que ven.

- o Envíos a destinos

- o En mi opinión personal, desde mi posición de comprador. A la hora de comprar o licitar un rubro, veo muy productivo el hecho de que los clientes se puedan apoyar en un catálogo digital. No es necesario tener precios reales, simplemente referenciales. Pero el hecho que los clientes puedan ver lo que buscan para hacerse de una idea o guía es un valor agregado que, en mi opinión, define la elección de, a quien comprar o buscar como mi proveedor principal

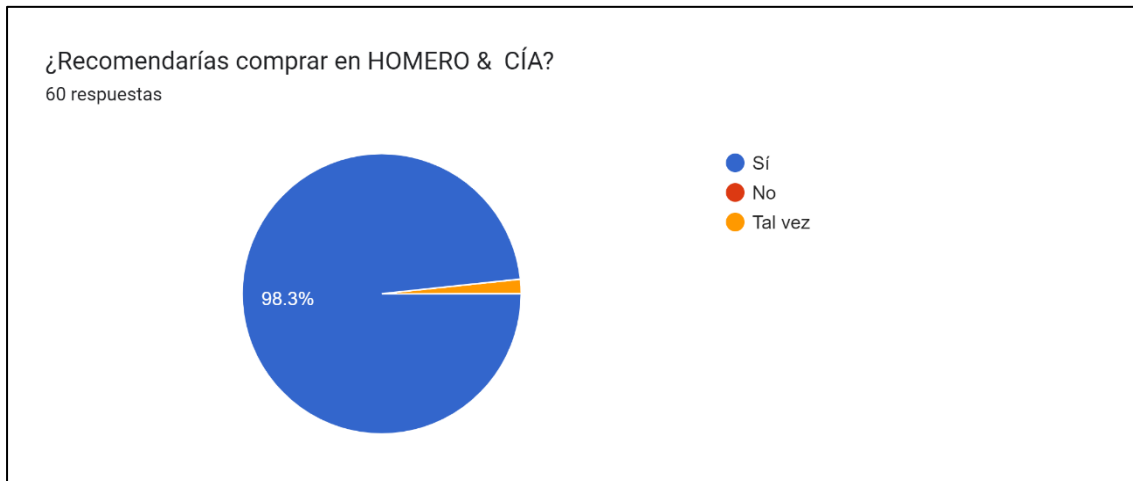
Por último, en una pregunta abierta, se les consultó a los encuestados que cambios mejorarían su experiencia, para lo que se recibió un total de 17 respuestas que se pueden resumir de la siguiente forma:

- Catalogo en línea

- Descuentos en productos o comisión por venta a instaladores registrados oficialmente

- Disponibilidad de asesoramiento, demostración y capacitación en base de sus productos y herramientas para el personal.

- Envío de ofertas
- Mayor atención a la hora de enviar material.
- Mejorar los precios de venta
- Mejorar la comodidad del cliente durante la atención
- Aceptación de cuenta corriente después de años como cliente.



Por último, para el cliente empresa es una experiencia buena la de compra en Homero ya que la recomiendan.



BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA:

Chiavenato Idalberto (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones. Octava Edición. Editorial: Mc Graw Hill

Gersick Kelin E. (1997) Empresas Familiares– Editorial McGraw-Hill

Escuela de Dirección de empresas. Modelo de Alineamiento Organizacional de Harvard Business School. El Modelo de las 7-S

Faster Capital. (20 de Junio del 2024) El arte de la eliminación de inventarios. Link: <https://fastercapital.com/es/contenido/El-arte-de-la-eliminacion-de-inventarios--estrategias-para-el-stock-obsoleto.html>

Gasbarrino Stefano (20 de Enero de 2023) Estrategias basadas en FODA y ejemplos de su aplicación . Link: <https://blog.hubspot.es/sales/estrategias-foda>

Hamond Melissa (20 de Enero de 2023) Empleado del mes: cómo implementar este reconocimiento en tu empresa. Link: <https://blog.hubspot.es/service/empleado-del-mes>

Hub Spot (18 de Febrero 2024) Qué es el plan estratégico de una empresa, cómo crearlo y ejemplos. Link: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-plan-estrategico-empresa>

Piñeyro Ricardo. (2015) Diagnóstico Organizacional. Editorial Osmar D.Buyatti

Rodriguez, Dario. (1992) Diagnóstico Organizacional. 3ra edición. Ediciones: Universidad Católica de Chile

Santos Diego (04 de Abril de 2024). Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles. Link: <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>

Bridge, Walter (28 de Abril de 2023) - ¿Qué es coaching ontológico y cómo aplicarlo en tu empresa? - Link: <https://www.walterbridge.com/coaching-ontologico-aplicarlo-empresa/#:~:text=El%20coaching%20ontol%C3%B3gico%20es%20un,tu%20empresa%20y%20a%20tus%20clientes.>