



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

## **Plan estratégico de negocios para una empresa familiar importadora**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR:

Biondi, Valentina Alejandra

Reg.: 28422

Correo electrónico: [biondivale.93@gmail.com](mailto:biondivale.93@gmail.com)

PROFESOR TUTOR:

Mgter. Linares, María Verónica

MENDOZA 2020

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se propuso elaborar un plan estratégico de negocios para la empresa Novedades, con el fin de organizar su proceso de toma de decisiones y aumentar sus probabilidades de ser competitiva en un ambiente cada vez más complejo.

Se llevó a cabo un análisis interno de la organización determinando las capacidades empresariales de la firma para generar valor, un análisis externo tanto del macro-entorno como así también del micro-entorno que rodea a la organización, la formulación de las estrategias de negocio, posicionamiento competitivo, de crecimiento y organizacional y, por último, algunas recomendaciones a la hora de implementar y controlar las estrategias formuladas.

Las herramientas y técnicas con las que se llevó a cabo el trabajo fueron entrevistas, cuestionarios, observación y fuentes secundarias.

Como principales conclusiones se puede observar que la firma novedades se encuentra en una buena posición para generar valor, teniendo predominio de fortalezas, pero el ambiente que la rodea es hostil, puesto que predominan las amenazas en el entorno. En líneas generales se sugiere seguir una estrategia genérica de precios, una estrategia de posicionamiento competitivo de ataque con táctica de varios lados, una estrategia de crecimiento intensiva de penetración de mercado y una estrategia organizacional de desarrollo interno. En cuanto a la implementación se recomienda hacer partícipes a las personas que forman parte de la organización y elaborar un sistema de costos por actividades. Para el control estratégico se recomienda la implementación de un cuadro de mando integral.

**Palabras claves:** Valor empresario, identidad, diferencia, eficiencia, sector de negocios, formulación estratégica.

## INDICE

I. INTRODUCCIÓN .....	1
II- ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS .....	4
1- ASPECTOS INTRODUCTORIOS.....	4
2- ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO .....	4
A- DIAGNÓSTICO DEL PERFIL DEL ESTRATEGA.....	6
B- ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD EMPRESARIA Y ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE INDIVIDUACIÓN .....	10
a- Diagnóstico de la visión empresarial .....	11
b- Diagnóstico de la misión de negocios.....	13
c- Diagnóstico de la cultura organizacional .....	16
d- Diagnóstico de la estructura organizacional.....	19
C- ANÁLISIS DE LA DIFERENCIA EMPRESARIA Y ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE SOFISTICACIÓN .....	22
D- ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA EMPRESARIA Y ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE OPTIMIZACIÓN .....	30
E- CÁLCULO DEL VALOR EMPRESARIO .....	36
III- ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS .....	39
1- ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL MACRO-ENTORNO .....	40
A- ENTORNO ECONÓMICO .....	40
B- ENTORNO POLÍTICO-LEGAL .....	45
C- ENTORNO SOCIO-CULTURAL .....	47
D- ENTORNO TECNOLÓGICO.....	49
2- ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL MICRO-ENTORNO .....	51
A- CLIENTES .....	51
B- COMPETENCIA .....	56
C- PROVEEDORES .....	64
D- POSIBLES NUEVOS INGRESANTES .....	65
E- PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	68
F- OTROS ACTORES.....	69
IV- FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	73
1- FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	74
A- FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS.....	74

B- FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO .....	78
C- FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO .....	79
D- FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	80
2- IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	82
3- CONTROL DE LA ESTRATEGIA IMPLEMENTADA.....	83
V- CONCLUSIONES.....	85
VI- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	87
VII- ANEXOS.....	89
1- ANEXO N°1 .....	89
2- ANEXO N°2 .....	108
3- ANEXO N°3 .....	111
4- ANEXO N°4 .....	114
5- ANEXO N°5 .....	119

## I. INTRODUCCIÓN

La actualidad se ve caracterizada por la rapidez de los cambios, gran incertidumbre y sistemas cada vez más complejos. Sobrevivir se vuelve un desafío para las organizaciones, ya que no solo basta con un buen desempeño del negocio cuando la capacidad de adaptarse al ambiente en el que están insertas es un gran determinante de su futuro.

La globalización ha cambiado totalmente los modelos de mercado que se podían visualizar apenas unas décadas atrás, y ese cambio parece que no solo llegó para quedarse sino que también es cada vez más pronunciado. Hoy en día los elementos del ambiente que interactúan e influyen, ya sea directa o indirectamente, en las organizaciones parecen no tener límites geográficos. El principal proveedor de una empresa local puede ser otra empresa en cualquier parte del mundo, así también ocurre con clientes, competidores, entre otros. Esta situación puede derivar en una gran oportunidad como así también en una gran amenaza, dependiendo la manera en que cada organización afronte los hechos.

En estos contextos es impensable imaginar un proceso de toma de decisiones sin llevar a cabo un buen análisis del ambiente que rodea a las organizaciones y que, en menor o mayor medida, las afecta. Sin embargo muchas empresas subestiman la importancia de la planificación; no la utilizan como una herramienta que les permita aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas del ambiente externo, y también les ayude a maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades permitiendo encontrar la forma de subsistir en un ambiente cada vez más competitivo.

La situación anteriormente descrita nos lleva a preguntarnos de qué manera una organización puede mantenerse en un proceso de crecimiento, que le permita ser eficiente y a su vez alcanzar los niveles de rentabilidad esperada; es allí donde la planificación estratégica se vuelve una herramienta de gran utilidad para determinar el futuro de las organizaciones, disminuir la incertidumbre y encaminarlas al cumplimiento de sus objetivos.

En el presente trabajo de investigación se desarrollará el caso puntual de una empresa familiar mendocina (Novedades) que se dedica principalmente a la importación de productos de diferentes rubros y a la comercialización de los mismos al por mayor y menor. Actualmente, en la organización objeto de estudio, el proceso de toma de decisiones se lleva a cabo en base a la intuición y el conocimiento del negocio que los fundadores poseen, lo que muchas veces resulta en uso ineficiente de

los recursos, desorganización, y falta de control y conocimiento de la situación. Se espera que la elaboración de un plan estratégico de negocios contribuya a organizar dicho proceso, delimitando un curso de acción que permita aumentar la eficiencia en la utilización de los recursos, obtener parámetros que posibiliten a la cumbre estratégica entender la situación de la empresa y enfocar los esfuerzos de todas las personas que forman parte de la organización hacia un rumbo claro y común. También se espera que si la empresa afronta los constantes cambios que la afectan de manera planificada aumente su probabilidad de éxito en la consecución de sus objetivos y logre adaptarse, hasta quizá anticiparse, para poder sobrevivir y seguir desarrollándose en el medio de una manera efectiva.

En conclusión el objetivo general del presente trabajo es elaborar un plan estratégico de negocios para la empresa mencionada, y del mismo se desglosan los siguientes objetivos específicos:

- Obtener un diagnóstico de la situación actual de la organización.
- Organizar el proceso de toma de decisiones de la empresa.
- Aumentar la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles.
- Orientar a las distintas áreas funcionales hacia la contribución de objetivos comunes.
- Brindar una herramienta que sirva como parámetros para medir resultados a posterior.

A estos fines se utilizará como guía principal el modelo planteado por Hugo Ricardo Ocaña en su libro "Dirección estratégica de los negocios", como así también se consultarán otras fuentes bibliográficas como "Ventaja competitiva" de Michael Porter, "Mercadotecnia" de Philip Kotler y diferentes sitios web.

En cuanto a aspectos metodológicos se llevará a cabo un estudio de tipo descriptivo identificado características del universo que se investiga y comprobando asociaciones entre diferentes variables. Para ello se utilizarán tanto fuentes secundarias, las nombradas anteriormente en el marco teórico, como primarias con la utilización de diversos cuestionarios, entrevistas y mediante observación directa; lo que denota que la estrategia utilizada se basa en realizar un estudio de campo, ya que no basta con la utilización de fuentes secundarias, también es necesario obtener información del ámbito original.

En cuanto a la estructuración del trabajo, el mismo se organizará de la siguiente manera: descripción de la organización objeto de análisis, luego se llevará a cabo un diagnóstico que cuenta con un análisis de las capacidades empresariales, lo que implica examinar al estratega, la identidad de la organización y también su relación entre eficiencia y diferencia, un análisis del atractivo del sector de

negocios y la determinación de la posición competitiva de la empresa. Una vez finalizado el diagnóstico se procederá a la formulación de las estrategias empresarias lo que implica definir la estrategia competitiva o de negocios, la estrategia de posicionamiento, la estrategia de crecimiento, la estrategia organizacional y por último sugerencias referidas a la implementación estratégica y su respectivo control. Finalmente se plantearán las conclusiones pertinentes a la investigación.

## **II- ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS**

### **1- ASPECTOS INTRODUCTORIOS**

Iceland S.A. es una firma que nace a mediados de la década de los noventa de la mano de sus fundadores Adolfo Naief y Mónica Yamin. En sus comienzos contaban con una sola unidad estratégica de negocios, “Nuevo Mundo”, empresa que hasta la actualidad sigue en funcionamiento. Con el paso de los años la empresa fue generando rentabilidad y la firma decidió invertir en otra unidad estratégica de negocios, “La esquina del importador”.

“Novedades, bijouterie y algo más” es la última inversión de la firma. La misma es una empresa que se dedica principalmente a la importación de productos de diferentes rubros, siendo los mismos regalería, juguetería, cotillón, bijouterie, artículos de librería, adornos navideños, electrónica, herramientas, bazar y accesorios para ciclistas (asientos, cascos, infladores, entre otros), y a su comercialización tanto al por mayor como al por menor. Dado que el presente trabajo estará enfocado en dicho local comercial los datos que se presentan a continuación son de dicha unidad de negocios.

Desde sus comienzos hasta la actualidad Novedades se desempeña como una estructura simple, para llevar a cabo las actividades el principal mecanismo coordinador que se utiliza dentro de la organización es el ajuste mutuo, entendiéndose por tal a una comunicación informal entre las personas que desempeñan las tareas, esto es posible debido a la estructura relativamente sencilla que posee la empresa donde la cantidad de empleados es reducida, 12 empleados, y la totalidad de los mismos se dedican a tareas operativas como atención al cliente, ventas, cobranzas, seguridad, entre otras. El proceso de toma de decisiones está centralizado en la alta gerencia, la delegación de tareas se limita a solo a las operativas, dejando de lado aquellas que conllevan un mayor grado de responsabilidad puesto que de ellas se encargan el círculo de mayor confianza conformado por los miembros de la familia o de lo contrario están tercerizadas (como la contabilidad de la empresa).

### **2- ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO**

Para lograr subsistir en un ambiente altamente competitivo las empresas se esfuerzan para desarrollar una ventaja competitiva, entendiéndose por ella una ventaja única y sostenible en el tiempo, que le permita mejorar sus resultados y obtener una posición competitiva superior en el mercado con respecto a sus competidores. Esto lleva a que cada organización tienda a comportarse de forma diferente a como lo hacen las otras por lo que hace falta preguntarse de qué depende o

qué factores influyen a la hora de crear dicha ventaja competitiva. Según la línea de pensamiento en la cual se basa este trabajo. Siguiendo a Ocaña (2016) se considera que para ello es necesario focalizarse en tres factores o dimensiones de la misma:

- El estratega, aquella persona o equipo de trabajo que toma las decisiones.
- La estrategia, un plan que el estratega pone en acción con la intención de lograr los objetivos propuestos.
- La gestión estratégica, entendiéndose por ésta última como la forma en que el estratega aplica la estrategia llevándola a un plano de acción.

Las capacidades que tiene una empresa de generar valor están altamente relacionadas con estas tres dimensiones y, en un mundo donde el conocimiento se traduce en una ventaja, cada empresa deberá enfocarse en la manera de aplicar los distintos tipos de saberes que posean de forma eficiente.

A continuación se procederá a realizar el análisis de las capacidades empresarias que posee la firma Novedades, para ello es de vital importancia conocer conceptos tales como:

A continuación se procederá a realizar el análisis de las capacidades empresarias que posee la empresa bajo análisis, Novedades, para ello es de vital importancia conocer conceptos tales como:

- Factor de individuación (FI): Elemento cuantitativo de naturaleza subjetiva que señala atributos o cualidades que son propias de la empresa, por medio del cual se busca determinar la **identidad** de la misma. Para poder estimarlo es necesario hacer un análisis de la **visión, misión, cultura y estructura** de la organización bajo análisis.
- Factor de sofisticación (FS): Por medio de éste se estiman aquellas **diferencias** actuales o potenciales que posee, o podría poseer, la organización y que son capaces de generar valor empresarial; por lo tanto refleja aquellas actividades de valor comprendidas dentro del proceso de negocios y que hacen a la **innovación, mejoras, coordinación y adaptación**.
- Factor de optimización (FO): El **costo** de los productos o servicios refleja, de una forma cuantitativa, el valor generado por la empresa por lo que es necesario para poder calcular éste último factor realizar un análisis de eficiencia en la utilización de los recursos. Para cuantificarlo es menester analizar la **capacidad, experiencia, destreza y habilidad**.

Una vez introducidos estos aspectos se puede definir al valor empresario (Ve) como:

$$Ve = Fi * (Fs - Fo)$$

Esta ecuación se explica de la siguiente forma: *“si dos o más empresas se encuentran en igualdad de condiciones de generar similares diferencias a un mismo nivel de costos, sólo aquella que logre construir una identidad más fuerte será capaz de lograr una ventaja competitiva superior”* (Ocaña, 2016).

A continuación se procederá a estimar el valor empresario, para lo cual siguiendo a Ocaña (2016) es necesario analizar diferentes variables y llegar a su correspondiente diagnóstico:

- A. Diagnóstico del perfil del estratega
- B. Análisis de la identidad empresaria y estimación del factor de individuación
- C. Análisis de la diferencia empresaria y estimación del factor de sofisticación
- D. Análisis de la eficiencia empresarial y estimación del factor de optimización

#### A- DIAGNÓSTICO DEL PERFIL DEL ESTRATEGA

En los nuevos modelos de negocios el conocimiento y el saber se traducen en valor que la empresa genera para atraer y mantener clientes, aquellas organizaciones que logren adquirir conocimientos y aplicarlos de una forma superior a sus competidores tendrán en sus manos una verdadera ventaja competitiva.

En cualquier organización las personas que toman decisiones tienen diversas tareas que conllevan una gran responsabilidad, entre ellas podemos visualizar: estar atentos al desempeño y evolución de las variables del ambiente externo a la organización y que, en menor o mayor medida, la afecta; analizar las variables internas que influyen en el desempeño del negocio; operar como rol de enlace entre el ambiente externo e interno captando datos que pueden tener un impacto en los objetivos de la organización; construir un sistema de información útil para la toma de decisiones; procesar la información para desencadenarla en un proceso de aprendizaje dentro de la empresa; ordenar la información para distribuirla por toda la organización, según sea necesario, cumpliendo con su rol de diseminador; determinar cómo estos conocimientos serán la base para los saberes que consideren necesarios para ser competitivos; aplicar estos saberes realizando acciones específicas para influenciar la realidad en la que están insertas y evaluar los resultados obtenidos. Según la referencia bibliográfica utilizada como base para el análisis, cada una de estas funciones forman un sistema que, a

su vez, son parte de un sistema complejo que los abarca. Por consiguiente éste último comprendería sistemas de observación, percepción, información, aprendizaje, conocimiento, saber, control y evaluación, y juntos forman un proceso que el estratega debería desarrollar para formular las estrategias y gestionarlas.

Cada uno de estos sistemas y el dominio que posea el estratega de estos, permite determinar cuáles podrían ser las fortalezas y debilidades del empresario. Para estimarlo es necesario realizar un cuestionario que incluye cada una de las variables anteriormente mencionadas, el resultado del mismo se mide a través de una escala en la cuál se considera que los valores entre cero y treinta se traducen en debilidades y, de lo contrario, aquellos valores por encima de treinta puntos se traducen en fortalezas que el empresario posee. En cuanto al resultado total del cuestionario (sumatoria del total de los sistemas) va a determinar una valoración para las cualidades del empresario, las mismas se representan en la siguiente escala:

- ✓ 01 a 59 pts.: Replantear debilidades
- ✓ 60 a 159 pts.: Regular
- ✓ 160 a 199 pts.: Bueno
- ✓ 200 a 299 pts.: Muy bueno
- ✓ 300 a 360 pts.: Excelente

El cuestionario fue respondido por la estratega, Mónica Yamin, en el mes de agosto del 2019. El mismo fue entregado en la empresa, a pedido de Mónica, ya que sus días suelen ser muy atareados y fijar una reunión no era de su conveniencia. Sin embargo, se dejó a disponibilidad un número de contacto telefónico en caso que surgiera alguna duda respecto de las preguntas realizadas. Una vez respondido, el cuestionario fue retirado por la empresa.

Según la escala planteada por Ocaña (2016) se puede decir que las cualidades asociadas al empresario estratega son buenas, puesto que el resultado total está incluido en el rango entre (160-199). Sin embargo, cabe destacar que la mayoría de los aspectos, de forma individual, resultan ser debilidades ya que su valor cuantitativo es inferior a 30 puntos. A continuación se realizará un breve análisis de cada una de ellas.

- ✓ Persona, sujeto, individuo y la realidad: Éste ítem es el único en el cual se obtuvo un puntaje mayor a 30 puntos. Esta situación puede deberse a que el empresario entiende que la

realidad es subjetiva, y que como tal, depende de la percepción de cada persona, por lo que una misma realidad observable por diferentes sujetos puede ser interpretada de distintas formas.

✓ Realidad externa e interna de la organización: En cuanto esta variable se considera que el empresario estratega tiene muchos puntos débiles y que debería mejorar, si bien son conscientes que las variables externas a analizar son dinámicas, no poseen un método que les permita evaluarlas y proyectar posibles escenarios, además no se realiza un análisis de forma periódica. Por otro lado, no todas las personas que forman parte de la organización conocen la visión del negocio, ni los objetivos; pocas veces se delegan tareas y se asignan responsabilidades al personal, solo algunas y a aquellas personas de mayor jerarquía; no se realizan reuniones periódicas que permitan que las personas que forman partes de la organización conozcan la situación del negocio y obtengan una visión más global del funcionamiento del mismo; además carecen de un sistema de evaluación de desempeño de los objetivos que se han planteado.

✓ Sistema de percepción: Respecto a este sistema las tabulaciones arrojaron una debilidad para la empresa. La intuición y la experiencia juegan un rol importante en el proceso de toma de decisiones del negocio sin importar ante que situaciones se estén enfrentando, cuando éstas pueden ser nuevas o inéditas. Esto podría deberse a cierta aversión al riesgo que, muchas veces, lleva a actuar de formas similares a aquellas que han dado resultados en otras ocasiones. Por otro lado, se puede visualizar que el sistema de creencias, valores e ideologías es bastante alto y muchas veces no se aceptan juicios diferentes a éste, lo que podría resultar en una percepción de la realidad distorsionada por muchos sesgos.

✓ Sistema de aprendizaje: A pesar que el resultado de dicho sistema arrojó como resultado una debilidad, el puntaje obtenido estuvo muy cerca de los treinta puntos por la cual se considera una leve debilidad. Si bien el encuestado afirma que el aprendizaje es vital para conocer la realidad de los negocios también piensa que se pueden hacer negocios sin haber adquirido los conocimientos teóricos necesarios, se contradice más tarde afirmando que no se puede desarrollar la práctica sin teoría y viceversa. Además se le da una alta importancia a la intuición pero afirmando que es necesario que haya un equilibrio entre ella y los conocimientos formales.

✓ Sistema de información: Si bien el estratega afirma tener su propia manera de captar, procesar y emitir la información proveniente de la realidad no existe ningún procedimiento específico para llevar a cabo dicha tarea. En cuanto a la transmisión de la misma

se sostiene que existen mecanismos para comprobar que el proceso de comunicación fue fructífero, asegurándose que el mensaje llegue al receptor de una manera adecuada de forma que se transmita la visión de la realidad de la manera que el emisor esperaba, pero también se afirma que no se ha pensado en esforzarse para que la información sea comprensible para toda las personas que forman parte de la empresa. Por otro lado existe un sistema de información informatizado pero no alcanza todos los niveles. En cuanto a las fuentes de información no se realiza un análisis de la relevancia que la misma tiene para el negocio, se piensa que todas son importantes.

✓ Sistema de conocimiento: En este punto el empresario considera que tiene un conocimiento muy completo en relación a su negocio y cree que la ventaja competitiva está en el conocimiento, Sin embargo no se invierte en capacitaciones para la cumbre estratégica ni para el resto del personal de la empresa. La línea que separa cuales son los objetivos formales de la organización y cuáles son sus creencias está difusa y se considera que éstas últimas tienen igual de importancia que el conocimiento formal.

✓ Distribución del conocimiento: No existe en la empresa una forma de distribución del conocimiento según los niveles correspondientes, a pesar de ello se cree que éste proceso es capaz de potenciar las capacidades de la empresa. Por otro lado se afirma que no se cree que distribuir estos conocimientos ayude a interpretar la complejidad del negocio.

