

# **CASO DE ESTUDIO " RAGAZZA "**

## **PLANIFICACIÓN POLÍTICA Y ESTRATÉGICA**

### **Lunes 8 de enero del 2001**

*J.C.Letti ya tenía en mente realizar el Planeamiento Político y Estratégico de la B.UNIT, puesto que fue lo primero en que pensó en cuanto asumió el cargo en lugar de Greselin, pero la situación vivida por la continua devaluación del real en Brasil impidió el correcto desarrollo de todo el proceso de dirección estratégica. Por lo tanto al recibir a fin de año la llamada de su Jefe de Italia, disparó de inmediato el proceso.*

*Necesitaba conocer en profundidad el punto de vista integrado de sus gerentes, y contrastar si coincidía con el suyo, pero además de conocer sus opiniones necesitaba fundamentalmente conocer las alternativas que podían ofrecer, para lograr en conjunto la mejor decisión sobre el futuro de la **Ragazza**.*

*Sabía de antemano que si quería lograr el éxito, debía primero obtener de su equipo gerencial el involucramiento, y posteriormente el compromiso de los mismos.*

*Para lograr eso, debía darles toda la participación posible en la toma de decisiones y en el Planeamiento estratégico de la B.Unit.*

*Un trabajo de análisis de sistemas realizado por jóvenes profesionales y concluido para el fin de diciembre pasado lo estudió detenidamente, y luego lo repartió entre los Gerentes para su análisis en los tres primeros días de la semana del 8 de enero.*

*Luego los convocó a un evento de trabajo (work-shop) "estratégico", de cuatro días y medio de duración en un hotel de las sierras de Córdoba: llegan **el viernes 12** al mediodía a Córdoba, visitan la Planta por la tarde (los recibe el Gerente de Producción) y se reúnen durante dos horas antes de la cena en el hotel, a fin de recordar y reforzar los conceptos previos necesarios para el Work-shop.*

*Trabajan en el work-shop todo el sábado y domingo por la mañana. El domingo a la tarde, luego del almuerzo está previsto una salida recreativa y de aventura al aire libre, pero acompañada de un trabajo especial con el objetivo de afianzar y consolidar en el equipo gerencial el concepto de Team building.*

*El lunes entero trabajan dando forma definitiva al trabajo solicitado. El martes por la mañana será el cierre y presentación final con sus conclusiones.*

*El almuerzo del martes 16 sirve como relax y broche final. Retornan a Bs.As. el Martes por la tarde y retoman servicio en la empresa el Miércoles 17 por la mañana.*

*Como agenda del work-shop, les comunicó que el objetivo de dicho trabajo gerencial conjunto es establecer **la Misión, los Valores, las Políticas, la Visión, la nueva "Estrategia y Propuesta de Valor con su Plan estratégico" de la Empresa**, a partir de Enero del 2001, y les adelantó el programa y/o desarrollo de trabajo.*

*La filial argentina de la Consultora Internacional que asesora a la Casa Matriz, enviará un Consultor Senior con funciones de facilitador ó conductor en dicho evento, y que se será quien explique las consignas del work-shop en la reunión previa a la cena del viernes 12.*

*J.C.Letti informó a los Gerentes de la decisión tomada en Italia con respecto al futuro de la Branch condicionado a los próximos resultados, puesto que consideró razonable y honesto mostrarles la visión de la realidad actual de la empresa. Bajo esas condiciones, los Gerentes extremarían la búsqueda de nuevas alternativas, posibilidades y oportunidades para lograr la sobrevivencia y el crecimiento de **Ragazza**.*

## **Consignas para el desarrollo del Trabajo Práctico**

En cada grupo de Trabajo se formarán las respectivas Gerencias de área de la empresa (deberán asumir los roles de cada Gerente), y deberán cumplimentar todo el Programa de Trabajo que se describe a continuación:

### **▣ ANALISIS DEL CONTEXTO GLOBAL**

**1.- Análisis PESTELCO.** Descripción del Contexto Global y los escenarios Macro y Micro económicos del entorno.

**1.1- Análisis de las Fuentes de Cambio del Contexto** en:

\* Década pasada: 1990-2000

\* Década actual: 2001-2010

Situación pasada y actual más la futura posible, en cada uno de los siete vectores del Contexto Global de la Empresa (**político- económico- social- tecnológico- ecológico- legal- comunicaciones**).

**Nota:** Deberá ser un resumen (en cada década) sintético, de no más de dos ó tres párrafos por cada uno de los vectores

**1.2- Análisis de la Organización** en el entorno actual y un análisis de la posible situación de la misma en un contexto supuesto del final de la década actual.