✓ Evaluación de las acciones aplicadas: No existen actualmente métodos que permitan evaluar la efectividad de las acciones estratégicas aplicadas, el estratega no desarrolla representaciones de los posibles resultados que podrían arrojar las acciones realizadas, ni se utilizan parámetros de control de los resultados, como consecuencia de esto dichos resultados no pueden ser transmitidos al resto de la organización puesto que ni siquiera la alta gerencia los conoce con exactitud. Dicho esto se considera que éste sistema es una fuerte debilidad para la empresa y que debe trabajarse sobre ésta para que el empresario domine de una mejor forma el proceso en cuestión.

A continuación se detallan los puntajes relativos a cada pregunta contestada por estrategia (ver ANEXO 1) con su tabulación correspondiente.

**Tabla N°1- Diagnóstico del perfil del estratega**

A	B	C	D
---	---	---	---

A1	4	B1	4	C1	2	D1	3
A2	3	B2	1	C2	1	D2	2
A3	3	B3	3	C3	1	D3	4
A4	3	B4	2	C4	2	D4	2
A5	4	B5	2	C5	3	D5	3
A6	3	B6	2	C6	3	D6	3
A7	3	B7	1	C7	1	D7	1
A8	3	B8	1	C8	2	D8	3
A9	3	B9	1	C9	3	D9	2
A10	4	B10	1	C10	3	D10	4
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>TOTAL</b>	<b>27</b>
<b>E</b>		<b>F</b>		<b>G</b>		<b>H</b>	
E1	4	F1	3	G1	1	H1	1
E2	1	F2	3	G2	1	H2	1
E3	4	F3	1	G3	4	H3	1
E4	3	F4	2	G4	2	H4	3
E5	3	F5	1	G5	3	H5	2
E6	2	F6	1	G6	4	H6	1
E7	1	F7	4	G7	4	H7	1
E8	1	F8	4	G8	3	H8	4
E9	1	F9	3	G9	1	H9	2
E10	3	F10	2	G10	1	H10	1
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>TOTAL</b>	<b>17</b>
<b>TOTAL</b>							<b>187</b>

## B- ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD EMPRESARIA Y ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE INDIVIDUACIÓN

Quando se hace referencia a **identidad** se habla de aquellos atributos, cualidades, características que se poseen, ya sean tangibles o intangibles, que hacen que cada organización sea única, original, solo igual a ella misma. Para que existan dos organizaciones exactamente iguales es menester que ambas posean los mismos atributos, cualidades y si bien muchas empresas de los mismos rubros tienden a utilizar similares estrategias, ya sea por que realizan benchmarking para aprender de sus competidores o porque ciertas tendencias llevan a un isomorfismo, esto no quiere decir que las empresas vayan a ser idénticas, puesto que cada una tiene su propia identidad. *“la identidad empresarial es generada, desarrollada y sostenida por las personas”* (Ocaña, 2016), ésta frase es de vital importancia para comprender que tan importante es, puesto que al tener base en las personas nunca podrá ser imitada y, por consecuencia, es allí donde hay que trabajar para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Como se menciona anteriormente el **factor de individuación** sirve para estimar el grado de identidad empresarial que posee la empresa. Su valor proviene de un promedio, obtenido a través de un diagnóstico, de cuatro variables asociadas a la identidad:

- a- Diagnóstico de la **visión** empresarial
- b- Diagnóstico de la **misión** de negocios
- c- Diagnóstico de la **cultura** organizacional
- d- Diagnóstico de la **estructura** organizacional

Cada una de estas variables se estima en base a un relevamiento efectuado en las áreas estratégicas de la empresa, y se cuantifican en una escala que va desde el cero al uno, considerándose éste último el valor ideal para cualquier organización. Se considera que cualquier valor superior a 0,50 es una fortaleza, caso contrario una debilidad.

#### **a- Diagnóstico de la visión empresarial**

La visión empresarial es aquella que marca el rumbo a largo plazo de la empresa. Busca plantear el futuro hacia donde deberá dirigirse, anticipándose a las necesidades y gustos cambiantes de los clientes, las nuevas tecnologías, nuevos mercados, entre otros factores. La habilidad que tenga el estratega para desarrollarla y transmitirla es determinante para la identidad de la organización puesto a que es el origen y la continuidad de la misma.

El cuestionario realizado para llevar a cabo el diagnóstico de la visión determina cuáles son las características que la misma posee, para comprenderlas mejor es menester comprender a qué se hace referencia cuando se habla de conjunto de valores y creencias, sistema ideológico, moral organizacional, política empresarial y ética empresarial. Antes de explayarse en cada uno de ellos de forma individual cabe destacar que todos son parte de una unidad definida como identidad.

Se entiende por conjunto de creencias y valores como aquel valor que se considera como verdadero dentro de la organización, se relaciona inicialmente con la visión empresarial y luego es extendida a los miembros de la organización.

El sistema ideológico está íntimamente relacionado con la forma de ver el negocio que poseen los miembros de la organización, por consecuente puede sufrir cambios a lo largo del tiempo. Puede definirse como un conjunto de ideas que poseen estas personas referidas a su "*organización social, política y cultural*" (Ocaña, 2016).

La moral se refiere a las conductas de las personas que forman parte de la organización, éstas pueden ser explícitas como las normas, o también implícitas como las costumbres.

La política es una norma explícita que regula la conducta de las personas que forman parte de la empresa.

Por último se entiende por ética al “conjunto de conductas, costumbre y hábitos reflejada por la organización en su conjunto” (Ocaña, 2016).

La escala utilizada para tipificar la visión es la siguiente:

- ✓ visión difusa: 0 a 0,40 puntos.
- ✓ visión compleja: 0,41 a 0,60 puntos.
- ✓ visión simple: 0,61 a 0,80 puntos.
- ✓ identidad concentrada: 0,79 a 1 puntos.

El cuestionario fue respondido por la estratega, Mónica Yamin, en el mes de agosto del 2019. El mismo fue entregado en la empresa y una vez respondido fue retirado por el local comercial. Se llevó a cabo a través de esta modalidad a pedido de la estratega, quién tiene una agenda muy atareada y, sin embargo, accedió a contribuir en el presente trabajo.

La tabulación del cuestionario correspondiente (ver ANEXO 2) arrojó como resultado 0,5074 lo que se corresponde con una **visión compleja**. Esto significa que existe una “multiplicidad de valores y creencias que coexisten dentro de la organización” (Ocaña, 2016), lo que dificulta que la misma posea una *ideología compartida* por todos los miembros y muchas veces este fenómeno se desencadena en conflictos internos entre las distintas partes de la empresa. En cuanto a las políticas empresariales puede notarse que muchas veces carecen de coherencia entre ellas y que se encuentran más bien implícitas, ya que la empresa prácticamente no posee formalización del comportamiento. En cuanto a la ética se puede decir que se carece de un conjunto de buenas prácticas y hábitos compartidos por todos los miembros de la organización.

**Tabla N°2- Diagnóstico de la visión empresaria**

Diagnóstico de la visión empresaria	
Preguntas	Respuestas
1	1
2	0,8

3	0
4	0
5	0
6	0,25
7	0
8	0
9	1
10	1
11	0,8
12	0
13	0
14	1
15	0,25
16	0,25
17	1
18	0,25
19	1
20	0,8
21	1
22	0,25
23	0,25
24	1
25	0,8
26	1
27	0
<b>Total</b>	<b>13,7</b>
<b>Promedio</b>	<b>0,507407407</b>

#### **b- Diagnóstico de la misión de negocios**

La misión empresarial es a razón de ser de la organización, el motivo por el cuál fue creada y a su vez la forma de alcanzar la visión. Por medio de ella se define el negocio y por consecuencia implica definir el cliente al que se busca satisfacer, con qué producto se hará, en qué ámbito geográfico, cuáles son las empresas que se desarrollan su misión en el mismo sector y por último con qué ventaja competitiva o capacidad superior se hará frente a éstas últimas.

La matriz que se propone para tipificar la misión del negocio es la siguiente:

#### **Matriz N°1- Tipos de misión de negocio**

Orientación Al producto	Alta	Misión Rígida	Misión Abierta
	Baja	Misión Cerrada	Misión Inestable
		Baja	Alta
		Orientación al cliente	

*Fuente "Dirección estratégica de los negocios"*

La escala numérica que representa el tipo de misión del que se trate es la siguiente:

- ✓ Misión cerrada: 0 a 0,40 puntos
- ✓ Misión inestable: 0,41 a 0,60 puntos
- ✓ Misión rígida: 0,61 a 0,80 puntos
- ✓ Misión abierta: 0,81 a 1 puntos

El cuestionario fue respondido por la estratega, Mónica Yamin, en el mes de agosto del 2019. El mismo fue entregado en la empresa y una vez respondido fue retirado por el local comercial.

La tabulación del cuestionario correspondiente (ver ANEXO 3) arrojó como resultado un valor de 0,6625 puntos lo cual define a la misión de la empresa como una **misión rígida**, como puede observarse en la tabla 2 esto significa que existe una alta orientación al producto y una baja orientación al cliente, en la empresa existe un énfasis por mantener los bajos costos no así por mantenerse a la altura de las exigencias de la demanda.

**Tabla N°3- Diagnóstico de la misión de negocios**

Diagnóstico de la misión de negocios	
Preguntas	Respuestas

1	1
2	1
3	1
4	1
5	0,8
6	1
7	0,8
8	1
9	1
10	1
11	0,8
12	1
13	0,25
14	0,8
15	0,8
16	0
17	1
18	0,8
19	0
20	1
21	0
22	1
23	0
24	0
25	0,8
26	1
27	0,8
28	0,8
29	0
30	0
31	1
32	1
33	0
34	0
35	1
36	0,8
37	0
38	0,25
39	1
40	1
<b>Total</b>	26,5
<b>Promedio</b>	0,6625

### **c- Diagnóstico de la cultura organizacional**

La cultura organizacional puede definirse como un sistema de valores dominantes en la organización. Este sistema de valores a su vez forma parte del sistema de creencias que posee el empresario, lo que denota una fuerte interconexión con la visión. El problema, muchas veces, es que este sistema impuesto por el estratega no es compartido por todos los miembros de la organización, derivándose en falta de unidad que influye de forma negativa en la identidad de la empresa.

*“La totalidad cultural le da coherencia y unidad estructural a la cultura por cuanto asigna roles y los desempeños esperados para cada uno”* (Ocaña, 2016). Éste hecho es de gran importancia porque ayuda a que los comportamientos individuales de los miembros de la organización contribuyan al desarrollo de objetivos compartidos generando una sinergia donde los esfuerzos individuales dan como resultado algo más que la simple suma de las partes.

El paradigma organizacional determina cuál es el tipo de cultura dominante en la empresa, y sus elementos son la historia, símbolos, rutinas y rituales, estructura organizacional, estructuras de poder y el sistema de control.

Se considera la cultura de la organización como una variable de gran importancia, con un gran peso a la hora de conseguir el éxito en la gestión estratégica, se puede tener una misión y visión de negocios claramente definida pero si se quiere llegar lejos se necesita de una buena cultura que las respalde. Poseer una cultura fuerte no es un proceso sencillo y llevar a cabo un cambio cultural requiere de un gran esfuerzo de toda la organización y gerencias con alta capacidad de liderazgo.

A continuación se presenta la matriz que representa a la cultura organizacional y su adaptación al cambio:

#### **Matriz N°2- Cultura organizacional y su adaptación al cambio**

<b>Alta</b>	<b>Cultura Anticipadora</b> -Equipos de trabajo -Cooperación -Crecimiento grupal -Resolución creativa de problemas	<b>Cultura Iniciadora</b> -Generadores de cambio -Creatividad e innovación -Emprendedores -Tomadores de riesgos
	Anticipación al cambio	Provocadores del cambio
<b>Baja</b>	<b>Cultura Rezagada</b> -Eficientismo -Autoritarismo -Personalismo -Control por el control mismo	<b>Cultura seguidora</b> -productividad fragmentada -Coordinación y optimización -Crecimiento individual
	Resistencia al cambio	Acompañamiento del cambio
	<b>Aceptable</b>	<b>Alta</b>
<b>Identidad orientada a la eficiencia</b>		

*Fuente "Dirección estratégica de los negocios"*

La escala utilizada para categorizar las diferentes culturas es la siguiente:

- ✓ Cultura rezagada: 0 a 0,40 puntos
- ✓ Cultura seguidora: 0,41 a 0,60 puntos
- ✓ Cultura anticipadora: 0,61 a 0,80 puntos
- ✓ Cultura innovadora: 0,82 a 1 puntos

El cuestionario fue respondido por la estratega, Mónica Yamin, en el mes de agosto del 2019. El mismo fue entregado en la empresa y una vez respondido fue retirado por el local comercial. Sin embargo, una vez que se revisó se presentó la duda de si el mismo había sido respondido de forma sesgada, puesto que el tipo de cultura que arrojó, al parecer de la autora del presente trabajo, no era representativa de la realidad. Por lo tanto, se realizó una reunión con Germán Naief (hijo de los fundadores de la empresa y miembro de la cumbre estratégica de la misma) para consultarle sobre la situación. Al considerar Germán que el tipo de cultura que había arrojado la tabulación no era coherente con la realidad, el cuestionario volvió a realizarse pero, esta vez, fue respondido en forma conjunta por Mónica y Germán.

A partir de la realización del cuestionario correspondiente (Ver ANEXO 4), en promedio se obtuvo un resultado de 0,366 (como se puede visualizar en la tabla N°4) lo que se corresponde con una cultura rezagada, donde la identidad ésta orientada altamente a la eficiencia, se subestima el rol de la persona dentro de la organización, se visualiza el autoritarismo reflejado en una elevada cantidad de reglas explícitas e implícitas que limitan el accionar de los miembros de la empresa, cada miembro de la organización tiende a ser individualista y buscar su desarrollo o crecimiento propio por encima de los demás o del equipo de trabajo inclusive y existe una alta resistencia al cambio tanto en la cumbre estratégica como así también en el personal operativo.

**Tabla N°4- Diagnóstico de la cultura organizacional**

<b>Diagnóstico de la cultura organizacional</b>	
<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1	0
2	0
3	0
4	0
5	1
6	0
7	1
8	0
9	1
10	1
11	0
12	1
13	0
14	0
15	0
16	0
17	1
18	1
19	1
20	1
21	0
22	0
23	0
24	0
25	0
26	1
27	0
28	1
29	0

30	0
<b>Total</b>	11
<b>Promedio</b>	0,36666

#### **d- Diagnóstico de la estructura organizacional**

La estructura corresponde al último elemento que debe analizarse para poder determinar la identidad empresaria, pero esto no significa que sea menos importante que las variables anteriormente analizadas. El total de estas variables debe verse como un sistema donde cada factor es de suma importancia para que el sistema pueda funcionar de manera eficiente.

La estructura puede definirse como *“el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de éstas... la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible”* (Mintzberg, 2001). Las personas miembros de la organización son aquellas que llevan a cabo, a través del conjunto de sus acciones individuales pero trabajando como un equipo, las estrategias determinadas para el cumplimiento de sus objetivos y de la razón de ser de la organización por lo que la organización y coordinación entre los esfuerzos de todas las personas que forman parte de la empresa es de vital importancia.

A continuación se presenta la matriz que muestra los distintos tipos de estructura, relacionadas a su forma de reacción frente al cambio.

#### **Matriz N°3- Estructura organizacional y su reacción frente al cambio**

<b>Identidad orientada a la diferencia</b>	<b>Alta</b>	<b>Estructura flexible</b> Anticipadora del cambio	<b>Estructura innovadora</b> Provocadora del cambio
	<b>Baja</b>	<b>Estructura burocrática</b> Resistencia al cambio	<b>Estructura conservadora</b> Acompaña al cambio
		<b>Aceptable</b>	<b>Alta</b>
		<b>Identidad orientada a la eficiencia</b>	

*Fuente "Dirección estratégica de los negocios"*

La escala numérica que determinará el tipo de estructura del que se trate es la siguiente:

- ✓ Estructura burocrática: 0 a 0,40 puntos
- ✓ Estructura rezagada: 0,41 a 0,60 puntos
- ✓ Estructura flexible: 0,61 a 0,80 puntos
- ✓ Estructura innovadora: 0,81 a 1 puntos

Como se puede visualizar en la tabla N°5 que muestra los datos obtenidos a través de la realización del cuestionario correspondiente (Ver ANEXO 5), la tabulación arrojó un puntaje de 0,575 puntos lo que se condice con un tipo de estructura conservadora donde la identidad se orienta a la eficiencia, existen procesos poco flexibles, una jerarquía y departamentalización bien marcada que lleva muchas veces a que cada área funcional dentro de la empresa se desempeñe como estancos separados y la comunicación fluya muy poco horizontalmente. Esto último muchas veces lleva a que si se implementa un cambio en algún área funcional de la empresa no sea acompañado ni transmitido al resto de las áreas y sólo participe en éste proceso de cambio el sector afectado. Además a la hora de implementar procesos

o definir funciones se tiende a copiar aquellos que anteriormente han ofrecido niveles de conflicto bajos, buscando que la organización sea lo más previsible posible.

**Tabla N°5- Diagnóstico de la estructura organizacional**

<b>Diagnóstico de la estructura organizacional</b>	
<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1	1
2	0
3	0,2
4	0,8
5	1
6	0,2
7	0,2
8	1
9	0
10	0,8
11	0,8
12	0
13	1
14	1
15	0,2
16	1
17	0
18	1
<b>Total</b>	<b>10,2</b>
<b>Promedio</b>	<b>0,5667</b>

Una vez analizadas y cuantificadas cada una de las variables que conforman la identidad se procederá a estimar el factor de individuación. El mismo consiste de un promedio simple o ponderado entre ellas. En el caso particular de la empresa bajo análisis se opta por un promedio ponderado, ya que se considera que la estructura no es tan significativa como el resto de los factores por tratarse de una empresa pequeña. Por lo tanto la identidad quedaría cuantificada de la siguiente manera:

$$Fi = 0,3 iV + 0,3 iM + 0,3 iC + 0,1 iE \quad (\text{Donde } Fi: \text{Factor de individuación; } iV: \text{Visión;}$$

$iM: \text{Misión; } iC: \text{Cultura; } iE: \text{Estructura})$

$$Fi = 0,3*0,5074 + 0,3*0,6625 + 0,3*0,3666 + 0,1*0,5667$$

$$F_i = 0,518$$

Dado que el resultado arroja un valor por encima de los 0,5 se considera a la identidad como una leve fortaleza para la empresa.

### C- ANÁLISIS DE LA DIFERENCIA EMPRESARIA Y ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE SOFISTICACIÓN

Cuando se habla de diferencia se trata de aquella cualidad de un producto, empresa, marca por la cual logra distinguirse de otros, estas diferencias pueden ser tangibles, como la localización de la empresa, la tecnología utilizada, los sistemas de información, entre otras, o intangibles como el conocimiento, la sinergia, el tiempo de respuesta ante cambios en la demanda, entre otras.

En la actualidad, con clientes cada vez más exigentes, es difícil cumplir con las expectativas de los consumidores con productos homogéneos, resultado de procesos estandarizados, por lo que si una empresa quiere lograr una verdadera ventaja competitiva deberá basarse en la diferencia sin descuidar los niveles de eficiencia. Esto nos lleva a dos posibles caminos siguiendo a Ocaña (2016):

- Generar una oferta de valor con una diferencia aceptable que permita ofrecer los productos a un precio por debajo del precio promedio de mercado, producto de un costo unitario de producción por debajo del promedio del sector.
- Generar una oferta de valor con diferencias superiores valoradas por los clientes, de modo que éstos últimos estén dispuestos a pagar un precio superior al precio promedio de mercado.

Para lograrlo la diferenciación debe estar involucrada en todas las actividades que forman parte del proceso de negocios, como lo son la **administración general**, las **adquisiciones** o **compras**, las **transformaciones** u **operaciones** y la **comercialización**. La idea es que cada una de estas actividades agregue valor a los productos o servicios según la percepción de los clientes y, son las personas que forman parte de la organización las que, a través de sus conocimientos, deberán estructurar el proceso de negocios e identificar cuál es el valor actual y potencial de éstas actividades, así como también encausar sus esfuerzos a impulsar a los factores que generan o podrían generar valor en dichas actividades. Estos factores, denominados impulsores de valor para generar diferencias, siguiendo a Ocaña (2016), son:

- La **innovación** bajo el punto de vista que a partir de la introducción de novedades en las actividades, la empresa poseerá algo exclusivo.

- Las **mejoras** dentro del proceso a aquellas actividades críticas, en cuanto a la generación de diferencias, que al ser perfeccionadas permitan el desarrollo de un valor superior al actual.
- La **coordinación** entre los diferentes procesos y sus respectivas actividades dentro de la organización, de manera que todos los esfuerzos estén orientados a un fin común y compartido, que les permita generar diferencias que se traduzcan en valor.
- La **adaptación** a las necesidades y deseos cambiantes de los clientes, que a fin de cuentas, son los que, a través de su percepción, determinan si los esfuerzos por generar valor empresario son válidos.