- Cómo está organizado el entorno actual de la Organización, factores claves de éxito actuales y como operan.
- Ofrece el entorno buenas oportunidades de negocio ahora ?... y a fines de la década actual ?.
- ¿Cuál es la velocidad de cambio del entorno versus la velocidad de cambio de la empresa ?

**Nota:** Deberá ser un resumen (en cada década) sintético, de no más de dos ó tres renglones por cada una de las fuerzas del entorno.

### **▣ PLANEAMIENTO POLÍTICO**

**2.- Definición de la Misión y el Negocio.**

**2.1-** Definir la Misión de la Empresa (en la región).

**2.2-** Definir "el Negocio" de la Empresa en las tres dimensiones de la función Negocio, especificando lo siguiente:

- Cuáles son las necesidades del Cliente a satisfacer, qué compra el Cliente, y qué es valioso para el Cliente.
- Los segmentos del mercado a satisfacer, identificar quién es el Cliente, dónde se encuentra el Cliente.
- La variable tecnológica a ser usada. Cómo van a ser satisfechas las necesidades de los Clientes.

Aclarar cómo y dónde se obtienen o pueden obtener los datos relativos al Cliente.

### 3.- Definición y enunciación de los VALORES

**3.1-** Definir entre cuatro (mínimo) y ocho (máximo) Valores, que serán el nuevo Sub-Sistema de Creencias de la empresa.

Tener cuidado de adoptar una visión global de la empresa, tomando en cuenta: el Cliente, los RR.HH., la Calidad, el Servicio, los accionistas, etc.

#### ▣ PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INTERACTIVO

### 4.- Estrategia Competitiva.

**4.1- Análisis del mercado** regional según el " Modelo de las 5 Fuerzas" de Porter  
Describir cada una de las cinco fuerzas y sus participantes actuales y/ó posibles en cada una de ellas, y cuál es la posibilidad de c/u de ellos de influir ó no en la rentabilidad de la industria.

**4.2- Posicionamiento Estratégico:** elección.

Elegir el Posicionamiento Estratégico más adecuado para la **Ragazza** y explicar el fundamento de tal decisión; de acuerdo a las características actuales de la industria, el mercado y los Clientes en la segmentación de mercado elegida.

#### 4.3.1- Actual Propuesta de Valor al Cliente

- Detallar las características y/o ventajas actuales de valor para el Cliente que permitieron conseguir la posición actual en el mercado, señalando cuáles son hoy las áreas fundamentales (A.C.R.) para esta Propuesta de Valor actual, en el modelo de la Cadena de Valor de M. Porter.
- Definir cuál es la tendencia de participación de la **Ragazza** y desde cuando; y detallar si algún competidor está ganado rápidamente mercado y desde cuándo.

#### 4.3.2- Nueva Propuesta de VALOR: años 2001 y 2002 >>> " Killer Aplicación"

- Detallar las características y/o ventajas de Valor para el Cliente de acuerdo a la segmentación de mercado elegida. Contestar las cuatro preguntas fundamentales de: Producto / Servicio - Precio - Distribución y Canales - Comunicación / Publicidad y Promoción.
- Armar un cuadro comparativo de toda la industria que muestre las diferencias de la Propuesta de Valor de la **Ragazza** versus la competencia, para ese futuro inmediato: años 2001 y 2002.
- Dibujar la nueva Propuesta de Valor (plasmar la idea en un dibujo) y expresar en un sólo párrafo porqué la **Ragazza** será a partir de ahora la elección N° 1 para el Cliente.

#### **4.4 - Áreas Clave de Resultados (A.C.R.)**

**4.4.1-** Partiendo del punto 4.3.2 anterior ampliar el concepto, señalando cuáles serán las Áreas Clave de Resultados (*aquellas que influyen ineludiblemente en el éxito ó fracaso del Negocio*) y fundamentar el porqué de la elección de cada una de ellas. Las áreas a analizar, a fin de definir cuáles las que pueden ser Claves ó no, pueden ser las siguientes:

Marketing - Comercial (Canales de Distribución) - Calidad - Servicio Post-Venta - Finanzas - Inversiones - Logística y Servicio- Producción - Innovación - Sistemas Informáticos (Internet)- Recursos Humanos- etc.

#### **4.5.- Cadena de Valor**

Diseñar la Cadena de Valor de la empresa, señalando las áreas fundamentales (A.C.R.) y sus factores críticos de éxito, para la nueva Propuesta de Valor.

#### **5. - Definición de las POLÍTICAS de la EMPRESA (Planeamiento POLÍTICO)**

En función de los VALORES, la MISIÓN, el Posicionamiento estratégico elegido, y la Propuesta de Valor; enunciar una nueva Política a ser aplicada en cada una de las áreas clave de resultados ó A.C.R.

#### **6.- Diagnóstico Estratégico (Análisis F.O.D.A. y Matriz FODA)**

En cada una de las áreas clave elegidas se deberá realizar, y en función de la Propuesta de Valor ya elegida en 4.5, lo siguiente:

**6.1-** Análisis Interno ( Debilidades y Fortalezas).

**6.2-** Análisis Externo ( Oportunidades y Amenazas).

**6.3-** Valorizar cada uno de éstos datos de 6.1 y 6.2, asignándoles puntuación + o - entre 1 y 5; y con el resultado final proceder al armado de la Matriz FODA.

Por último se deberá:

**6.4.1-** Elaborar una síntesis que resuma la situación de la empresa, tanto para el sector Externo ( O y A), como para el sector Interno ( F y D).

**6.4.2-** Detallar los cambios y/o mejoras a realizar en dichas A.C.R. que permitirán potenciar las mismas para lograr el resultado buscado.

#### **□ 7) Definición y enunciación de la VISIÓN compartida.**

**7.1-** Identificar (logrando el consenso de todos los Gerentes) la Visión compartida de la empresa para el año 2004.

**7.2-** Detallar los medios de comunicación a utilizar a fin de poder dar una adecuada difusión de la Visión, tanto dentro de la empresa como fuera de ella.

#### **□ 8.- Imagen intencional, Conjunto de Actividades y Concesiones**

**8.1.- Imagen Intencional:** Puesto que el objetivo de la Imagen Intencional es darle al Cliente una razón valedera para comprar sus productos y no los de su competidor, es necesario definir lo siguiente:

**8.1.1-** Resumir en muy pocas palabras ó un conjunto de palabras simples el "**slogan**" de la **Ragazza** para su comunicación corporativa ( publicidad), y que signifique la "idea fuerza" que permita capturar ese "lugar clave" tan ansiado en la mente de los consumidores actuales y potenciales.

**8.1.2-** Dicho "**slogan**" deberá estar acompañado del diseño de un **IsoLogo** de identidad visual corporativa, que se usará en toda la documentación de la empresa y en la publicidad, y que identificará unívocamente a la **Ragazza** en la mente del Cliente.

**8.2.** Elaborar la **Lista o Conjunto de actividades** que diferenciarán a la empresa de su competencia; coherente con el slogan e imagen intencional de la **Ragazza**, y que representarán en su conjunto un sistema de ventajas competitivas.

**8.3.** Elaborar la **Lista de Concesiones (tradeoffs)** que la **Ragazza** ha definido realizar en el mercado para sus productos, de tal forma de poder visualizar e identificar el foco de su estrategia.

## □ 9.- Elaboración del PLAN ESTRATÉGICO

**9.1- Establecer los Objetivos Estratégicos Primarios** y/ó Estrategias propuestas (uno al menos por cada área clave).

Los mismos deberán cubrir, las siguientes cuatro perspectivas, de acuerdo al Tablero de Mando Integral de Kaplan & Norton:

- **Cómo nos ven nuestros Clientes?**  
**¿Cómo debemos presentarnos ante nuestros Clientes para lograr la Visión ?**  
**Ej.:** Participación de mercado, Nuevos Clientes, Satisfacción (quejas) de los Clientes, Imagen, Aumento de unidades vendidas, Retención (lealtad) de Clientes, Relación precio/valor Vs la competencia, Índice de quejas, etc.
- **¿Cómo nos ven nuestros accionistas?**  
**¿Cómo debemos presentarnos ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?**  
**Ej.:** EVA, R.O.A., R.O.E., Porcentaje de beneficio sobre ventas, reducción de costos y/o gastos, Costo de ventas etc.
- **¿ En qué debemos ser los mejores? (perspectiva interna).**  
**¿ Qué procesos de negocios debemos hacer excelentemente ?**  
**Ej.:** Producción: rechazos, productividad fabril, Costos operativos. *Time to market*, Tiempos de respuesta y/o entrega al Cliente. Reingeniería de

procesos operativos y administrativos Planes de Calidad, ISO 9001, Canales de distribución. Servicio pre y post-venta. Sistemas y tecnología informática.