Una vez introducidos estos conceptos se procederá a estimar el factor de sofisticación que, al igual que el factor de individuación, es un factor no financiero. Para realizar dicha tarea se procederá a cuantificar aquellas diferencias actuales o potenciales capaces de generar valor empresario a través de un proceso que consta de, en primer instancia, un diagnóstico de las actividades o tareas de valor comprendidas dentro del proceso de negocios y, posteriormente, una puntuación para cada una de ellas en una escala de cero a uno, siendo uno el valor ideal para cualquier organización. Si bien el criterio que se utiliza para realizar la estimación subjetivo, cuantificar estas variables ayuda, de alguna forma, a conseguir un diagnóstico más preciso y que sirva como estándar para futuros procesos de planificación.

Los datos necesarios para realizar el cuadro que se presenta a continuación se obtuvieron a partir de la observación directa, no solo por haber realizado las prácticas de trabajo en la empresa sino también por visitas esporádicas a la misma, y entrevistas desestructuradas realizadas en los meses de agosto y septiembre del año 2019 por la autora del presente trabajo, Valentina Biondi, en las visitas anteriormente nombradas, con Mónica Yamin, Germán Naief y Sol Naief, hija de los fundadores que eventualmente se desempeña en la empresa en puestos de trabajo operativo. Además, una vez terminado el análisis fue enviado a Germán Naief quien procedió a revisar mismo y aportar sugerencias que fueron incluidas, a modo de que el análisis fuese tan representativo de la realidad como fuera posible.

**Tabla N°6- Diferencias generadas**

<b>Función/tarea</b>	<b>Innovación</b>	<b>Mejoras</b>	<b>Coordinación</b>	<b>Adaptación</b>
<b>Gerencial</b>	En el último tiempo ha comenzado a dársele	Se busca mejorar la organización de los	No se realizan reuniones periódicas	La alta gerencia no utiliza herramientas

<p><b>General</b></p>	<p>espacio al hijo de los empresarios en el proceso de toma de decisiones, el mismo posee conocimientos teóricos e ideas nuevas que si bien puede generar conflictos, si éstos logran superarse de manera constructiva, podría transformarse en una diferencia valiosa para dicha área.</p>	<p>datos e información que posee la empresa, pero aún no hay nada implementado.</p> <p>En el último tiempo se han introducido nuevos rubros al negocio permitiendo dirigirse a segmentos que anteriormente no estaban cubiertos.</p>	<p>de forma programada, al ser una empresa familiar la coordinación es sumamente informal y muchas veces fuera del ámbito laboral. El canal de comunicación entre ellos es mediante un grupo de WhatsApp, que les permite mantener contacto permanente.</p> <p>No existen estudios del impacto de la coordinación dentro de la organización.</p>	<p>que les permita realizar un seguimiento del mercado meta. La reacción ante los deseos cambiantes de los clientes suele ser por intuición o luego de que ocurra el cambio. Sin embargo existe un entendimiento del comportamiento de la demanda dado por la experiencia de los estrategas y la observación directa y constante de lo que ocurre en grandes comercios.</p>
<p><b>Gerencia financiera</b></p>	<p>Existe un programa de facturación avanzado que permite obtener datos e información de forma instantánea, sin embargo todavía está en proceso de implementación.</p>	<p>Con el objetivo de disminuir el pago de intereses por mora, se ha implementado el uso de un calendario digital donde se visualizan los montos debidos y sus correspondientes fechas de vencimiento.</p> <p>Si bien las decisiones</p>	<p>La alta gerencia posee contacto de forma regular con especialistas en finanzas y contaduría, ésta comunicación que anteriormente no tenía una periodicidad planificada, hoy en día se realiza</p>	<p>Existen facilidades para ciertos clientes mayoristas que realizan compras frecuentes, todos los meses, y de gran volumen. Se les da la posibilidad de pagar la mercadería de manera vencida, por lo que se les entregan</p>

		que competen a esta gerencia están muy centralizadas a los estrategias, se consulta regularmente con especialistas en finanzas tomándose medidas que permitan proteger al capital de la empresa de la inflación y la devaluación de la moneda.	diariamente y se lleva a cabo mediante canales indirectos como lo son el teléfono y vía mail.	los productos y al mes siguiente, cuando se realiza el siguiente pedido, se abonan los productos que retiraron anteriormente.
<b>Gerencia de Personal</b>	No se han introducido innovaciones en esta área.	Se ha comenzado a observar cómo es el funcionamiento del equipo de trabajo, en pequeñas actividades como renovación de vidrieras y recambio de la disposición de la mercadería en el local, para destacar puntos factibles a mejorar. La idea detrás de estas acciones es implementar acciones para mejorar el ambiente laboral y fomentar el trabajo en equipo.	Por el momento la coordinación en éste área es deficiente, no solamente con el resto de las áreas de la empresa, sino también con el personal mismo. Existe un exceso de competitividad interna que, lejos de favorecer al crecimiento individual y grupal, dificulta la coordinación entre los miembros de la organización.	No posee relación directa con el cliente, por lo que en la cuantificación esta variable en particular (adaptación de la gerencia del personal) no será puntuada ni promediada.

<b>Adquisiciones</b>	<p>Generar vínculos con las empresas proveedoras de China y el trato cara a cara, fruto de viajes continuos de los empresarios a dicho país, permite mejorar la selección de los productos que se van a importar y la posibilidad de traer productos que vía internet no se ofrecen. Además brinda la oportunidad de generar sinergia entre éstos eslabones de la cadena de valor.</p>	<p>En conjunto con el área de logística se ha implementado un proceso de planificación que permita ordenar la compra de mercadería, teniendo en cuenta que la mayoría de los productos ofrecidos son importados y que éste proceso lleva aproximadamente 5 meses, esto es necesario para poder contar con los productos en el momento adecuado.</p>	<p>Los empresarios estrategas son los encargados de llevar a cabo las comprar provenientes de importaciones, se delegan aquellas tareas vinculadas a las compras de productos dentro del país al área comercial.</p> <p>Para llevar a cabo las tareas relacionadas con el comercio exterior existe una comunicación constante con el despachante de aduana, luego de muchos años trabajando juntos se considera que la coordinación entre las dos organizaciones es buena. No se realiza un seguimiento y control de coordinación de las actividades críticas.</p>	<p>No se estima la demanda, las compras se realizan basadas en la experiencia previa.</p> <p>Muchas veces se busca adelantarse a los deseos de los clientes importando productos relativamente novedosos, pero como este proceso se lleva a cabo basado únicamente en la intuición no siempre da los resultados esperados.</p> <p>La comunicación entre comercialización y adquisiciones es escasa y sumamente informal.</p>
<b>Operaciones</b>	No se ha realizado	En el área de logística se	Débil coordinación, la	Dado que la empresa

	ninguna innovación en el área.	<p>realizó una mejora que permite agilizar el proceso y abaratar los costos en importaciones, en vez de realizar escala en Buenos Aires ahora se lleva a cabo por Chile.</p> <p>Además hace pocos meses se adquirió un galpón en la ciudad de Mendoza con la finalidad de utilizarlo como depósito.</p> <p>La mejora planteada en el área de adquisiciones, que se desarrolló en conjunto con operaciones, sólo se cuantificará en dicha área.</p>	<p>mayoría de las decisiones son tomadas por los empresarios estrategias e impuestas al resto del equipo de trabajo, se pierde la oportunidad de aprovechar las ideas de las personas que se deja afuera en el proceso de toma de decisiones.</p>	<p>no desarrolla sus propios productos, si no que se dedica a la reventa, el área de operaciones no posee contacto directo con el cliente.</p>
<b>Comercialización</b>	No existen innovaciones en éste área.	<p>Anteriormente la empresa no utilizaba internet como una herramienta que le permitiera facilitar el contacto con el cliente y realizar estrategias de comunicación con bajo costo, como mejora se</p>	<p>La coordinación es escasa con el resto de las áreas de la organización.</p>	<p>No existen mecanismos que permitan adaptarse a las demandas cambiantes de los clientes.</p>

		<p>ha comenzado a utilizar las redes sociales y se está trabajando en el desarrollo de una página web.</p> <p>Además se ha estado trabajando en la exposición de los productos tanto en vidrieras como en el local comercial de modo de atraer mejor la atención de los clientes y generar un deseo que lleve a la acción de compra, anteriormente en el proceso de distribuir la mercadería dentro del local no se consideraba el cliente como una variable a tener en cuenta.</p> <p>Además se realizó una ampliación y remodelación del local comercial con el fin de mejorar el marketing en el punto de venta y la exposición de los productos.</p>		
--	--	--	--	--

A continuación se procederá a cuantificar las variables estimando así el factor de sofisticación.

**Tabla N°7- Cuantificación de las diferencias generadas**

Función/Tarea	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación	Valor
Gerencia general	0,65	0,55	0,3	0,3	0,43
Gerencia financiera	0,3	0,75	0,75	0,3	0,53
Gerencia de personal	0	0,5	0	X	0,17
Adquisiciones	1	0,65	0,8	0,2	0,67
Operaciones	0	0,75	0,1	X	0,28
Comercialización	0	0,8	0,1	0	0,23
Valor	0,32	0,66	0,34	0,2	0,38

(X) No se otorga puntaje, por lo tanto no se tiene en cuenta para calcular el promedio.

El puntaje final arrojado por el factor de sofisticación es de 0,38 por lo cual se puede inferir que el valor generado por la empresa bajo análisis está por debajo del promedio. En cuanto a las actividades de valor se puede visualizar que adquisiciones es la mayor fortaleza de la unidad de negocios seguida por la gerencia financiera, sin embargo sus valores están lejos del ideal (recordar que el valor ideal es uno), las restantes actividades representan una debilidad para la empresa, en especial el área de operaciones. Observando las columnas podemos entender que la organización posee un potencial en mejoras que se presenta como una fortaleza, pero el resto de los impulsores de diferencia representan debilidades para “Novedades”, en especial la adaptación al cliente por lo que debería trabajarse mucho en ésta variable.

## D- ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA EMPRESARIA Y ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE OPTIMIZACIÓN

La eficiencia es la última variable a analizar para poder estimar el valor empresario, junto con la identidad y la diferencia determinan la capacidad de la empresa de generar una ventaja competitiva. Cuando se habla de eficiencia se hace referencia a la capacidad de una organización para generar la máxima productividad posible con los recursos disponibles, eficiencia técnica, y al menor costo posible para lograr generar más ganancias, eficiencia económica. Éste concepto es el que la mayoría de las empresas a través de los años han utilizado como base de su competitividad, pero actualmente ya no basta con solo ser eficiente y ofrecer un producto estándar a un precio por debajo del precio promedio de mercado, los consumidores esperan cierto grado de diferencia y personalización y, más allá de que esto varíe dependiendo del binomio producto-mercado del que se trate, éstas exigencias sumadas a una alta rivalidad competitiva obliga a las empresas a buscar un equilibrio entre las diferencias que generan y el costo que conlleva generarlas. Aquella empresa que logre realizar las actividades que forman parte del proceso de negocio de forma más eficiente que la competencia habrá obtenido un valor superior siempre y cuando tenga la capacidad de trasladarlo al producto o servicio final de modo sea valioso para el cliente. Por lo tanto, es importante que el empresario estratega tenga en claro cuáles son las actividades que agregan valor para el cliente y busque eliminar aquellas que no lo hagan, ya que éstas insumen costos imputables a las personas, los procesos y los recursos que en ellas intervienen.

Siguiendo a Ocaña (2016) para estimar la eficiencia se utiliza el factor de optimización que, a la inversa de los dos factores calculados con anterioridad (factor de individuación y de sofisticación) en una escala del uno al cero, cero sería el valor ideal para cualquier organización. Esto se da porque busca señalar la capacidad que la empresa tiene para *generar ingresos por cada peso de costos consumido*. Antes de proceder a la estimación de dicho factor es menester comprender algunos conceptos, primero la clasificación de costos que se utilizará los divide en dos categorías siguiendo a Riley (1987): Los **costos estructurales** relacionados con la escala y la experiencia y, por lo tanto, con el costo producido por cada actividad generadora de valor en la organización, en otras palabras serían, siguiendo a Porter (1982), los costos operativos que generan las actividades al producir un bien o servicio y, por otro lado, los **costos de ejecución o ejecucionales** que son aquellos que dependen de la destreza del personal en la utilización de los recursos disponibles, por lo que una empresa puede disponer de todos los recursos necesarios a un bajo costo pero, en su utilización, incurrir en altos costos generados por los procesos necesarios agregar valor o por las personas que participan en ellos. Por otro lado comprender cuáles son los generadores de costos en las actividades de valor, entendiéndose por ellos como un factor que incide

directamente en el nivel de costo de una actividad, parafraseando a Álvarez (1996) lo que permite seguir con la línea planteada al calcular los costos que insumen las actividades, que son realmente las que incurren en costos y no los productos. Estos factores son los que se utilizarán como unidad de medida y para posterior control.

Una vez introducidos estos aspectos se procederá a calcular el factor optimización, su estimación puede llevarse a cabo a partir de dos métodos: Uno consta de llevar a cabo el cálculo como medida financiera, donde se considera que el factor de optimización es igual a la relación entre los costos totales y los ingresos totales ( $Fo=CT/IT$ ), nótese que mientras más cerca se encuentre ésta relación de uno significa que sus costos se acercan demasiado a sus ingresos (como se mencionó anteriormente el valor ideal para cualquier organización es cero); el otro método consta de una estimación no financiera que consta en desagregar el proceso de negocios en diferentes actividades de valor y para cada una de ellas determinar cuál será el generador de costo o unidad de medida de valor, en términos de costos, dependiendo de factores como la naturaleza del negocio, el sector de negocios al que pertenece, la forma de desempeñar sus actividades, entre otras. Luego, las actividades con sus correspondientes inductores se ubican en una matriz y se realiza una puntuación de cada una de ellas en base a los costos estructurales y ejecucionales que generan en una escala del que va de uno a cero, donde, nuevamente, cero se considera el valor ideal.

#### **Estimación del factor de optimización como medida no financiera**

Para el caso puntual que se desarrolla en el presente trabajo se opta por realizar una estimación no financiera porque, si bien la empresa cuenta con ciertos datos financieros, el cálculo de sus costos se remite principalmente al área de adquisiciones y el costo del personal por lo que una estimación financiera para el tipo de trabajo que se ésta llevando a cabo sería poco realista, ya que deja fuera del panorama a actividades que forman parte del proceso de negocios y agregan valor al producto final.

Los datos necesarios para realizar dicha estimación han sido obtenidos por medio de entrevistas desestructuradas, realizadas por Valentina Biondi a miembros de la cumbre estratégica, Mónica Yamin y Germán Naief, durante visitas a la empresa en los meses de agosto y septiembre del 2019.

Al igual que en la estimación de las diferencias generadas, una vez finalizado el análisis fue enviado por mail a Germán Naief, quién revisó el documento con el fin de cerciorarse que el mismo sea representativo de la realidad.

#### **Administración general:**

Las tareas de administración general, como ya se especificó con anterioridad, son llevadas a cabo por los dueños de la empresa y de a poco se va incorporando uno de los hijos a la cumbre estratégica. Al ser una empresa familiar y poco formalizada ninguno de estos miembros de la empresa cobran un sueldo por sus labores, el dinero percibido es a través de las ganancias que se obtienen cada período. Debido a que llevan varios años desempeñándose como administradores de la empresa ya tienen experiencia y cada uno sabe bien cuál es el rol que ocupa y que tipo de decisiones le competen a cada uno.

En cuanto a los procesos muchas veces hay problemas debido a la informalidad que maneja la empresa, esto lleva al desorden y la pérdida de datos y tiempo por parte de los estrategas.

Otro de los problemas que suelen presentarse es que, al tener una cultura organizacional rezagada, existe mucho control de los estrategas al personal pero no se utiliza ninguna herramienta que permita controlar sin la necesidad de supervisión directa a las personas que forman parte de la empresa, esto resulta en menos tiempo para que los empresarios se ocupen de la planificación y toma de decisiones.

#### **Adquisiciones:**

Al importar la mayor cantidad de los productos que se comercializan la utilización de la capacidad y la escala se ven favorecidos, ya que en dichos procesos se adquiere de una sola vez grandes volúmenes de mercadería. El resto de los insumos necesarios no son muy significativos en los costos estructurales relacionados con proceso de adquisiciones.

En cuanto a la parte del proceso de selección de la mercadería, los dueños fundadores de la empresa se hacen cargo de ello hace varios años y poseen contacto directo tanto con los proveedores como con los productos antes de adquirirlos; la otra parte del proceso, relacionado a los trámites pertinentes para llevar a cabo una importación, está terciarizado a un despachante de aduana con conocimientos profesionales, además la empresa lleva varios años trabajando con el mismo lo que lleva a que la coordinación sea más sencilla ente las dos organizaciones. El compromiso de las personas involucradas, su responsabilidad, grado de cooperación, comunicación y experiencia a la hora de llevar a cabo las tareas son factores que influyen positivamente en los costos ejecucionales.

Otro factor a tener en cuenta, que influye de forma negativa en los costos (aumentándolos) es que al adquirir la mayoría de los productos por medio de operaciones de comercio exterior existen ciertos controles y pasos burocráticos inherentes al proceso.

Las compras relacionadas con el resto de los insumos que son necesarios para el funcionamiento de la organización están descentralizadas, cuando surge la necesidad de realizar algún gasto de papelería, productos de limpieza, entre otros la persona encargada de la tarea para la cual se necesite será el encargado de realizar la compra con autorización previa de la cajera.

### **Operaciones:**

La empresa analizada no realiza tareas de transformación puesto que comercializa productos en el mismo estado que los adquiere, por lo que dicha actividad no genera costos. Las decisiones de logística, capacidad, y distribución son las que competen a éste área en este caso particular y son tomadas por los empresarios estrategas. Logística y distribución que son tareas en conjunto entre el área en cuestión y comercialización, por una cuestión de criterio y la forma en la que se organiza la empresa, logística será tomada en cuenta como una tarea de operaciones y distribución como una tarea de comercialización (aclarando que al hablar de ésta última se refiere a la distribución del espacio, expositores, mercadería, entre otros dentro del local comercial).

Para la actividad analizada el indicador seleccionado son los costos asociados al proceso de logística, para entenderlo mejor hay que hacer una distinción entre los distintos tramos que recorren la mayoría de los productos hasta llegar al local comercial. Primero desde China a Chile, luego de Chile al depósito ubicado en la capital de Mendoza, en estos dos trayectos la logística es terciarizada a través de despachantes y sistemas de transporte multimodal, y por último desde el depósito hasta el local comercial, de lo que se encarga la empresa. Esta última tarea no se lleva a cabo de manera eficiente puesto que la empresa cuenta con un solo rodado y un solo empleado fijo para el traslado de grandes volúmenes de mercadería, por lo general cuando hay que llevar a cabo traslados empleados del local, repositores, son apartados de sus funciones para ayudar en dicha tarea, el problema es que la selección de éstos es al azar y una decisión del momento por lo que ninguno termina de adquirir la destreza necesaria para desempeñarse de forma óptima. Lo mismo ocurre para realizar la logística de entrega de pedidos a grandes clientes mayoristas.

### **Comercialización:**

Para esta actividad de valor se designó como indicador el proceso de venta, estructuralmente la capacidad de dicho proceso se aprovecha muy bien, ya que, como se mencionó anteriormente en la estimación del factor de sofisticación, el local comercial ha sido remodelado para mejor utilización del

espacio disponible y para poder aprovechar el lugar y mobiliario como herramienta de marketing en el punto de venta.

Las personas partícipes de éste proceso son dos vendedores, una persona encargada del manejo de las redes sociales, seis reposidores y un cajero. La poca cantidad de personal se da porque la modalidad de venta es, en su mayoría, autoservicio donde los consumidores seleccionan los productos sin ayuda de vendedores y se busca generar una intensión, deseo y posterior acción de compra con herramientas de merchandising. Los reposidores se encargan de que siempre haya mercadería disponible, de garantizar una alta rotación de los productos y de atender las consultas de los clientes, los vendedores se ubican en dos mostradores y son únicamente para aquellos productos que su valor es más elevado, un mostrador es para artículos de electrónica y ciertos juguetes y el otro para bijouterie, cosméticos y globos de letras y números.

Las personas que trabajan en éste área llevan años haciéndolo, no suele haber rotación del personal, por lo que cuentan con experiencia.

En los últimos meses se ha buscado realizar algunos cambios en la distribución del lugar, en parte para observar el comportamiento de los consumidores y en otra para observar cómo trabaja el personal en equipo. Este hecho ha aumentado un poco los costos en el proceso ya que se incurre en mayor cantidad de mermas, roturas y faltantes. Sin embargo, como los precios de compra unitarios que manejan los productos que se ofrecen son bajos no son lo suficientemente significativos como para elevar en gran cuantía el costo total del proceso.

A continuación se procederá a cuantificar a partir del método no financiero, en una escala del uno al cero (donde cero es el valor ideal para cualquier organización), los costos en los que la empresa incurre para generar las diferencias que hacen que los consumidores valoren su oferta.

**Tabla N°8- Estimación de la eficiencia como medida no financiera**

Actividad	Costos estructurales	Costos ejecucionales	
		Personas	Procesos
<b>Administración general</b>	Bajos	Muy bajos	Medios

Indicador: Costos asociados al desempeño de las personas			
<b>Adquisiciones</b> Indicador: Costos asociados a los procesos para generar adquisiciones	Bajos	Medios	Bajos
<b>Operaciones</b> Indicador: Costos asociados al proceso de logística	Altos	Muy bajos	Medios bajos
<b>Comercialización</b> Indicador: Costos asociados al proceso de venta	Bajos	Medios	Bajos

**Tabla N°9- Cuantificación de los costos como medida no financiera**

Actividad	Costos estructurales	Costos ejecucionales		Valor
		Personas	Procesos	
<b>Administración general</b> Indicador: Costos asociados a la cultura de la empresa	0,25	0,1	0,4	0,25
<b>Adquisiciones</b> Indicador: Costos asociados a los procesos	0,25	0,4	0,2	0,28

<b>Operaciones</b> Indicador: Costos asociados al proceso de logística	0,7	0,1	0,35	0,38
<b>Comercialización</b> Indicador: Costos asociados al proceso de venta	0,2	0,5	0,15	0,28
	0,35	0,28	0,28	0,30

La estimación no financiera del factor de optimización arrojó como puntaje final 0,3, siendo que el factor de optimización posee la escala invertida a los dos factores calculados con anterioridad (cero es el valor ideal), esto se interpreta como una fortaleza para la organización.

#### E- CÁLCULO DEL VALOR EMPRESARIO

Una vez calculados el factor de individuación, estimación de la identidad de la empresa aquella que hace que cada organización sea única y, por lo tanto, diferente al resto aun pudiendo tener muchas similitudes, el factor de sofisticación, estimación de la diferencia plasmando los esfuerzos que hace cada empresa por proponer una oferta de valor que cumpla o supere las expectativas de sus clientes y, por último, el factor de optimización, estimación de la eficiencia con la que la empresa consigue sus recursos y busca agregarles valor a través de los procesos y las personas que en ellos participan, se puede proceder al cálculo del valor empresario. Como se especificó anteriormente ésta estimación refleja el valor generado por la organización, mediante una estimación no financiera, subjetiva y relativa, siguiendo a Ocaña (2016), pero que permite tener una idea de dónde se encuentra parada la empresa en cuanto a la generación de valor.

**Valor empresario = Factor de individuación \* (Factor de sofisticación – Factor de optimización)**

**Valor empresario= 0,52 \* (0,38 – 0,30)**

**Valor empresario= 0,043**

El siguiente valor debe interpretarse como que “Novedades” se encuentra en una buena posición para generar valor teniendo aún posibilidades de mejorarlo, cabe destacar que, sin embargo, el valor obtenido se encuentra muy cerca de cero por la cual existen muchos puntos débiles que la organización debe trabajar para poder encontrarse en una situación más favorable.

A continuación, y para darle cierre al presente capítulo se presentarán unas breves conclusiones.

En el capítulo desarrollado se analizó, en primera instancia, el perfil del estratega. Si bien este factor no se incluye en el cálculo del valor empresarial, la idea de realizar su cálculo es tener un diagnóstico y ver en qué sistemas, ya sea observación, percepción, conocimiento, aprendizaje, entre otros, se requiere un esfuerzo por parte del empresario para mejorar y aprehender cualidades que le ayuden a complementar el valor generado por la organización. El cuestionario arrojó como resultado que la mayoría de éstos sistemas son una debilidad para el estratega, en especial el sistema de evaluación de acciones y el de percepción en los que se obtuvo el puntaje más bajo.

Luego se procedió al análisis de la empresa comenzando por la identidad y cálculo del factor de individuación. Determinando por una visión compleja, una misión rígida, una cultura rezagada y una estructura conservadora la identidad se presenta como una leve fortaleza para “Novedades” siendo un impulsor del valor creado por las diferencias menos el costo que conlleva generarlas. Una vez analizada la identidad se procedió a estimar las diferencias generadas en las actividades de valor que la organización lleva a cabo, formando un mapeo entre ellas y los impulsores de valor (innovación, mejoras, coordinación y adaptación) se llegó a la conclusión de que el valor generado por la empresa está por debajo del promedio del mercado. Por último se analizó la eficiencia tomando en cuenta también las actividades de valor y realizando una cuantificación relativa de los costos que cada una conlleva, el factor calculado dio como resultado que las diferencias que se generan se llevan a cabo con costos relativamente bajos sin embargo, la diferencia entre el factor de sofisticación y el de optimización es pequeña y lo ideal sería aumentar esa brecha.

A modo de cierre del capítulo se expondrán cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la organización:

Fortalezas:

- ✓ La misión.
- ✓ La estructura y visión de la empresa son leves fortalezas.

- ✓ Las mejoras como impulsoras de diferencias.
- ✓ Las diferencias generadas por el área de adquisiciones.
- ✓ La eficiencia tanto en los costos estructurales como ejecucionales.

Debilidades:

- ✗ La cultura organizacional.
- ✗ La innovación y la adaptación al cliente como impulsoras de diferencia.
- ✗ El escaso valor agregado por las áreas de personal y comercialización.
- ✗ Los costos generados por el área de operaciones.

### III- ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

En el capítulo anterior se realizó un diagnóstico del ambiente interno de la empresa “Novedades” que constó de un análisis del perfil del estratega y el cálculo del valor empresarial generado por la organización, analizando identidad, diferencia y eficiencia empresarial. En todo diagnóstico organizacional es menester comprender no solo las variables internas, si no también aquellas externas que son incontrolables para las organizaciones pero que de igual modo tienen un impacto en su desempeño diario y sus resultados. En el presente capítulo se hará hincapié en éstas últimas con el objetivo de diagnosticar cuál es este posible impacto que las variables del entorno tienen en la organización y, determinar si las condiciones del sector se presentan de una forma favorable o desfavorable para la empresa analizada.

Para realizar el análisis se comenzará por las variables del micro-entorno de la empresa, aquellas cuyo accionar tienen un mayor impacto y de forma más directa en los objetivos de la empresa analizada. Siguiendo a Michael E. Porter existen cinco fuerzas que es necesario analizar cuando se habla del entorno más cerno a la organización entre ellas se encuentran los competidores, los proveedores con su poder de negociación, los clientes, productos sustitutos y los posibles nuevos ingresantes o competidores potenciales. Sin embargo dicho análisis está más orientado a sectores industriales que de consumo, por lo tanto, siguiendo a Ocaña (2016) al hablar de clientes no se analizará su poder de negociación, sino una serie de variables que se consideran más relevantes para el caso particular, y se analizará también la intervención de otros actores cuyo impacto es directo en la empresa. Luego se procederá a analizar aquellas variables del macro-entorno que se considera que tienen un mayor impacto en el día a día de la organización.

A continuación se analizarán las variables nombradas anteriormente y se les otorgará una puntuación que permitirá determinar si éstas se presentan como una oportunidad o una amenaza, dependiendo si el impacto es favorable o no para la rentabilidad de la organización. Los datos e información necesarios para llevar a cabo el análisis de las variables del micro-entorno fueron obtenidos de datos provenientes de diversas fuentes en internet, conocimientos adquiridos e información desarrollada anteriormente, fines del año 2018 y principios del 2019, al realizar las prácticas profesionales en la empresa “Novedades”, observación directa que constó de recorrer los locales de los principales competidores y pasar tiempo en la organización para establecer pautas comunes en el comportamiento de los consumidores y, además, se necesitó de ayuda por parte de alguien que formara

parte de la empresa por lo que se mantuvo contacto regular, a través de canales telefónicos y canal directo, con Naief Germán, hijo de los empresarios estrategas y una persona con mucho conocimiento del funcionamiento de la organización y su interacción con el entorno. En cuanto a las variables del macro-entorno, los datos e información necesarios para su cuantificación fueron obtenidos a través de internet, visitando fuentes como las páginas correspondientes a distintos ministerios de la nación, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), El Banco central de la República Argentina (BCRA), El Banco de la Nación Argentina (BNA), diarios digitales, entre otras.

El proceso de diagnóstico del ambiente externo quedará entonces organizado de la siguiente manera:

- 1- Análisis de las variables del macro-entorno
- 2- Análisis de las variables del micro-entorno

### **1- ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL MACRO-ENTORNO**

Una vez analizadas las variables del entorno de la empresa que tienen un impacto directo sobre su accionar y el cumplimiento de sus objetivos, variables del micro-entorno, se procederá a realizar el relevamiento de aquellas variables del macro-entorno. Si bien realizar dicha tarea es de suma complejidad, dado que existe mucha incertidumbre sobre el comportamiento de las mismas, identificarlas y plantearse un escenario aproximado de cómo podrían estas afectar a la empresa es una tarea que no debe dejarse de lado al analizar el ambiente externo de cualquier organización.

Al hablar de las variables del entorno global se hace referencia a aquellas pertenecientes a diferentes entornos, en el capítulo se abordarán según el siguiente esquema:

- A- Entorno económico
- B- Entorno político-legal
- C- Entorno socio-cultural
- D- Entorno tecnológico

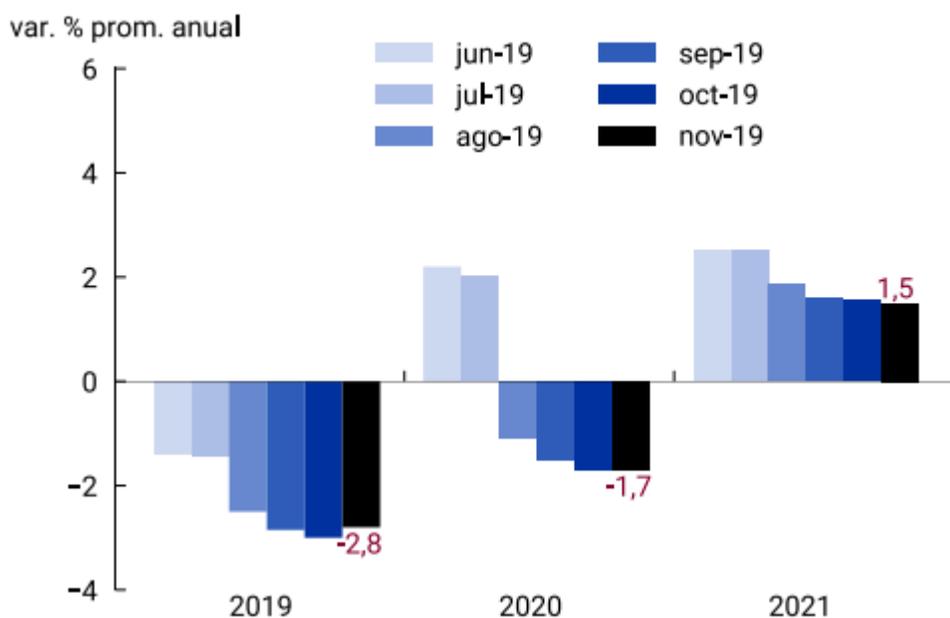
A continuación se presentan las variables macro que se cree que tienen mayor impacto dada la naturaleza y los objetivos del negocio.

#### **A- ENTORNO ECONÓMICO**

- **Perspectiva del crecimiento del producto bruto interno: Baja**

Según diferentes organismos internacionales, como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, en sus informes de perspectiva de crecimiento mundial se espera que, medido en términos del producto bruto nacional, la economía Argentina continúe en recesión durante los próximos años. El Banco Central de la República Argentina (desde ahora BCRA) en el informe “Relevamiento de las expectativas de mercado (REM)” publicado en el mes de Octubre del año 2019, sigue la misma tendencia que la publicada por las organizaciones internacionales nombradas anteriormente ya que en pronósticos realizados sobre la evolución del Producto Bruto Interno (en adelante PBI) se plantea una variación negativa, caso que se revertiría, según lo estimado, en el año 2021.

**Gráfico N°1- Expectativas del crecimiento anual del PBI**



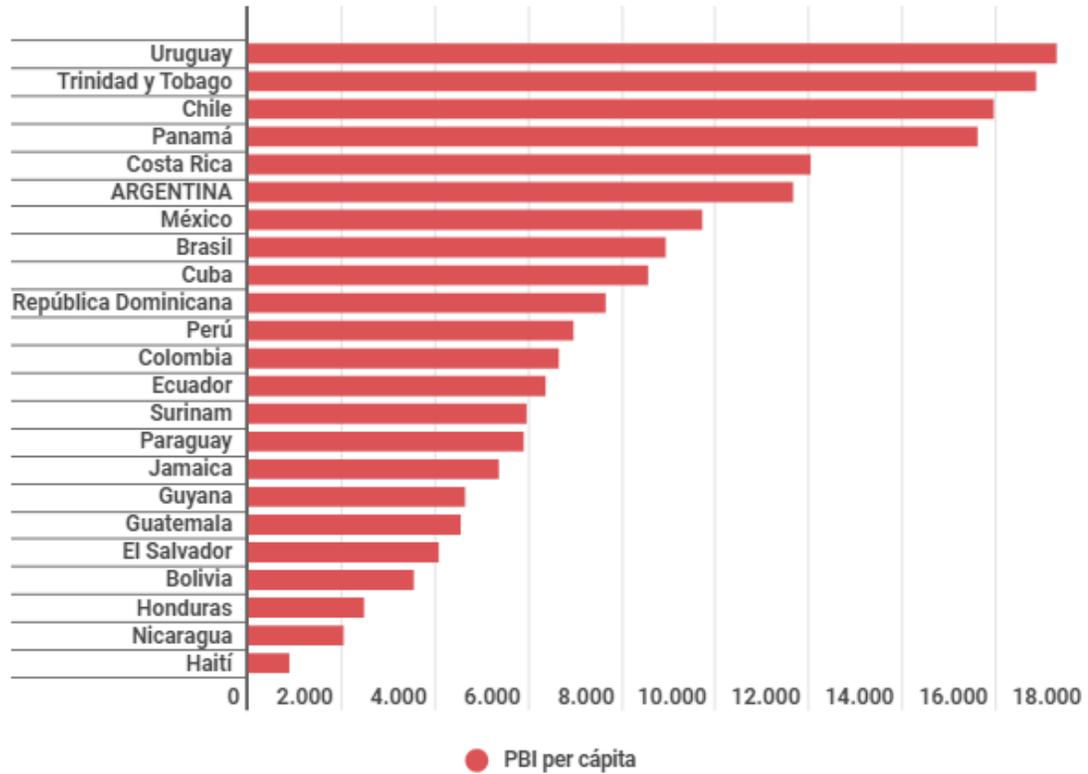
Fuente: REM – BCRA (Nov. 2019)

- **Nivel de ingreso de la población: Medio bajo**

Según datos publicados el 7 de Julio de 2019 por el diario Infobae, reproduciendo un estudio realizado por el Banco Mundial y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), Argentina se ubica en sexto puesto del PBI per cápita de los países de América latina, como se puede visualizar en el siguiente gráfico.

## Gráfico N°2- PBI per cápita de los países de América Latina

En dólares de EEUU, a precios de 2018, excepto Cuba (2017)

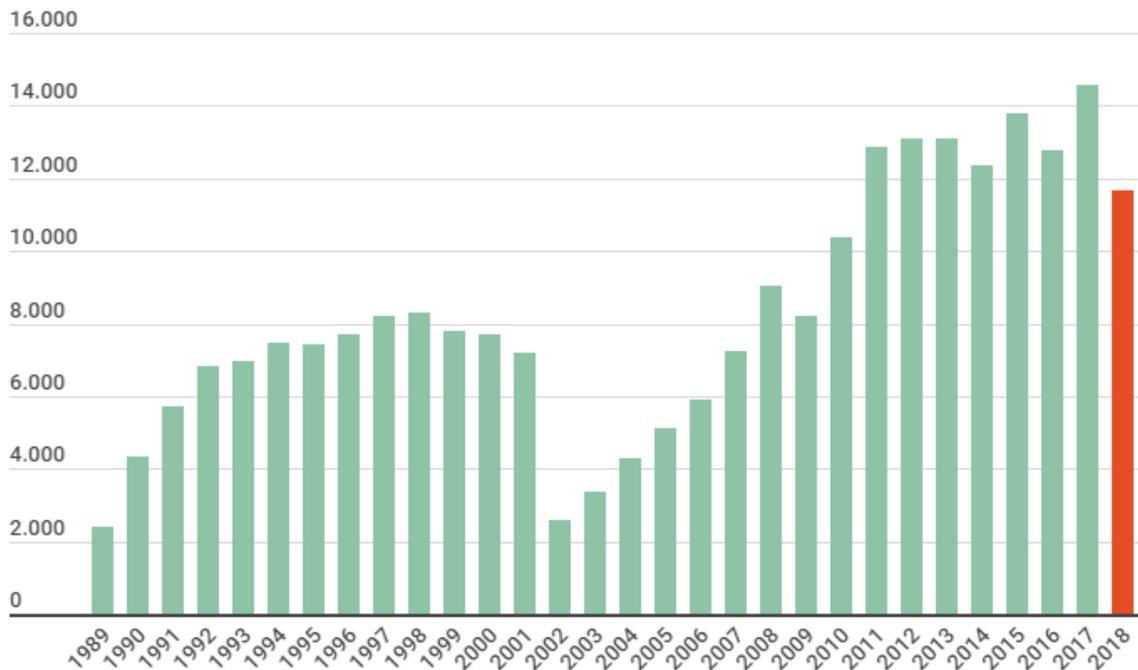


Fuente: Banco Mundial y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

Aunque esta situación no muestra un panorama tan desalentador, si se observa la evolución del PBI per cápita del país a través de los años nos encontramos con el valor más bajo desde el año 2011 (USD 11.652,6.), como puede observarse en el gráfico N°3.

## Gráfico N°3- Evolución del PBI per cápita Argentina

De 1989 a 2018, en dólares estadounidenses a precios de 2018



Fuente: Banco Mundial y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

Por estos motivos se considera que el nivel de ingreso de la población es medio bajo.

- **Política fiscal: Desfavorable**

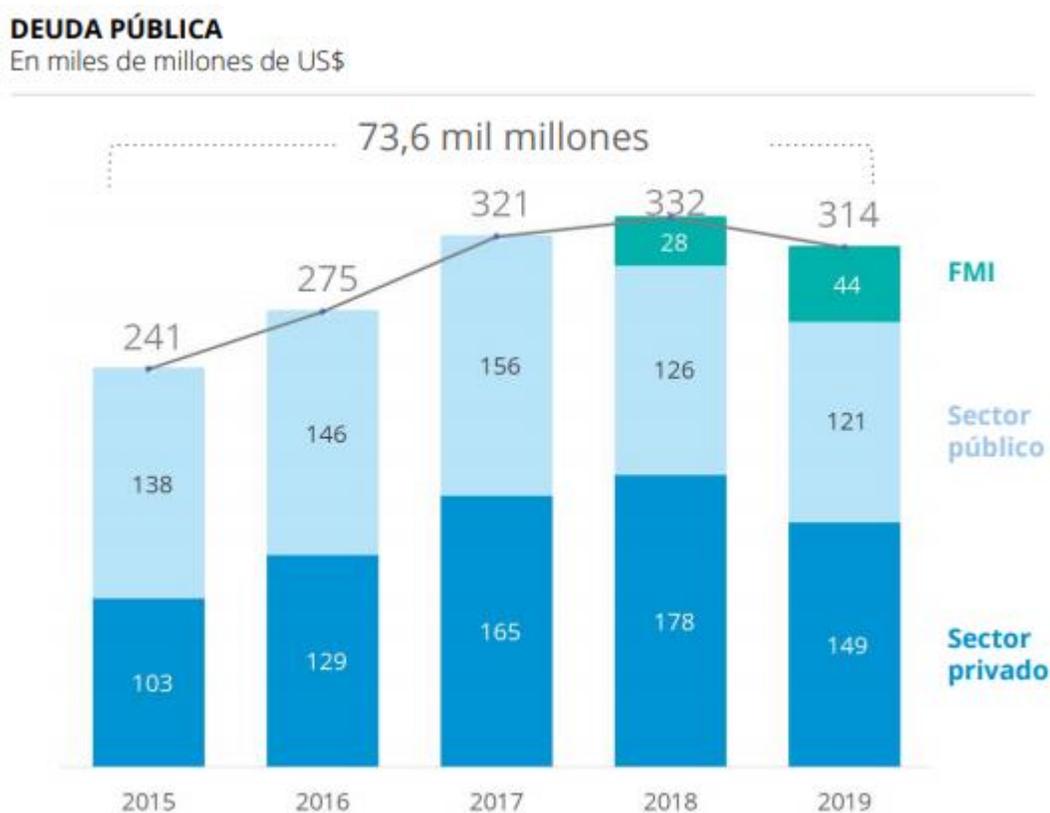
La reducción del gasto primario, formado por los subsidios y el gasto público, no acompañada por una reducción en los impuestos ha generado grandes aumentos en los costos de las empresas que se desarrollan en el país. El ajuste aplicado a los subsidios a los servicios (luz, gas, entre otros) afecta directamente al accionar de las empresas, más aún a aquellas empresas de pequeño tamaño, Pymes, como lo es la empresa en cuestión.