- **Perspectiva de Innovación y aprendizaje**

**¿Cómo debemos desarrollar nuestra habilidad para cambiar y mejorar ?**

**Ej.:** Innovación y Desarrollo de nuevos productos y/o servicios (técnicos y financieros), y/o de nuevos mercados. Proyectos de inversión en futuros desarrollos. Nuevas formas de comercialización (producto a medida, *leasing*). Horas totales de capacitación, Horas de capacitación por empleado. Indices de Satisfacción/ rotación y retención del personal, productividad de empleados. Plan de desarrollo de carrera para empleados.

**9.2-** A fin de poder realizar una efectiva revisión de la nueva estrategia planteada se debe armar un cuadro de comparación, mostrando para cada área clave el nuevo objetivo primario elegido versus la estrategia u objetivo primario existente ó actual, en caso que existieran.

- **10.- Elaboración del Plan LOGÍSTICO**

**10.1-** Establecer los Objetivos Logísticos Secundarios de cada Área Clave, junto con: los sectores /departamentos y/ó recursos necesarios puestos en juego, las áreas responsables, y definiendo los Informes ó reportes necesarios para lograr la retroalimentación (*feed-back*) necesaria.

- **11.- Elaboración de los Planes TÁCTICOS**

**11.1-** Enunciar las posibles Metas de corto plazo u Objetivos Tácticos de cada sector, marcando las responsabilidades y los recursos puestos en juego, más el *feed-back* necesario a implementar para su Control.

**11.2-** Establecer para cada objetivo táctico el **plan de acción** correspondiente.

- **12.- CONTROL ESTRATÉGICO**

**12.1-** Se deberán determinar los K.P.I. (**Key Performance Indicator**) ó indicadores específicos para medir el grado de cumplimiento de cada uno de los Objetivos Estratégicos Primarios ( un indicador como mínimo por cada uno de los O.E.P.), y que permitirán establecer el grado de cumplimiento de los O.E.P..

**12.2-** Establecer los mecanismos necesarios para el Control y *Feed-back* estratégico, que permitan retroalimentar a la Gerencia General sobre la marcha del Plan Estratégico y el Logístico, detallar tipo de informes y frecuencia de los mismos.

## ▪ 13.- DESARROLLO DE ESCENARIOS

**13.1-** Partiendo del análisis PESTELCO del punto 1, profundizar el análisis para la década 2001-2010 y cuestionar fuertemente las premisas conocidas, generando escenarios donde las actuales reglas competitivas son cambiadas por variaciones impensadas e inesperadas en la tecnología, los valores sociales, los acontecimientos políticos y el resto de los segmentos del contexto.

**13.2-** Posicionarse en cada uno de los escenarios pensados y desarrollados en el punto anterior y preguntarse qué y cómo puede hacer la Cía para llegar y estar ahí, en esos escenarios. Identificar a grandes rasgos cuáles son las acciones multiplicadoras que necesitaría realizar la Cía para avanzar a esos escenarios.

### **13.3- Imaginando el Futuro**

Saltando los límites de nuestras estructuras mentales actuales, posicionarse mentalmente en el año 2040 e imaginar entonces cómo sería el mundo en ese año 2040: la vida social, costumbres, cultura y filosofía de vida, política, economía, nuevas tecnologías, etc.

Alguna de estas situaciones pensadas para el 2040 podrían ocurrir antes ?

Qué hizo **Ragazza** para estar presente en ese año 2040 ?

## □ 14.- Planeamiento de OPORTUNIDADES. Matriz de oportunidades

**14.1-** ¿Qué ó cuáles Oportunidades podrían resultar para la **Ragazza** de los futuros cambios posibles ó esperados en el análisis PESTELCO y en los escenarios posibles del punto 13.2 ?. Elaborar la Matriz de Oportunidades

**14.2-** Tomar el tema con mayor potencialidad resultante de la Matriz de Oportunidades, y detallar con mayor detalle que en el punto 13.2 las líneas ó series de acciones a realizar, y que permitirían a la empresa estar en una posición única y de liderazgo en el mercado de dicho posible escenario futuro.

## □ Análisis de Vulnerabilidad

**15.1-** Definir y/ó detallar al menos tres eventos para los escenarios del punto 13.1 que puedan representar para la Empresa una situación de amenaza y también de vulnerabilidad.

**15.2** Construir un cuadro de análisis de vulnerabilidad de la Empresa, colocando la probabilidad asignada de ocurrencia para cada uno de los eventos señalados, y el grado de consecuencia esperado.

**15.3** Tomar el evento potencialmente más perjudicial resultante del cuadro de vulnerabilidad, y detallar las líneas ó serie de acciones a realizar, y que permitan anular ó disminuir al máximo los efectos perjudiciales del evento señalado.