- **Déficit fiscal y deuda pública: Grande**

En Argentina en un lapso de 58 años solo en un cuatro no se ha presentado déficit fiscal, por lo tanto solamente en cuatro años la recaudación del estado ha alcanza para cubrir los gastos realizados por el mismo. Según datos publicados por el ministerio de hacienda desde el año 1961 hasta el 2019 solo en el lapso comprendido entre el 2003 y el 2008 hubo un superávit.

Ésta situación ha llevado a la necesidad del país de contraer deuda para solventar el déficit. Según lo publicado por el Ministerio de Economía en su informe de Estabilidad macroeconómica a fines de 2019 la deuda pública rondaría el 71% del PBI y se expresa que entre 2015 y 2019 la deuda pública aumentó USD 74.000 millones pasando de USD 240.000 millones a USD 314.000 millones, como se puede observar en el siguiente gráfico.

**Gráfico N°4- Evolución de la deuda pública**



Fuente: BCRA y Ministerio de Hacienda

- **Tipo de cambio: elevado**

En los últimos años la moneda Argentina ha sufrido una gran devaluación, según un artículo publicado por el diario La Nación nuestro país fue la moneda emergente más golpeada y que más valor perdió con respecto al dólar durante el año 2018 y principios de 2019. Al 12 noviembre del 2019 la cotización de billetes publicada por el Banco de la Nación Argentina muestra un tipo de cambio elevado, siendo para el dólar \$57,75 para compra y \$62,75 para la venta y para el euro \$65 para la compra y \$69 para la venta.

- **Tasa de inflación: Elevada**

La tasa de variación intermensual de septiembre del 2019 del índice de precios al consumo, en adelante IPC, fue de un 5,9% según lo publicado por el INDEC. En cuanto a la tasa anual, a la misma fecha, del IPC es del 53,5% siendo esta una tasa muy elevada.

## B- ENTORNO POLÍTICO-LEGAL

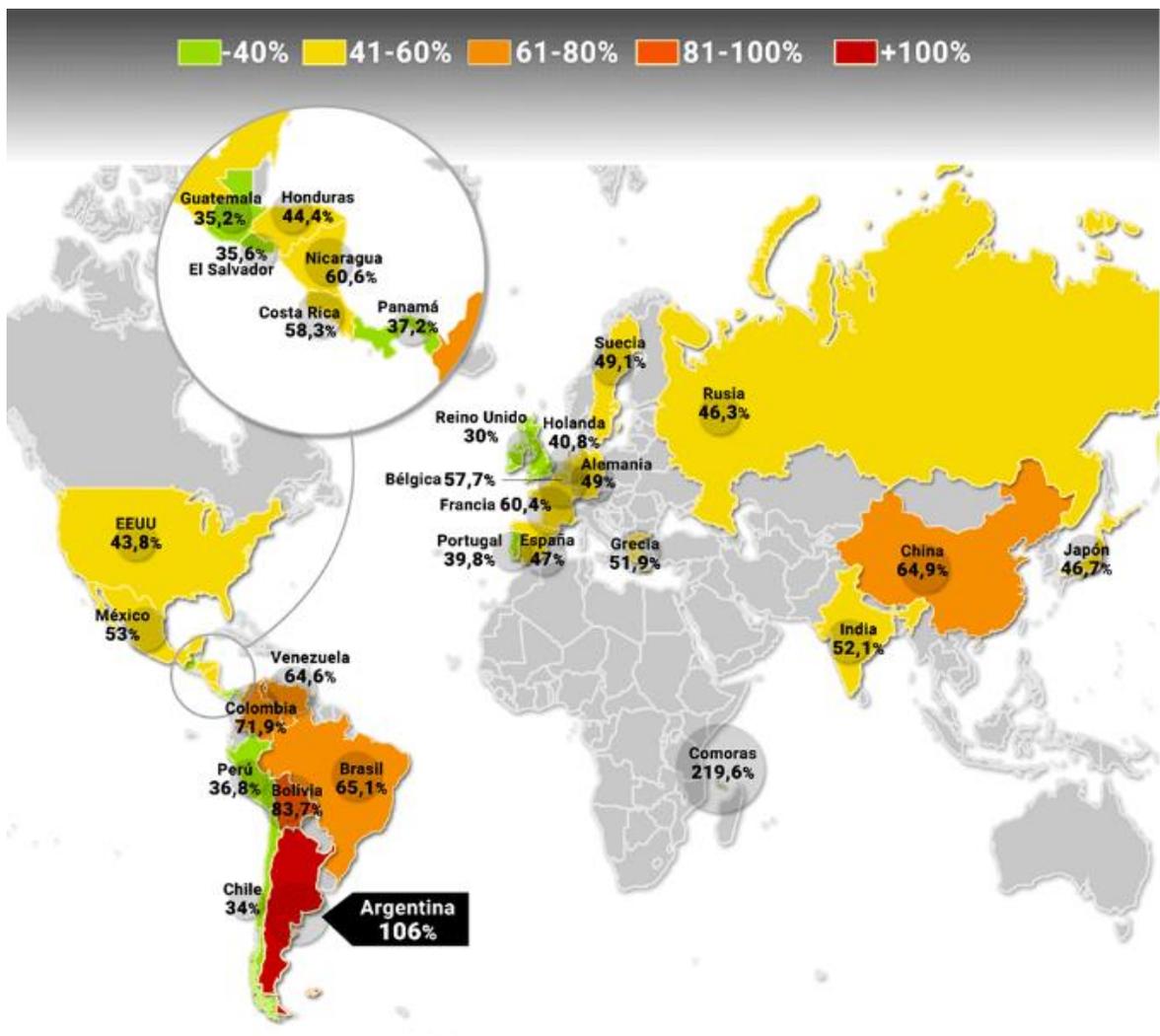
- **Estabilidad política: Baja**

No existe un plan a largo plazo a efecto que, independientemente las medidas que tome un gobierno u otro, desarrolle ciertos principios comunes para garantizar la sostenibilidad de las políticas, de manera que las mismas den fruto. Lo cual genera una gran inestabilidad, dado que el gobierno de turno tiene la capacidad de anular políticas que darían resultado a largo plazo y cambiarlas por otras, muchas veces antagónicas.

- **Presión tributaria: Alta**

Según un estudio realizado por el Banco Mundial existen solo dos países en los cuales las tasas de impuestos que las empresas pagan con respecto a sus ganancias se encuentran por arriba del 100%, Comoras y Argentina. Esto ubica a nuestro país como el segundo a nivel mundial con mayor presión tributaria como puede observarse en la imagen que se presenta a continuación.

**Imagen N°1- Tasas de impuestos totales que pagan las empresas (con respecto a sus ganancias)**



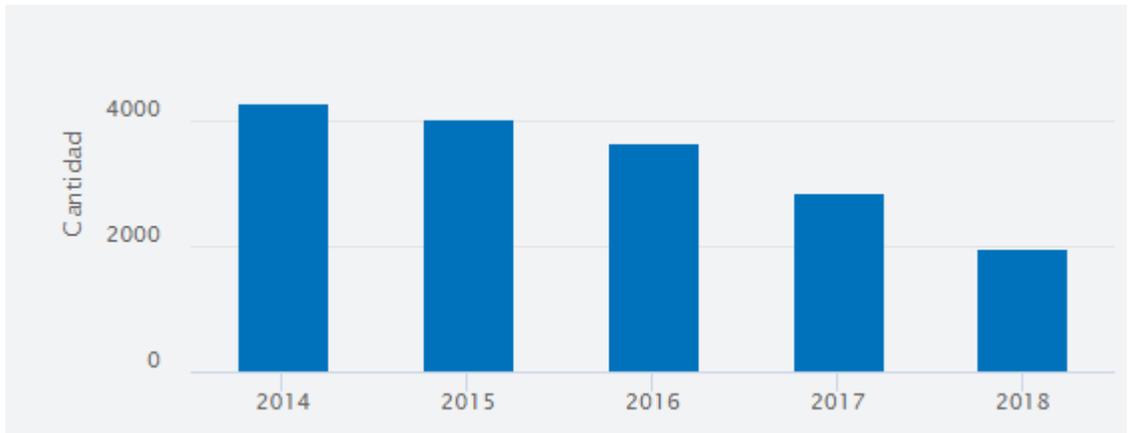
Fuente: Banco Mundial

- **Seguridad: En aumento**

Según datos publicados por el Ministerio de Seguridad de la Nación la cantidad de robos registrados en la Provincia de Mendoza han ido reduciéndose en número, tanto los datos de robos que excluyen aquellos agravados por lesiones y muertes como los datos de los robos agravados, como puede visualizarse en los siguientes gráficos.

**Gráfico N°5- Evolución de la cantidad de robos agravados por el resultado de lesiones y/o muerte**

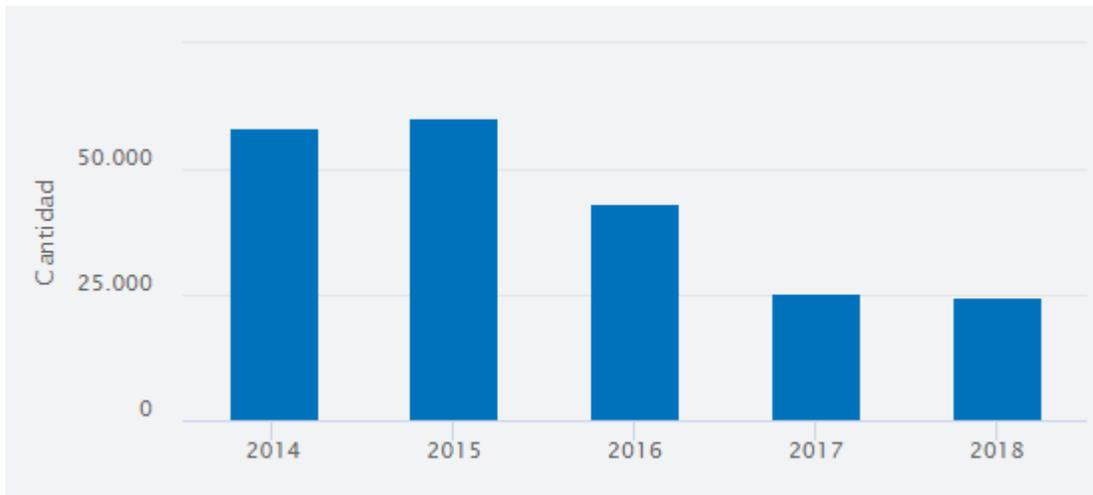
**Años 2014-2018**



Fuente: Ministerio de Seguridad de la Nación

**Gráfico N°6- Evolución en la cantidad de robos excluyendo los agravados por lesiones y/o muerte**

**Años 2014-2018**



Fuente: Ministerio de Seguridad de la Nación

Si bien la cantidad de asaltos sigue siendo un número elevado, se observa como punto positivo la gran disminución de los mismos en los últimos tres años.

**C- ENTORNO SOCIO-CULTURAL**

- **Actitud hacia el gasto: Favorable**

Según el artículo “Propensión Marginal al Consumo en Argentina” realizado por Francisco Javier Parra Rodríguez de la Universidad de Cantabria (UNICAN), España, basándose en la función de consumo clásica Keynesiana con datos de las encuestas de hogares, la propensión marginal al consumo en nuestro país (proporción de la renta disponible que se destina al consumo) es del 81%, con datos del año 2012. En el mismo artículo se compara el porcentaje de la renta que se destina al consumo en el país con países como Estados Unidos, España y México, con datos del año 2014, donde la propensión marginal al consumo es del 82%, 81% y 65% respectivamente.

Otro estudio que demuestra que la propensión al consumo es alta es el realizado por el Banco Mundial en el año 2014 que afirma que el 95% de los adultos no deposita ahorros en una entidad financiera, por lo que se supone que el porcentaje de gasto es elevado.

- **Nivel de educativo alcanzado por los ocupados: En aumento**

Según lo publicado en el Boletín de Estadísticas Laborales (BEL) elaborado en conjunto por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) y por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) la tasa de actividad es de 47,7, la tasa de empleo y de desempleo ascienden a 42,6 y 10,6 respectivamente y la tasa de empleo no registrado (asalariados mayores de 14 años de edad) es de 34,5 (datos correspondientes al segundo trimestre del 2019).

En el informe de crecimiento económico, PTF y PIB potencial en Argentina publicado por el Ministerio de Hacienda se detalla el nivel educativo alcanzado por los ocupados en el país comparando diferentes años como puede visualizarse en la tabla 10.

**Tabla N°10- Nivel educativo alcanzado por los ocupados**

	Sin Instrucción	Primaria Incompleta	Primaria Completa	Secundaria Incompleta	Secundario Completo	Superior Universitario Incompleto	Superior Universitario Completo
1990	1,7%	9,7%	31,6%	18,7%	17,0%	9,5%	11,8%
1998	0,7%	8,7%	25,1%	21,2%	17,0%	12,8%	14,5%
2006	0,6%	6,4%	21,6%	16,9%	21,9%	13,8%	19,0%
2011	0,3%	4,3%	18,5%	16,9%	24,5%	13,8%	21,6%
2017	0,4%	3,5%	14,9%	16,9%	27,9%	14,1%	22,2%

Fuente: Informe de crecimiento económico, Ministerio de hacienda

Se puede observar como a través de los años han ido aumentando los indicadores de aquellas personas ocupadas con primaria completa, secundario completo y universitario completo demostrando que para la sociedad en general cada vez más se valora y exige el conocimiento formal a la hora de desempeñarse en un puesto de trabajo.

#### D- ENTORNO TECNOLÓGICO

- **Esfuerzo sectorial en modernización tecnológica: Medio bajo**

El sector no se caracteriza de gran esfuerzo por las empresas que en el operan en modernizarse tecnológicamente, este hecho se relaciona directamente con la naturaleza del sector que se dedica a comercializar y no a producir. Sin embargo existen muchas oportunidades que brinda la tecnología en el sector como el contacto con el cliente utilizando internet y redes sociales como herramientas de comercialización, la flexibilidad de conexión entre los miembros que toman las decisiones y sus empleados u otras empresas como la que las proveen o aquellas que brindan servicios a las mismas, la posibilidad de almacenar gran cantidad de datos en la nube de forma gratuita o pagando en caso de necesitar mayor espacio, la posibilidad de utilizar sistemas de información integrales a toda la organización, entre otras.

- **Inversión pública y promoción del desarrollo tecnológico: Bajo**

Si bien existen numerosos programas implementados por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación ninguno beneficia de forma directa al sector de negocios analizado.

**Tabla N°11- Impacto de las variables del macro-entorno**

Variable	Tipificación	Gran amenaza	Leve amenaza	Leve oportunidad	Gran oportunidad	Valor
Perspectiva de crecimiento del PBI	Bajo	X				1
Nivel de ingreso de la	Medio bajo		X			2

población						
Política fiscal	Desfavorable	X				1
Déficit fiscal y deuda pública	Grande		X			2
Tipo de cambio	Elevado	X				1
Tasa de inflación	Elevada	X				1
Estabilidad política	Baja		X			2
Presión tributaria	Alta	X				1
Seguridad	En aumento			X		4
Actitud hacia el gasto	Favorable				X	5
Nivel de educación en los ocupados	En aumento			X		4
Esfuerzo sectorial en modernización tecnológica	Medio bajo		X			2
Inversión pública y promoción del desarrollo	Baja	X				1

tecnológico						
<b>Total</b>						<b>27/13=2,08</b>

Luego del análisis realizado de las variables del macro-entorno se puede concluir en que las mismas, al presentar un puntaje menor a 3 puntos, se presentan de forma desfavorable para la firma **Novedades.**

## **2- ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL MICRO-ENTORNO**

En este apartado se analizarán las siguientes variables:

- A- Clientes
- B- Competencia
- C- Proveedores
- D- Posibles nuevos ingresantes
- E- Productos sustitutos
- F- Otros actores

### **A- CLIENTES**

Cuando se habla de clientes no solamente se hace referencia aquellas personas que realizan compras de forma regular en la empresa, clientes actuales, si no también aquellos que, pudiendo consumir en la empresa no lo hacen de modo que llevan a cabo sus acciones de compra en la competencia, estos últimos se denominan clientes potenciales.

Michael E. Porter hace referencia al poder de negociación que los clientes a la hora de analizar si esta variable torna al sector más o menos atractivo para las empresas, pero se considera que, en mercados de consumo su atractivo está más relacionado a otro tipo de variables que se especifican a continuación.

Análisis de las variables:

- **Tamaño de mercado: Grande**

La empresa ofrece una gran cantidad de líneas de productos diversificadas que pueden ser consumidas tanto por mujeres u hombres de cualquier edad, padres de familia o no, y su ubicación en la zona céntrica de Mendoza hace que el mercado abarque a toda la población de la Ciudad de Mendoza. Para calcular la cantidad de clientes actuales y potenciales se utilizaron datos publicados por el INDEC en el último censo poblacional realizado en el año 2010, y se realizó una sumatoria del total de la población mayor de 16 años, ya que se considera que aquellas personas menores a tal edad no son consumidores sino sus padres o tutores, esto arrojó como resultado un mercado de alrededor de 94.640 personas<sup>1</sup>. Si bien existen mercados que tienen un alcance global o regional se considera, por los factores mencionados anteriormente, que el tamaño de mercado es relativamente grande lo cual vuelve al sector atractivo.

- **Crecimiento del mercado: Medio alto**

En base a datos publicados por la Dirección de Estadísticas e Investigación Económica (en adelante DEIE) de las ventas, en miles de pesos constantes, de cada uno de los sectores que componen el producto bruto geográfico de la provincia de Mendoza (en adelante PBG) en un período de tiempo que comprende desde el año 2004 hasta el año 2017, se realizó un tabla que compara el crecimiento promedio de cada sector.

**Tabla N°12- Crecimiento promedio del valor agregado, desagregado por sectores del PBG, Mendoza.**

Sector	Crecimiento promedio por sector
Agropecuario	-2,30%
Minería y canteras	19,03%
Manufactura	-0,57%
Electricidad, gas y agua	1,16%
Construcción	0,92%
Comercio, restaurantes y hoteles	2,43%
Trasporte, almacenamiento y comunicaciones	21,16%
Entidades financieras, seguros y servicios prestados a empresas	2,54%
Servicios sociales	4,61%

<sup>1</sup> (INDEC, 2010)

**Mediana**

**2,43%**

A su vez se desagregó el sector “comercio, restaurantes y hoteles” para poder determinar un crecimiento más específico del sector donde está inmersa la empresa analizada. Por lo tanto, se tomaron los datos pertenecientes a la evolución de las ventas de comercios mayoristas y minoristas para calcular el crecimiento promedio de ese mercado específico (como se muestra en la tabla 13).

**Tabla N° 13- Evolución del valor agregado (en miles de pesos constantes) en comercios mayoristas y minoristas, producto bruto geográfico, Mendoza.**

Conceptos	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Venta mayorista	848.075,6	944.939,8	1.017.497,0	965.350,9	1.134.076,5	1.314.853,0	1.331.608,8	1.348.265,7	1.305.895,8	1.352.156,5	1.319.656,7	1.346.099,9	1.286.237,8
Venta minorista	1.383.142,6	1.513.080,7	1.633.068,2	1.628.571,7	1.569.975,7	1.608.331,8	1.691.920,4	1.696.203,3	1.598.073,0	1.471.459,9	1.515.315,6	1.330.471,7	1.346.707,3
<b>Total</b>	<b>2.231.218,2</b>	<b>2.458.020,5</b>	<b>2.650.565,2</b>	<b>2.593.922,6</b>	<b>2.704.052,3</b>	<b>2.923.184,8</b>	<b>3.023.529,2</b>	<b>3.044.469,0</b>	<b>2.903.968,8</b>	<b>2.823.616,4</b>	<b>2.834.972,3</b>	<b>2.676.571,6</b>	<b>2.632.945,1</b>
Variación anual		10,16%	7,83%	-2,14%	4,25%	8,10%	3,43%	0,69%	-4,61%	-2,77%	0,40%	-5,59%	-1,63%
Promedio del crecimiento del sector			1,51%										

Como puede observarse al comparar las dos tablas anteriores el crecimiento del sector donde opera novedades es relativamente bajo ya que se encuentra por debajo de la mediana del crecimiento (2,43%>1,51%) sin embargo, obtuvo promedio positivo cuando en algunos sectores se observan promedios negativos. Por lo tanto se considera que el crecimiento del mercado es medio bajo, presentándose de esta forma el sector poco atractivo bajo ese aspecto.

- **Costo de cambio de los clientes a la competencia: Medio bajo**

Dicha variable hace referencia a la posibilidad de que un cliente actual de la empresa comience a comprar a la competencia, por lo que para la unidad estratégica de negocios pasaría de ser un cliente actual a ser un cliente potencial. Existen barreras que llevan a que el costo de cambio para los clientes sea más elevado como el precio, la marca, cercanía, atención, entre otras. En éste caso puntual para determinar cuál es éste costo es menester hacer una diferencia entre los dos principales segmentos con los que la empresa trabaja, para el mercado minorista el costo de cambio a la competencia es bajo, los principales competidores se ubican en la misma zona que novedades por lo que la distancia y el tiempo no se presentan como una barrera, la marca tampoco puesto que la diferencia aportada es mínima, al recorrer los locales comerciales de “Leysa” y “100% moda” se observa que los productos ofrecidos son muy similares, hasta muchas veces los mismos productos, la modalidad de atención es autoservicio al igual que Novedades, la forma de exponer los productos carece de atributos diferenciales entre los principales competidores, la diferencia más palpable entre ellos es la cantidad de líneas de productos

que ofrecen; en cuando al mercado mayorista el costo de cambio es más alto puesto que la atención, la variedad de líneas de productos, ciertas facilidades financieras, la responsabilidad y compromiso de la empresa en cuestión se presentan como barreras para realizar dicho cambio.

- **Ubicación geográfica: cercana**

Dada la ubicación que posee el local comercial, calle San Martín y San Luis, se considera que cualquier cliente de la ciudad de Mendoza o del Gran Mendoza se encuentran a una distancia aceptable del mismo, lo que significa que demandará menos servicios adicionales como lo son la compra por internet, la venta a domicilio, entre otras. Esto se presenta como una oportunidad que torna más favorable el sector para la empresa.

- **Hábitos de compra: cambiantes**

Según estudios publicados por la compañía de datos, insights y consultoría Kantar las constantes crisis que el país atraviesa y su historia marca un perfil de consumidor cambiante, escéptico, adaptativo, infiel, entre otras, así se afirma en una nota publicada por el diario digital ámbito.com el 14 de Agosto del 2019. Éste hecho hace a los consumidores del país menos predecibles lo que se presenta como una amenaza tornando al sector como poco atractivo bajo esta premisa.

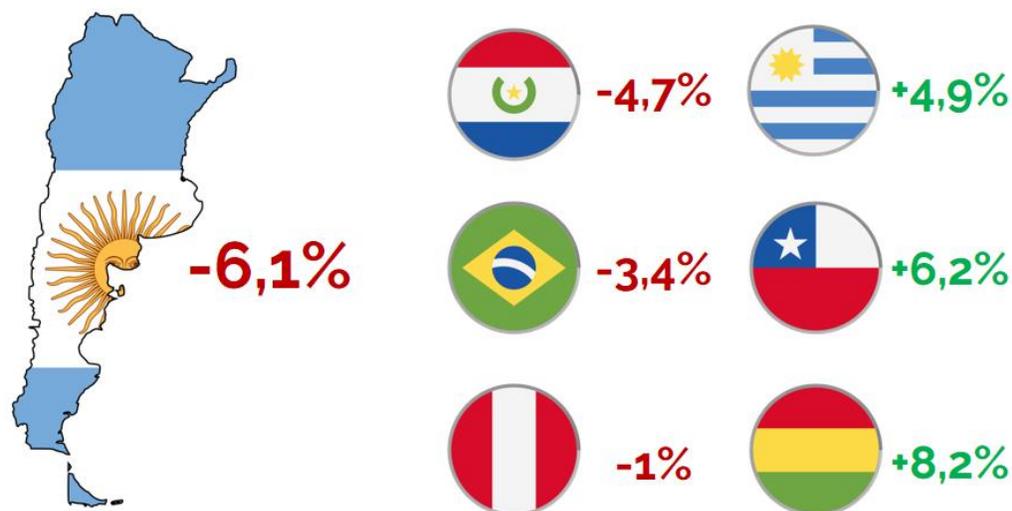
- **Poder adquisitivo: Medio bajo**

Debido a la crisis que enfrenta el país el poder adquisitivo de los consumidores ha disminuido como causa de que los aumentos salariales no logran cubrir la inflación. Diversas fuentes han publicado información al respecto, en una nota publicada por el diario Clarín el 31 de julio de 2019 se afirma que la pérdida del poder adquisitivo de los consumidores, en un período de doce meses (desde julio de 2018 a julio de 2019), tuvo una caída del 11,3%. Por otro lado, en una nota publicada por el diario digital ámbito.com se reproduce que, según un informe de la Universidad de Avellaneda (Undav) Argentina es el país de la región con mayor deterioro del poder adquisitivo del salario mínimo, con una caída del 6,1% en dos años, como puede visualizarse en la siguiente imagen.

**Imagen N°2- Variación en el poder de compra del salario mínimo**

**Variación en el poder de compra del salario mínimo**

(% acumulado bianual, entre 2015 y 2017)



Fuente: ámbito.com

La pérdida del poder adquisitivo se traduce en una amenaza tornando al sector poco atractivo bajo este aspecto.

**Tabla N°14- Impacto de los clientes**

Variable	Tipificación	Gran amenaza	Leve amenaza	Leve oportunidad	Gran oportunidad	Valor
Tamaño de mercado	Grande				X	5
Crecimiento de mercado	Medio bajo		X			2
Costo de cambio	Medio bajo		X			2
Ubicación geográfica	Cercana				X	5
Hábitos de	Cambiantes	X				1

consumo						
Poder adquisitivo	Medio bajo		X			2
<b>Total</b>						<b>17/6= 2,8</b>

**Una vez realizado el análisis correspondiente a clientes se puede inferir que, al obtener un promedio menor a 3 puntos, se presenta como una variable desfavorable para la firma Novedades.**

#### B- COMPETENCIA

La rivalidad competitiva entre aquellas empresas que forman parte de un mismo sector determina que tan atractivo es el mismo bajo este punto de vista. Mayor rivalidad se presenta como una amenaza para las empresas, por lo tanto torna al sector menos atractivo. En este apartado se analizarán algunas variables para determinar si la influencia de esta fuerza competitiva se presenta de forma positiva o no para los objetivos de Novedades.

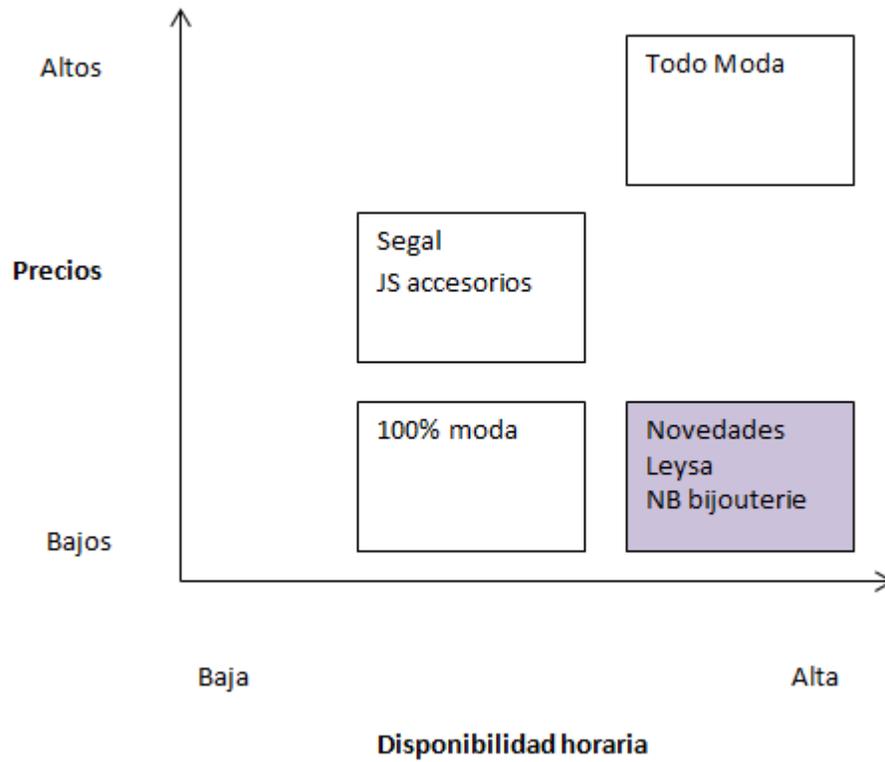
- **Número de competidores importantes: Medio alto**

La localización del local comercial Novedades lleva a estar rodeado de otras empresas satisfacen al mismo mercado, como lo son Todo Moda, Segal, JS accesorios, Leysa, 100% moda y NB bijouterie y accesorios. Sin embargo no todas ellas se consideran competencia directa ya que no apuntan al mismo segmento, ofrecen los mismos productos y satisfacen la necesidad de la misma forma. Para determinar que empresas se consideran competidores directos de novedades se compararán en una serie de características. Los datos necesarios para completar el análisis de grupos estratégicos y el cuadro comparativo que se presenta a continuación fueron obtenidos por planillas de benchmarking aportadas por la empresa, observación directa al recorrer dichos locales comerciales e internet.

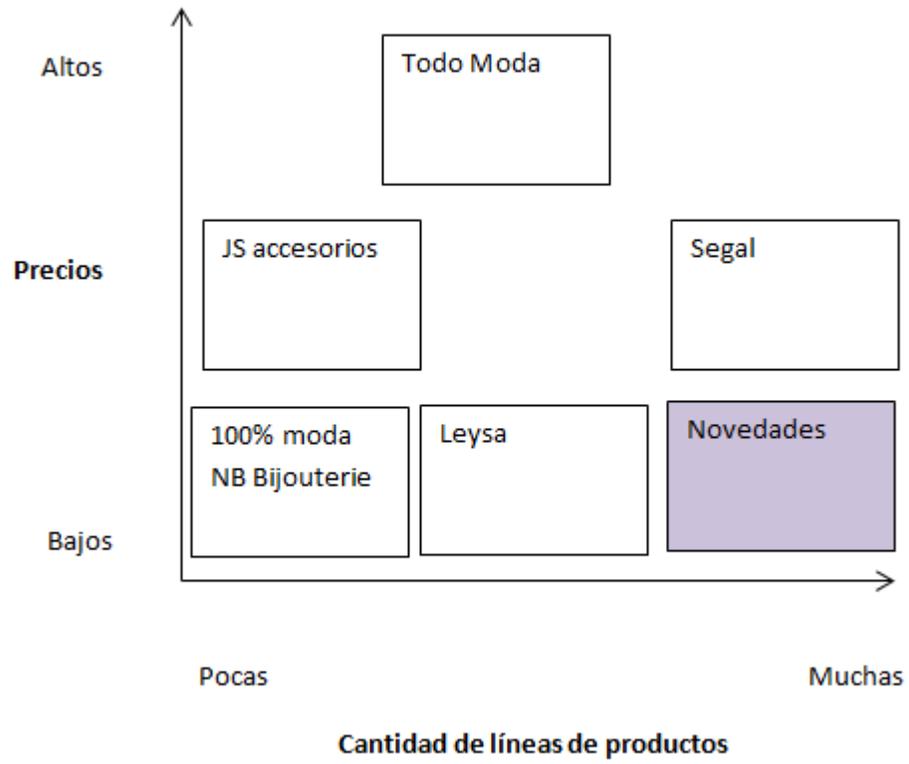
#### **Análisis de grupos estratégicos:**

Dicho análisis es una herramienta que permite identificar entre varios competidores a los principales, teniendo en cuenta las características de los diferentes negocios y las formas de competir de los mismos. Para ello se utilizan diferentes mapeos que, al comparar de a dos variables, ubica a las empresas consideradas en diferentes grupos. Para el caso particular se utilizó la variable precios como fija, variando solo las variables de un eje.

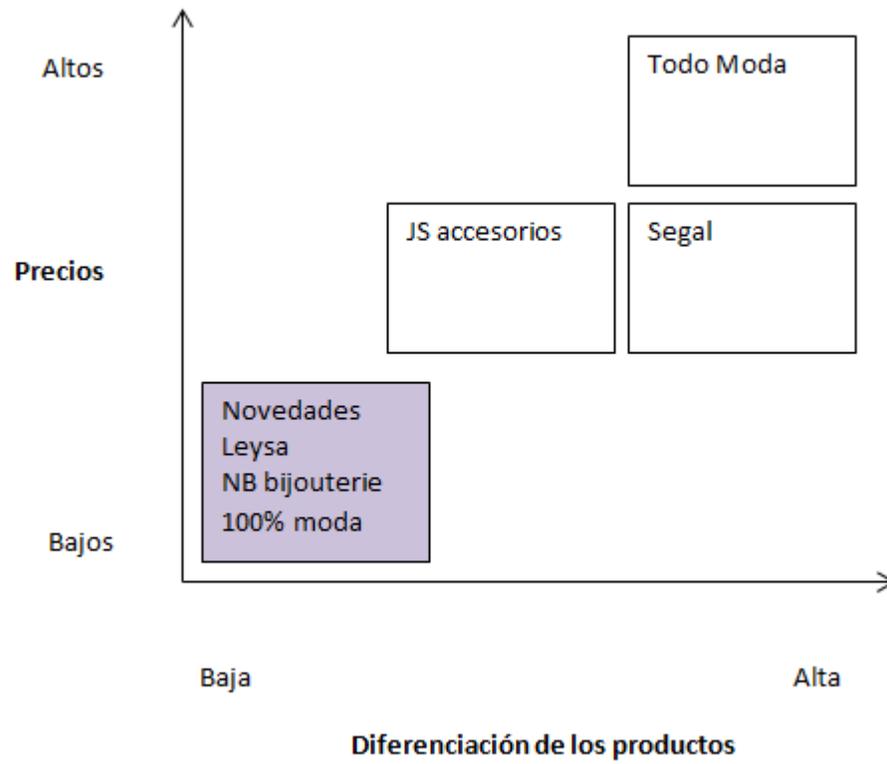
**Mapeo N°1- Precios/ Disponibilidad horaria**



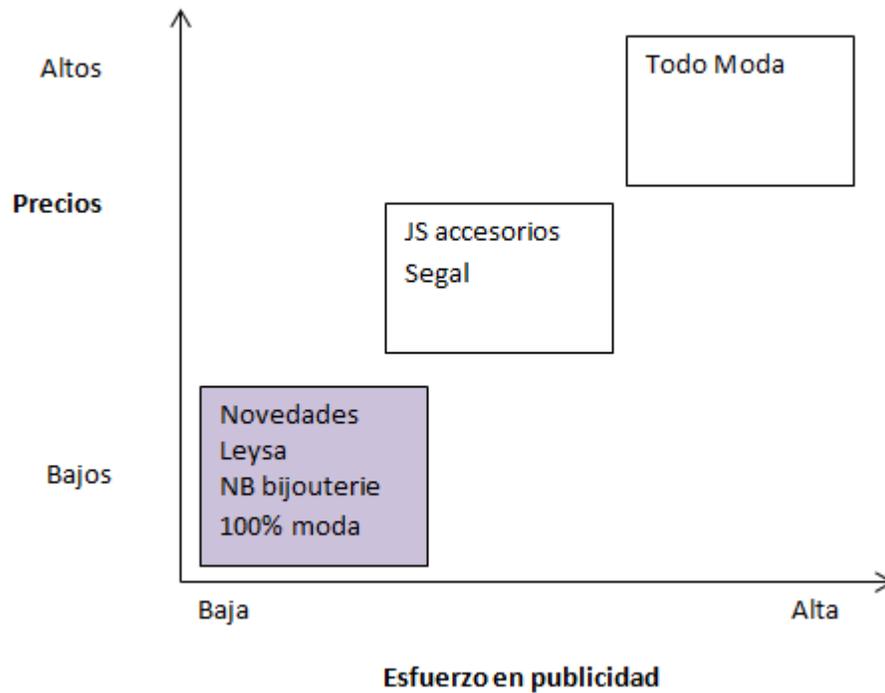
**Mapeo N°2- Precios/ Cantidad de líneas de productos**



**Mapeo N°3- Precios/ Diferenciación de los productos**



**Mapeo N°4- Precios/ Esfuerzos en publicidad**



Al analizar la situación de la firma en estos mapas de grupos estratégicos, podemos concluir que la firma forma un grupo estratégico con las empresas Leysa y NB bijouterie, ya que compiten en función de similares bases de precios, disponibilidad horaria, diferenciación de los productos y esfuerzo en publicidad.

**Tabla N°15- Cuadro resumen comparativo entre empresas con ubicación cercana**

	Precio	Venta	Cantidad de líneas de productos	Diferenciación de los productos	Esfuerzo en publicidad	Disponibilidad horaria
Novedades	Bajos	Minorista y mayorista	Muchas	Baja	Bajo	Alta
Segal	Medios	Minorista	Muchas	Alta	Medio	Media
JS accesorios	Medios	Minorista y mayorista	Pocas	Media	Medio	Media

Leysa	Bajos	Mayorista	Media	Baja	Bajo	Alta
NB bijouterie y accesorios	Bajos	Mayorista	Pocas	Baja	Bajo	Alta
100% Moda	Bajos	Mayorista y minorista	Pocas	Baja	Bajo	Media
Todo Moda	Altos	Minorista	Media	Alta	Alto	Alta

Sin embargo, la globalización y la posibilidad de realizar compras por internet llevan a que la rivalidad competitiva aumente significativamente, por lo que reducir la variable solamente a los competidores que pueden encontrarse en una ubicación cercana al local sería poco realista.

El comercio electrónico día a día crece en el país, según lo publicado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (cace) en base al Estudio Anual de Comercio Electrónico elaborado por la consultora Kantar TNS estos son algunos de los principales datos que brindan un panorama de la situación.

### Imagen N°3: Indicadores e-commerce

47%

creció la facturación del comercio electrónico en Argentina durante 2018.

\$229.760 millones

es la facturación del eCommerce en 2018.

90%

de los adultos argentinos conectados ya compró online alguna vez.  
Representa 18,3 millones de personas.

78%

del total de las ventas se realizó a través de tarjeta de crédito.

Fuente: Cace

Además desde el sector público se pueden visualizar medidas que proponen desarrollar el comercio electrónico en el país como puede visualizarse la medida conjunta implementada por el Ministerio de producción y desarrollo, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y el Correo Nacional Argentino. La implementación de un nuevo sistema de “puerta a puerta”, según lo informado por el diario digital Infobae, permite ingresar al país, sin pagar impuestos, 12 envíos al año de USD 50 cada uno, además facilitando los trámites ya no es necesario ingresar a la página web de la AFIP ni contar con clave fiscal, tampoco presentarse en la aduana en caso de necesidad de verificación de envío.

Todo esto lleva a que, a pesar que los competidores directos que desempeñan sus actividades en una ubicación cercana a la empresa analizada no son un gran número, la variable analizada se presenta como una gran amenaza para la empresa.

- **Intensidad de programas comunicacionales: Baja**

La mayoría de las empresas del sector apunta a estrategias de marketing en el punto de venta, no se observan programas comunicacionales agresivos de publicidad multicanal, sino más bien utilizan las redes sociales como herramientas de comunicación. En plataformas como Facebook e Instagram 100% moda, Leysa, NB bijouterie e accesorios realizan publicaciones en promedio 3 veces por semana, entre las que se incluyen catálogos de productos, promociones, nuevos ingresos, entre otras. Esto denota que la inversión en éste intangible no representa un monto muy elevado para las empresas que forman parte del sector y que la rivalidad competitiva desde ese aspecto es relativamente baja tornando al sector más atractivo bajo ese aspecto.

- **Detección de fortalezas y debilidades de los principales competidores: Media alta**

Al poder acceder fácilmente a los locales comerciales de la competencia se puede contar con mucha información acerca de los productos que se ofrecen, los precios, la calidad del servicio, el layout, forma de trabajar del personal operativo, entre otras. Además a través de las redes sociales con un esfuerzo mínimo se pueden observar qué promociones se llevan a cabo en fechas importantes, tener un idea por la cantidad de “me gusta” cuales pueden llegar a ser los productos favoritos de los clientes, tener una aproximación de cuál es el posicionamiento de la marca en base a la cantidad de seguidores. Éstos hechos brindan la posibilidad de tener una idea aproximada de cuáles podrían ser sus fortalezas y

debilidades. Esto se presenta como un atractivo del sector ya que permite contar con información de la competencia a la hora de formular las propias estrategias de la empresa.

- **Estrategias observables de la competencia: Pocas**

No se visualizan de manera explícita muchas estrategias por parte de las empresas competidoras, sólo aquellas que competen a ofrecer el precio más bajo del mercado, algunas promociones para fechas precisas como lo son día del niño, día del amigo, del maestro, navidad, entre otras, accediendo a las redes sociales de los mismos se puede observar por medio de las publicaciones cuáles fueron las promociones que han ido llevando a cabo. Esto presenta ventajas, desde el punto que no se observan grandes diferencias por parte de los competidores en sus procesos o servicios que le brinden una ventaja palpable por sobre la empresa analizada, y desventajas, desde el punto en que no se sabe con certeza si no se está realizando algún cambio estratégico que les permita en el futuro obtener una ventaja competitiva. Sin embargo, desde la empresa analizada se realiza benchmarking para estar atento a cualquier situación que pueda cambiar las reglas de juego, por lo tanto, se considerara como una variable levemente favorable para Novedades.

**Tabla N°16- Impacto de los competidores**

Variable	Tipificación	Gran amenaza	Leve amenaza	Leve oportunidad	Gran oportunidad	Valor
N° de competidores importantes	Alto	X				1
Intensidad de programas comunicacionales	Baja			X		4
Detección de fortalezas y debilidades de los competidores	Media alta			X		4
Estrategias observables de la competencia	Pocas			X		4

<b>Total</b>						<b>13/4=3,25</b>
--------------	--	--	--	--	--	------------------

**Una vez realizado el análisis correspondiente a competidores se puede inferir que, al obtener un promedio mayor a 3 puntos, se presenta como una variable favorable para la firma Novedades.**

### C- PROVEEDORES

Cuando hablamos de proveedores, en este caso particular, son aquellos que suministran los productos que luego las empresas que forman parte del sector comercializan. A la hora de determinar si ésta variable es o no es favorable para la empresa analizada debemos poner atención en el poder de negociación que los mismos poseen bajo la premisa que, a mayor poder de negociación más desfavorable es la situación de las empresas que allí compiten, dado que así tienen la capacidad de manejar precio y calidad de los productos que suministran, y viceversa.

- **Número de proveedores importantes: Alto**

Existe un gran número de proveedores en el sector analizado, los productos pueden ser suministrados tanto por empresas locales como del extranjero y, muchas veces, al ofrecerse varias líneas de productos, existen distintos proveedores dependiendo el rubro del que se trate. La empresa analizada, según datos aportados por Germán Naief, importa alrededor del 80% de los productos que ofrece de China, allí adquieren productos de diez empresas distintas, además tienen relaciones comerciales con proveedores dentro del país, en este momento trabajan con tres de Buenos Aires que son “Icorso”, “Jectaj” y “Tejar”. Por lo tanto, bajo ésta premisa, la situación para la empresa analizada es favorable ya que, al haber un alto número de empresas proveedoras menos presión pueden ejercer las mismas sobre las empresas comercializadoras.

- **Amenaza de los proveedores de integración hacia delante: Alta**

La posibilidad de integración hacia delante es un factor importante a analizar, puesto que, como las empresas del sector solo se dedican a comercializar los productos (no existe un proceso de transformación de materia prima a producto final) los proveedores no tienen grandes barreras que les impida comenzar a vender al consumidor final. Por lo tanto, bajo ese aspecto el sector se torna menos atractivo.

- **Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor: Media alta**

Se considera que existen una gran cantidad de sustitutos tanto como para los proveedores locales como para los extranjeros, por lo tanto bajo este punto de vista el poder de negociación de los mismos es bajo y, por lo tanto, el sector se presenta de forma favorable para Novedades.

- **Diferenciación de los productos de los proveedores: Media baja**

Los productos ofrecidos por los proveedores, en términos generales, no poseen diferencias notables que sean transferibles como una ventaja para la empresa. Por lo tanto, bajo esta premisa el poder de negociación de los mismos no aumenta, tornando al sector favorable en este aspecto.

**Tabla N°17- Impacto de los proveedores**

Variable	Tipificación	Leve amenaza	Gran amenaza	Leve oportunidad	Gran oportunidad	Valor
N° de proveedores importantes	Alto				X	5
Amenaza de integración hacia delante	Alta	X				1
Disponibilidad de sustitutos	Alta				X	5
Diferenciación de los productos	Baja			X		4
<b>Total</b>						<b>15/4=3,75</b>

#### D- POSIBLES NUEVOS INGRESANTES

Al analizar el atractivo del sector no se puede dejar de lado a las posibles nuevas empresas que quieran comenzar a operar en él. Cuando un sector es atractivo, y se mantiene en crecimiento, no

solamente lo será para las empresas que ya se encuentran en él, sino también para todas aquellas que vean la oportunidad de generar rentabilidad incursionándose en este.

A la hora de ingresar existen cierto tipo de barreras que resultan, en mayor o menor medida, como una amenaza para aquellos posibles nuevos competidores. Éstas pueden ser naturales, relacionadas con la naturaleza del sector y su competitividad, o artificiales, impuestas por organismos gubernamentales para regular el sector.

- **Economías de escala: Media alta**

Al encontrarse maduro el sector al alcanzar cierta cuota de mercado es de esperar que los costos unitarios totales disminuyan debido a los niveles de comercialización alcanzada. En un mercado masivo, que apunta a varios segmentos y sensible al precio es necesario que los nuevos ingresantes ingresen con precios similares o menores a los de la competencia para poder entrar en juego. Por lo tanto, bajo ese punto de vista el sector es más atractivo para las empresas que ya se encuentran en el que para los nuevos ingresantes.

- **Diferenciación del producto: Baja**

Como se ha mencionado anteriormente los productos prácticamente carecen de atributos diferenciales, de hecho, muchas veces en las empresas competidoras se encuentran los mismos productos. Éste hecho se presenta como una oportunidad para las empresas que quieran incursionar en el sector, puesto que no deberían incurrir en grandes esfuerzos para alcanzar los niveles de diferencia de los productos que se manejan actualmente, y por lo tanto torna al sector poco atractivo analizándolo desde el punto de vista de las empresas que ya operan en este.

- **Identificación de la marca: Baja**

La marca no supone una barrera que impida que los clientes no estén dispuestos a desplazar su demanda, ya que no se está en presencia de marcas fuertes con un gran posicionamiento en la mente del consumidor, hecho que uno puede darse cuenta fácilmente ingresando a las redes sociales de las mismas donde la cantidad de seguidores es muy escasa, hablando de un número entre 100 y 300 seguidores en la mayoría de los locales, a excepción de “Leysa” que en Instagram tiene alrededor de 2000 seguidores y Novedades alrededor de 900. Por lo tanto el sector se torna más atractivo para los nuevos ingresantes siendo una amenaza para la empresa analizada.

- **Requerimiento de capital: Medio bajo**

Se considera que para ingresar al sector no se necesita una inversión tan elevada, puesto que no es para nada sofisticado, no es necesario adquirir maquinaria de alto valor, ni alta tecnología para operar, el personal que se requiere no es altamente especializado y por lo tanto no se requiere una gran capacitación, entre otras. La mayor inversión sería en el local comercial y el mobiliario que permita la exposición de los productos de manera que asegure su rotación, pero relativamente no es una inversión alta, además con la probabilidad de vender por internet es un costo que se puede suprimir. Esto se presenta como una amenaza para las empresas que operan actualmente en el sector.

- **Regulación a la industria: Baja**

No se considera un sector que posea barreras de ingreso gubernamentales que lleven a desalentar a los nuevos posibles competidores.

**Tabla N°18- Impacto de los posibles nuevos ingresantes**

Variable	Tipificación	Gran amenaza	Leve amenaza	Leve oportunidad	Gran oportunidad	Valor
Economías de escala	Media alta			X		4
Diferenciación del producto	Baja	X				1
Identificación de la marca	Baja	X				1
Requerimiento de capital	Medio bajo		X			2
Regulación a la industria	Baja	X				1
<b>Total</b>						<b>9/5=1,8</b>

**Una vez realizado el análisis correspondiente a posibles nuevos ingresantes se puede inferir que, al obtener un promedio menor a 3 puntos, se presenta como una variable desfavorable para la firma Novedades.**

#### **E- PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Se entiende por productos sustitutos a aquellos que pueden utilizarse para satisfacer la misma necesidad, en otras palabras, ante una misma necesidad el cliente puede usar uno u otro para satisfacerla.

Un sector con muchos productos sustitutos se torna menos atractivo para las empresas que en el operan, puesto que para satisfacer sus necesidades pueden elegir otros tipos de productos distintos de los que ellas ofrecen.

- **Disponibilidad de sustitutos cercanos: Alta**

La empresa se desempeña en una cantidad de rubros bastante elevada, y se considera que existen muchos productos capaces de satisfacer las mismas necesidades a las que la misma apunta a atender. Por ejemplo la sección de juguetería apunta al entretenimiento para niños que es una necesidad que puede ser satisfecha con muchos productos como por ejemplo juegos para consolas o de computadora, juegos que fomenten la actividad al aire libre como por ejemplo pelotas, juegos de mesa, entre otros.

- **Costo de cambio para el usuario: Bajo**

Se considera que los usuarios no incurren en altos costos de tiempo y esfuerzo de compra que dificulte el cambio de un producto a otro. Sin embargo desde el punto de vista del costo exclusivamente monetario, en la mayoría de los casos, sería necesario un desembolso mayor de dinero por los precios que se manejan en el sector y porque, muchos de los sustitutos son productos similares pero con mayor cantidad de atributos diferenciales como por ejemplo bijouterie de alta gama, productos electrónicos de alta gama, otro tipo de productos de entretenimiento como consolas de juegos, entre otros.

**Tabla N°19- Impacto de los productos sustitutos**

<b>Variable</b>	<b>Tipificación</b>	<b>Gran amenaza</b>	<b>Leve amenaza</b>	<b>Leve oportunidad</b>	<b>Gran oportunidad</b>	<b>Valor</b>

Disponibilidad de sustitutos	Bajo	X				1
Costo de cambio	Medio bajo		X			2
<b>Total</b>						<b>3/2=1,5</b>

**Una vez realizado el análisis correspondiente a productos sustitutos se puede inferir que, al obtener un promedio menor a 3 puntos, se presenta como una variable desfavorable para Novedades.**

#### F- OTROS ACTORES

La intervención de ciertos entes, ya sea directa o indirecta, afecta al desempeño de las empresas que forman parte del sector desde el punto de vista que supone un coste relacionado con el tiempo que las empresas deben destinar a resolver los asuntos que competen a las intervenciones de estas entidades y, por lo tanto, afectan a la rentabilidad esperada. Se entiende entonces que, a mayor intervención menos atractivo es el sector.

- **Entes reguladores: Sin intervención**

En Argentina existen distintas entidades públicas que se dedican a controlar que las empresas realicen una buena prestación de ciertos servicios como lo son la Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT), el Ente Nacional Regulador de la Electricidad (ENRE), el Ente Nacional Regulador del Gas (ENARGAS), la Comisión Nacional de Comunicaciones (CNC), entre otros. Sin embargo estos entes buscan regular aquellos servicios considerados públicos que se han privatizado o a aquellas empresas que se desempeñan en los mismos a través de concesiones, la naturaleza del sector que se analiza no posee éstas características por lo tanto carece de un ente específico para su regulación.

- **Intervención de organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas: Media alta**

Existen diferentes organizaciones destinadas a la fiscalización y control como la Administración General de Ingresos Públicos, AFIP, en materia impositiva a nivel nacional, Administración Tributaria Mendoza, ATM, en materia impositiva a nivel provincial, el municipio de la ciudad de Mendoza

encargado de brindar las habilitaciones necesarias para que las empresas desarrollen sus actividades y Defensa del consumidor, garantizando que se respeten los derechos de todos los consumidores. Su intervención torna al sector menos atractivo.

**Tabla N°20- Impacto de otros actores**

Variable	Tipificación	Gran amenaza	Leve amenaza	Leve oportunidad	Gran oportunidad	Valor
Entes reguladores	Sin intervención				X	5
Organizaciones de fiscalización y control	Intervención media alta		X			2
<b>Total</b>						<b>7/2=3,5</b>

**Una vez realizado el análisis correspondiente de otros actores que intervienen se puede inferir que, al obtener un promedio mayor a 3 puntos, se presenta como una variable levemente favorable para Novedades.**

Una vez finalizado el análisis de las variables pertenecientes al micro-entorno, se procederá a determinar si todas ellas, en conjunto, hacen atractivo o no al sector analizado.

**Tabla N°21- Matriz resumen de las variables del micro-entorno**

Variable	Impacto	Valor
Clientes	Desfavorable	2,8
Competidores	Favorable	3,25
Proveedores	Favorable	3,75
Posibles nuevos ingresantes	Desfavorable	1,8

Productos sustitutos	Desfavorable	1,5
Otros actores	Favorable	3,5
<b>Total</b>		<b>16,6/6=2,8</b>

**Tabla N°22- Conclusiones del análisis del entorno**

	Impacto	Valor
Micro-entorno	Desfavorable	2,72
Macro-entorno	Desfavorable	2,08

En general tanto el análisis micro como el macro concluyeron en una situación desfavorable para la empresa analizada.

Analizando variable por variable dentro del micro-entorno el poder de negociación de los proveedores frente a la empresa se presenta como la variable más favorable, mientras que los productos sustitutos representan la mayor amenaza como se puede visualizar en la tabla N°21.

Dentro del macro-entorno el entorno económico representa una gran amenaza para la empresa dada la situación que el país atraviesa, y como una oportunidad para sacar provecho el entorno socio-cultural se presenta de forma favorable para Novedades.

A modo de cierre del presente capítulo se presentan las principales oportunidades y amenazas del entorno:

**Tabla N°23- Principales oportunidades y amenazas del entorno**

	Oportunidades	Amenazas
<b>Macro entorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actitud hacia el gasto</li> <li>✓ Nivel de educación de los ocupados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Perspectiva de crecimiento del PBI</li> <li>✗ Presión tributaria, tipo</li> </ul>

		de cambio e inflación
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mercado de gran tamaño</li> <li>✓ Ubicación geográfica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Hábitos cambiantes de consumo</li> </ul>
<b>Competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facilidad para detectar fortalezas y debilidades, así como también estrategias aplicadas por los competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Gran número de competidores en el sector</li> </ul>
<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cantidad y disponibilidad de proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Amenaza de integración hacia delante de los proveedores</li> </ul>
<b>Nuevos ingresantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Economías de escala ya establecidas en el sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Escasa diferenciación de producto</li> <li>✗ Baja identificación con la marca</li> </ul>
<b>Otros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existencia de entes reguladores de la actividad</li> </ul>	

## IV- FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En los capítulos anteriores se finalizó la etapa de diagnóstico, paso previo necesario antes de proceder a la formulación de las estrategias, que arrojó como resultado final cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización analizada y las oportunidades y amenazas del ambiente externo. En el presente capítulo se hará hincapié en determinar cuáles son las acciones que la empresa debe llevar adelante para poder desarrollar su accionar competitivo.

Siguiendo a Ocaña (2016), la formulación de la estrategia cuenta con un conjunto de estrategias cuya relación se determina en un orden jerárquico o de dependencia entre ellas.

En primer lugar se formula la estrategia de negocios, la misma determina cuál es el valor que la empresa pretende ofrecer teniendo en cuenta sus competencias, capacidades y habilidades definidas en el capítulo dos como identidad, diferencia y eficiencia. A su vez ésta forma única que la empresa encuentre para generar valor va a determinar cuál será el lugar que la misma ocupe, en relación con sus competidores, dentro del sector de negocios.

Una vez definida la estrategia de negocios y la estrategia de posicionamiento competitivo, se hará foco en la manera en que la empresa se desarrollará, teniendo en cuenta que cualquier organización busca crecer en algún punto. La estrategia de crecimiento determina cuál es la forma más pertinente de expandirse.

Luego se procederá a definir cuál será la estructura de soporte para llevar a cabo las estrategias anteriores, lo mismo quedará definido al formular la estrategia organizacional.

Por último el conjunto de estrategias anteriores deberá ser instrumentado por las estrategias funcionales donde se determina como contribuirá cada área funcional de la empresa, llevando la estrategia a su mínima expresión, a lo operativo.

Por lo tanto el presente capítulo quedará compuesto de la siguiente manera:

- 1- Formulación estratégica
  - A- Formulación de la estrategia de negocios
  - B- Formulación de la estrategia de posicionamiento competitivo
  - C- Formulación de la estrategia de crecimiento

- D- Formulación de la estrategia organizacional
- 2- Implementación de la estrategia
- 3- Control de la estrategia implementada

## **1- FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

### **A- FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS**

La estrategia de negocio define, básicamente, cómo saldrá la empresa a competir, es por eso que la misma se toma como una guía en base a la cual se desglosarán el resto de las estrategias. Al formularla, se definen las acciones que desarrollará la empresa para imponer una ventaja competitiva con respecto a las empresas del sector.

La firma Novedades deberá desarrollar una forma de valor que sea percibida por los clientes como superior y lograr mantenerla en el tiempo de una forma sostenida para poder lograr una verdadera ventaja competitiva.

El cliente es quién determina la estrategia ya que su percepción de valor es lo que debe importar a la empresa a la hora de salir a competir en un mercado. Las organizaciones deben adaptarse a las necesidades y deseos cambiantes de los consumidores, el mercado en el que operan y el segmento o segmentos meta. Por lo tanto para formular la estrategia de negocios o genérica se analizará que tan sensible es el mercado de clientes al precio o diferenciación.

- Sensibilidad al precio: Ante una variación en los precios generará una variación inversa más que proporcional en la demanda.
- Sensibilidad a diferenciación asociada a la marca: Ante una variación en los atributos que aumenten la diferenciación se generará un aumento en la demanda.

La firma Novedades deberá seguir una estrategia de precios, puesto que el mercado al que ofrece su valor es altamente sensible al precio pero no así a la diferencia.

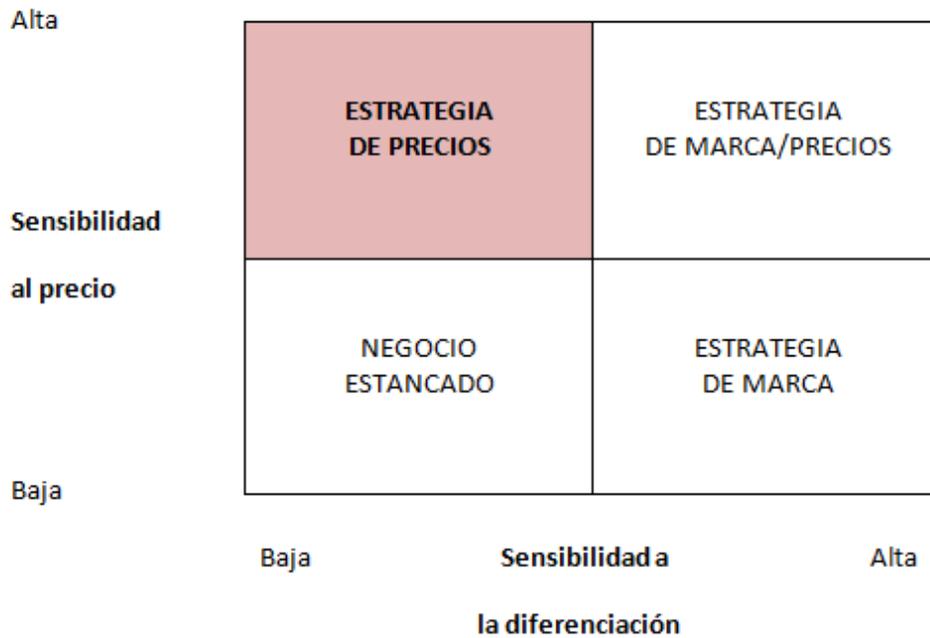
Los esfuerzos realizados por la alta gerencia para incentivar las compras por impulso mediante la utilización de precios bajos y marketing en el punto de venta, y la estimulación de la demanda a través de promociones han tenido resultados más que satisfactorios, en tiempos de promociones tales como

ofertas o liquidaciones se puede notar, mediante observación directa, un importante incremento en la cantidad de gente que visita el local comercial y en la rotación de los productos. Además con el reciente uso de redes sociales cuando se publican promociones la cantidad de consultas de los productos promocionados aumenta notablemente. Si bien desde la empresa no se cuentan con datos cuantitativos que permitan realizar un análisis de sensibilidad, las personas que toman las decisiones en la organización sostienen que el mercado es altamente sensible.

En cuanto a la sensibilidad a la diferencia, la mayoría de los productos ofrecidos carecen de atributos diferenciales. Sin embargo, Germán Naief uno de los dueños de la firma que trabaja actualmente en la empresa, afirmó que en ocasiones han tratado de introducirse productos innovadores, como por ejemplo dos años atrás se invirtió en drones en el rubro de electrónica, lo cual suponía que los consumidores estuvieran dispuestos a pagar un precio superior al promedio, la prueba no tuvo éxito por lo tanto se dejaron de comercializar dichos productos. Al igual ha ocurrido con otros productos como juegos de mate con mayor cantidad de atributos diferenciales, productos de bazar, maquillajes, entre otros. Por lo tanto se puede inferir que el mercado al que apunta la empresa no es sensible a la diferencia.

A continuación se presenta la matriz que determina qué estrategia genérica es más apropiada para la empresa Novedades:

**Matriz N°4- Sensibilidad al precio/ Sensibilidad a la diferenciación**



*Fuente: Dirección estratégica de los negocios*

Por lo tanto la generación de una ventaja competitiva para la empresa Novedades debería estar apuntada a ofrecer los productos al precio más bajo del mercado, dado que su mercado de clientes en el momento de tomar una decisión de compra buscará aquel producto que con los atributos mínimos e indispensables satisfaga su necesidad, orientando su decisión a aquel producto con el precio más bajo o, por lo menos, por debajo del precio promedio de mercado.

Siguiendo a Michel E. Porter una estrategia de liderazgo en precios puede llevarse a cabo a través de diferentes alternativas como lo son las economías de escala, la experiencia, la utilización de tecnologías, la relación con los proveedores, la localización, entre otras. Para el caso concreto de la empresa analizada y basándose en el diagnóstico realizado anteriormente la experiencia, la reducción de los costos importando grandes cantidades de mercadería y la relación con los proveedores se recomiendan como las opciones más adecuadas. Apoyado por las fortalezas de la firma como el área de adquisiciones y los bajos costos (estructurales y ejecuciones), y buscando no apoyarse en ninguna alternativa donde la innovación y el cambio sean fundamentales puesto que, con una cultura empresarial que se presenta como una debilidad, sería más difícil de lograr.

Siguiendo a Ocaña (2016), se aconseja acompañar la matriz anterior con otra que permita definir los segmentos meta. Las variables que se consideran para desarrollarla son la línea de productos, considerando su amplitud y su profundidad, y el número de segmentos.

En el caso de la firma Novedades la línea de productos comercializada puede definirse como muy profunda y muy ancha ya que hay una amplia variedad de artículos. De esta manera la empresa busca satisfacer una gran cantidad de segmentos, esperando lograr una gran cobertura del mercado. Dicho la empresa analizada quedaría ubicada en el cuadrante que corresponde a un marketing indiferenciado para todo el mercado como puede observarse a continuación.

**Matriz N°5- Línea de productos/ Segmentos**

Varias	<p>MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES</p>	<p>MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO</p>
	<p>MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO</p>	<p>MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS</p>
Una	Uno	Varios
	<b>Número de segmentos</b>	

*Fuente: Dirección estratégica de los negocios*

De esta forma la estrategia de negocios o genérica que la firma novedades debe implementar queda definida como una **estrategia de precios** con **marketing indiferenciado para todo el mercado**. Lo cual supone que el negocio dirige su oferta de valor a un consumidor estándar que decide su compra mayormente por el atributo precio, por lo general se trata de mercados maduros y de volumen.

## B- FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

Seguindo a Ocaña (2016), las acciones estratégicas que las empresas van llevando a cabo a lo largo de su vida las ubican en una posición determinada en el sector de negocios con respecto a sus competidores. Ésta posición, ya sea de líder, seguidor o rezagado, es lo que las empresas buscan mantener o cambiar con diferentes acciones que, básicamente, son dos: estrategias de defensa o estrategias de ataque. Las condiciones que determinan cuál es la estrategia más adecuada para cada organización son los factores internos, fortalezas y debilidades de la empresa, y los factores incontrollables y externos a la empresa, oportunidades y amenazas del entorno (analizados en el capítulo dos y tres respectivamente).

Dadas las condiciones para la firma Novedades con capacidades empresarias con predominio de fortalezas, que le permiten encontrarse en una buena posición para generar valor empresarial, pero inserta en un entorno con predominio de amenazas la estrategia más adecuada a aplicar sería una **estrategia de ataque con táctica de varios lados** como puede observarse en la siguiente matriz.

### Matriz N°6- Posicionamiento competitivo

	Entorno con dominio de <b>oportunidades</b>	Entorno con dominio de <b>amenazas</b>
Capacidades empresarias con dominio de <b>fortalezas</b>	<p>ESTRATEGIA DE ATAQUE O CONTRAATAQUE</p> <p>Táctica envolvente</p>	<p><b>ESTRATEGIA DE ATAQUE</b></p> <p><b>Táctica de varios lados</b></p>
Capacidades empresarias con dominio de <b>debilidades</b>	<p>ESTRATEGIA DE DEFENSA</p> <p>Táctica de flancos</p>	<p>ESTRATEGIA DE DEFENSA</p> <p>Táctica de retaguardia</p>

*Fuente: Dirección estratégica de los negocios*

Si bien existe un predominio de fortalezas en la empresa también puede observarse una gran cantidad de puntos débiles necesarios de mejorar para aumentar el valor generado por la misma. Por lo tanto con ésta estrategia la firma Novedades deberá buscar aumentar la participación de mercado incrementando el valor empresarial, y tratando de aprovechar sus fortalezas para atacar las pocas

oportunidades que el entorno le brinda. La táctica de varios lados hace referencia a que la empresa puede implementar distintas estrategias para diferentes oportunidades.

Por lo tanto, las acciones específicas que se recomiendan aplicar son:

- Maximizar la oportunidad que supone detectar fácilmente las fortalezas y debilidades así como estrategias de la competencia, buscando una mejora continua en el sistema de benchmarking que posee la empresa (teniendo en cuenta que las mejoras como impulsores de diferencia son una fortaleza de la firma).
- Mantener la relación cercana que se posee con los proveedores, aprovechando que éstos no tienen un alto poder de negociación, para buscar el día de mañana obtener alguna especie de alianza que le permita a la empresa obtener beneficios y seguir generando diferencias en el proceso de adquisiciones.
- Aprovechar el tipo de misión y estructura orientadas a la eficiencia y el área de adquisiciones como fortalezas que permitan acentuar la economía de escala generada, buscando el punto de que se presente como una traba para los posibles nuevos ingresantes.

## C- FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Una vez que se ha determinado como va a salir a competir la empresa y qué participación o lugar busca ocupar dentro del sector la empresa analizada, siguiendo a Ocaña (2016), el siguiente paso es definir la forma en que se espera que la empresa continúe desarrollándose, mediante la formulación de la estrategia de crecimiento.

Las tres formas de crecer son:

- Intensivas: penetración de mercados, desarrollo de clientes y desarrollo de productos.
- Diversificación: relacionada o no relacionada.
- Integración: Hacia delante, hacia atrás u horizontal.

Para determinar la forma de desarrollo más adecuada para la firma Novedades se aplicará la matriz de Ansoff o de mercado/producto.

### Matriz N°7- Matriz Ansoff – Mercado/producto

Nuevos	DESARROLLO DE CLIENTES	DIVERSIFICACIÓN	
Productos	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE PRODUCTOS	
Actuales	Actual	Mercado	Nuevo

*Fuente: Dirección estratégica de los negocios*

La firma novedades tiene como objetivo aumentar su participación de mercado a partir de los productos que actualmente comercializa, puesto que cuenta con una línea de productos ancha y profunda (alta variedad de productos), en los clientes actuales.

Existen diferentes formas de **penetrar un mercado** como lo son el desarrollo de la demanda primaria, la adquisición de mercados, el aumento de la cuota de mercado, la defensa de una posición de mercado y la racionalización del mercado. Para este caso particular la forma de penetrar el mercado que se recomienda es el aumento de la cuota de mercado atrayendo a clientes de la competencia. El uso de las redes sociales como medio para realizar campañas comunicacionales sin incurrir en altos costos, las acciones promocionales y la búsqueda por ofrecer el precio más bajo se recomiendan como los caminos más viables en función a las condiciones de la empresa y el entorno.

#### D- FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

No se puede pensar en un crecimiento del negocio sin un crecimiento estructural que lo acompañe. En la formulación de la estrategia organizacional se define la estructuración estratégica de la organización, la cual puede basarse en tres aspectos:

- Desarrollo interno
- Adquisición o absorción
- Alianzas o fusiones

Se recomienda realizar una **estrategia de desarrollo interno** que consta en un *“crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio para lograr mayor penetración de mercado”* (Ocaña, 2016). En cualquier implementación estratégica la adaptación de la identidad de la organización puede ser una variable que determine, en gran medida, el éxito o fracaso del proceso. Por lo tanto realizar una auditoría interna de la organización es una buena medida para poder detectar aquellas variables que no se ajusten a las estrategias formuladas.

El hecho de que la firma Novedades es una empresa familiar es algo que no se puede pasar por alto. Éste tipo de empresas tienen un factor emocional muy elevado, desde el punto de vista de que desde que el fundador la crea lo hace con la intención de que la misma subsista y el día de mañana sea administrada por sus hijos y, de ser posible, las generaciones futuras. Este hecho lleva a que las mismas sean más vulnerables a sufrir ciertos desajustes, pudiendo estos afectar de forma negativa en la implementación de las estrategias formuladas.

En base a la observación directa y charlas informales que se han ido desarrollando a lo largo del proceso de elaboración del presente trabajo, principalmente con los hijos de los fundadores de la empresa, Germán y Sol, se han detectado ciertos síntomas que denotan problemas altamente relacionados a éste tipo de empresas en particular:

- Estructura organizacional que carece de mandos medios y profesionales: En una empresa que lleva más de diez años desarrollándose se considera que podría encontrarse en una mejor posición de generar valor organizando su estructura, definiendo claramente funciones y tareas y adquiriendo profesionales. Se cree que la principal causa que lleva a este problema es el miedo a la delegación por parte de los empresarios estrategas, lo que, además deriva en estrés y sobrecarga de ellos afectando de forma negativa en el ambiente laboral.
- Falta de desarrollo: La baja inversión en intangibles, como lo son las estrategias de comunicación, programas que apunten a la motivación del personal y a la mejora del ambiente de trabajo, capacitación al personal, entre otras denotan una visión cortoplacista del negocio. Se considera que las causas principales que llevan a este problema es la inercia, dado que desde su nacimiento la empresa siempre se manejó de esa forma y de igual modo obtuvo

rentabilidad, y falta de conocimientos específicos de administración por parte de los dueños de la empresa.

- Problemas de comunicación: Errores en los procesos de comunicación, donde los emisores no realizan un proceso de análisis que garantice que la forma de transmitir los mensajes lleven a una correcta interpretación por parte de los receptores, que derivan en desperdicio de tiempo, duplicación de tareas que no están claramente definidas y conflictos. Se atribuye como principal causa desconocimiento de herramientas que fomenten una comunicación adecuada dentro de la organización.

- Confusión de los flujos de fondos de la empresa y la familia: La gran informalidad que posee la empresa lleva a que se confundan los flujos de fondos. Esto contribuye al desorden y problemas a la hora de establecer indicadores que sirvan como estándares dentro del proceso de control. La principal causa observada es la inercia y la falta de conocimiento de la importancia del control dentro del proceso de administración.

Es necesario que estos problemas sean tratados para que el crecimiento empresarial sea acompañado por uno estructural. Se recomienda trabajar con programación neurolingüística para abordar estos desajustes, principalmente con los fundadores de la empresa Mónica Yamin y Naief, buscando el momento, el tiempo necesario, el lenguaje tanto verbal como corporal más pertinente, el lugar adecuado y la comunicación empática necesaria para poder hacerles llegar el mensaje y que, sin sentirse ofendidos u atacados, puedan ser conscientes de éstos problemas que influyen en el día a día de la organización. Una vez abordado el problema se recomienda como tratamiento de los desajustes el desarrollo de un protocolo familiar que norme el comportamiento de los familiares que se encuentran dentro de la organización, capacitar en materia de administración a los empresarios estrategas, el desarrollo de un organigrama, manuales de funciones (por lo menos para los puestos de alta jerarquía) y el dictado de algunas normas y procedimientos administrativos que permitan ordenar la situación actual de la firma Novedades.

## **2- IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

En esta fase del proceso estratégico la empresa se prepara para llevar al campo de acción las estrategias formuladas en el paso anterior, lo que supone una preparación de las partes que en la acción intervengan: personas y recursos.

➤ **Personas:** Las personas que forman parte de la organización son una pieza clave en la implementación de la estrategia. Pueden llegar a ser determinantes del éxito o fracaso de lo resuelto en la etapa de planificación.

Habiendo conocido la identidad de la organización, analizada en capítulo dos, se presume que una implementación estratégica implicará un gran esfuerzo que nazca desde la alta gerencia y que fluya a todo el resto de las personas que forman parte de la organización.

Es de suma importancia que los empresarios estrategas comprendan la necesidad de transmitir los objetivos planteados y realizar un seguimiento periódico del avance de los mismos haciendo partícipes a todo el personal, comenzando desde la visión y misión de negocios, hasta las estrategias recientemente formuladas. Además, hacerles entender a todas las personas que forman parte de la empresa la importancia de su aporte y, como herramienta para la motivación, reconocer y transmitir cuando las cosas se hagan del modo correcto.

Sin embargo, debido a las cualidades internas de la organización, se presume que el cambio será en modo de adaptación, un cambio paulatino con resultados pequeños en el corto plazo. Donde probablemente surjan conflictos internos y será un desafío de los líderes lograr resolverlos de una manera asertiva, que promulgue tanto el crecimiento de las relaciones dentro de la organización como de la empresa en sí.

➤ **Recursos:** Se recomienda utilizar el sistema de costos basados en actividades (ABC) ya que permite tener una visión mucho más real de los costos consumidos por actividad de valor que la contabilidad tradicional. Además permite detectar aquellas actividades en el proceso que no agregan valor a los productos y que suponen un gasto para la organización.

### **3- CONTROL DE LA ESTRATEGIA IMPLEMENTADA**

El Control estratégico es la parte del proceso donde se verifican los resultados que derivan de la implementación estratégica. Permite a la cumbre estratégica saber a dónde se encuentra la empresa parada, monitorear el desempeño de las áreas funcionales y los empleados para detectar puntos a mejorar. Un buen sistema de control permite además, detectar rápidamente cuando existen desvíos entre lo que sucede en la realidad y lo planificado y, por lo tanto, da la posibilidad de corregirlos sobre la marcha.

Actualmente la empresa analizada carece de un sistema de control por lo que se recomienda aplicar un cuadro de mando integral. Esta herramienta es muy útil y su aplicación no supone un alto

costo. Su buena relación costo/beneficio y su aplicación poco sofisticada la vuelve altamente recomendable para pequeñas y medianas empresas. A través de sus indicadores de control, financieros y no financieros, se puede obtener información periódica de los objetivos preestablecidos y una clara visión del desarrollo de las estrategias. De esta forma ayuda a construir un sistema de inteligencia útil para la toma de decisiones e impulsa a la gestión estratégica desde diferentes perspectivas.

A modo de cierre del presente capítulo se presentará un cuadro resumen de las principales acciones a aplicar por la firma Novedades.

**Tabla N°24- Resumen de las principales acciones a aplicar**

Estrategia de Negocios	Estrategia de precios con marketing indiferenciado para todo el mercado
Estrategia de posicionamiento competitivo	Estrategia de ataque con táctica de varios lados
Estrategia de crecimiento	Penetración de mercado
Estrategia organizacional	Desarrollo interno
Implementación de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas: Comunicación de objetivos, acciones a implementar y resultados.</li> <li>- Recursos: Implementación de costos ABC</li> </ul>
Control de la estrategia implementada	Cuadro de mando integral

## V- CONCLUSIONES

La firma Novedades en la actualidad realiza el proceso de toma de decisiones basados únicamente en la intuición de los empresarios. Se plantea la elaboración de un plan estratégico de negocios con el fin de que la empresa en cuestión aumente la probabilidad de éxito en la consecución de sus objetivos y logre adaptarse, hasta quizá anticiparse, para poder sobrevivir y seguir desarrollándose en el medio de una manera efectiva.

Para llevar a cabo un proceso de formulación estratégica se realizó primero un diagnóstico, tanto de los aspectos internos de la organización como de su entorno. . En el análisis interno se determinó el valor empresario generado por la firma Novedades, lo que arrojó como resultado que la empresa en cuestión se encuentra en una buena posición de generación de valor pero con posibilidades de mejorarlo. Además se detectaron sus principales fortalezas (visión, misión, estructura, habilidad para aplicar mejoras como impulsoras de diferencias, diferencias generadas por el área de adquisiciones, eficiencia con la que desempeña sus actividades) y debilidades (cultura organizacional, innovación y adaptación como impulsores de diferencia, escaso valor agregado aportados por el área de personal y comercialización y los altos costos generados por el área de operaciones). En el análisis externo, a nivel macro y micro, se pudo obtener un panorama de las principales oportunidades (la actitud hacia el gasto que existe en Argentina, un mercado de gran tamaño, facilidad para detectar fortalezas, debilidades y estrategias aplicadas por los competidores, un alto número y disponibilidad de proveedores, las economías de escala generadas como traba para nuevos ingresantes, entre otras) y amenazas (la perspectiva de crecimiento del PBI, la presión tributaria ejercida sobre las empresas, el tipo de cambio, la inflación, los hábitos de consumo cambiantes de los consumidores, el alto número de competidores, la poca diferenciación en los productos que atrae a nuevos ingresantes, la alta disponibilidad de productos sustitutos, entre otras).

Una vez terminada la etapa de diagnóstico se procedió a determinar el curso de acción que la empresa Novedades debería llevar a cabo. En líneas generales la firma deberá salir a competir con una estrategia de precios con marketing indiferenciado para todo el mercado, una estrategia de posicionamiento de ataque con táctica de varios lados (lo que supone tratar de aprovechar las pocas oportunidades que le brinda el entorno), buscar su crecimiento con una estrategia intensiva penetrando el mercado en el que desarrolla sus actividades actualmente y, por último, como estrategia organizacional implementar un desarrollo interno formalizando algunos aspectos que le permitan ser

una empresa más madura y sortear ciertas dificultades acarreadas por su particularidad de ser una empresa familiar.

Finalmente se presentaron ciertas recomendaciones para la implementación y el control del proceso estratégico, las que pueden resumirse en: involucrar a las personas que forman parte de la organización fomentando la comunicación en todas las partes del proceso, aplicar un sistema de costos por actividades como manera más adecuada para medir el consumo de recursos y controlar los resultados obtenidos utilizando como herramienta un cuadro de mando integral.

## VI- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argentina, B. C. (s.f.). *Banco Central de la República Argentina*. Obtenido de [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar)

Díaz, C. G. (s.f.). *La cultura organizacional*.

INDEC. (2010). *Censo*.

Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos del marketing*. México: Pearson.

Lamattina de Ferrari, M. M., & Ferrari, N. (2002). *"scanning" las dimensiones ambientales: incertidumbre, cambio y complejidad*.

Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.

Molina de Paredes, O. R. (s.f.). *Nuevas Técnicas de Control y Gestión de Costos en Búsqueda de la Competitividad*.

Ocaña, R. H. (2016). *Dirección estratégica de los negocios*. Buenos Aires: Dunken.

Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Patria.

Ramírez, F. C., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*.

<https://www.redalyc.org/pdf/257/25700604.pdf>

<https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM191031%20Resultados%20web.pdf>

<https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

<https://www.ambito.com/como-cambia-la-crisis-el-consumo-los-argentinos-n5048712>

[https://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/Entes\\_reguladores\\_de\\_Argentina](https://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/Entes_reguladores_de_Argentina)

[https://www.clarin.com/economia/poder-adquisitivo-salarios-crecieron-mayo-volvieron-perder-inflacion\\_0\\_JweKd\\_Lac.html](https://www.clarin.com/economia/poder-adquisitivo-salarios-crecieron-mayo-volvieron-perder-inflacion_0_JweKd_Lac.html)

<https://www.ambito.com/aseguran-que-argentina-es-el-pais-la-region-mayor-deterioro-del-poder-adquisitivo-n4011497>

<https://argentina.indymedia.org/2019/02/21/fuerte-perdida-del-poder-adquisitivo-de-la-mayoria-la-poblacion/>

[https://www.google.com.ar/search?q=poder+adquisitivo+argentina&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=0Jn4BjS7-73mmM%253A%252CsqNJ55subIIN6M%252C &vet=1&usg=AI4 -kS756ye\\_t69OqQa5JYFYms5SR5B0Q&sa=X&ved=2ahUKEwjR6bGSqJrmAhW1BtQKHY6jBYYQ9QEwCHoECAgQIQ#imgsrc=0Jn4BjS7-73mmM:&vet=1](https://www.google.com.ar/search?q=poder+adquisitivo+argentina&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=0Jn4BjS7-73mmM%253A%252CsqNJ55subIIN6M%252C &vet=1&usg=AI4 -kS756ye_t69OqQa5JYFYms5SR5B0Q&sa=X&ved=2ahUKEwjR6bGSqJrmAhW1BtQKHY6jBYYQ9QEwCHoECAgQIQ#imgsrc=0Jn4BjS7-73mmM:&vet=1)

<https://aldiaargentina.microjuris.com/2017/09/28/el-rol-de-los-entes-reguladores-las-asociaciones-y-la-defensa-del-usuario-procesos-de-incidencia-colectiva-aspectos-legales-recepcion-jurisprudencial-brest-irina-d/>

[https://www.gordillo.com/pdf\\_tomo1/capituloXIV.pdf](https://www.gordillo.com/pdf_tomo1/capituloXIV.pdf)

<https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM191129%20Resultados%20web.pdf>

<https://www.infobae.com/economia/2019/07/07/argentina-cayo-al-sexto-puesto-de-pbi-per-capita-de-america-latina/>

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-44802756>

<https://www.dinero.com/economia/articulo/nivel-de-ingresos-en-america-latina-y-comparacion-con-el-mundo/260113>

<https://www.infobae.com/economia/2019/07/07/argentina-cayo-al-sexto-puesto-de-pbi-per-capita-de-america-latina/>

[https://rstudio-pubs-static.s3.amazonaws.com/136937\\_6f5af640a6854655a0291b6ce3fb7599.html](https://rstudio-pubs-static.s3.amazonaws.com/136937_6f5af640a6854655a0291b6ce3fb7599.html)

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/4.1.\\_estabilidad\\_macroeconomica\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/4.1._estabilidad_macroeconomica_0.pdf)

## VII- ANEXOS

- 1- Anexo N°1
- 2- Anexo N°2
- 3- Anexo N°3
- 4- Anexo N°4
- 5- Anexo N°5

### 1- ANEXO N°1

#### Cuestionario N°1- Diagnóstico del empresario estratega

A	PERSONA, SUJETO, INDIVIDUO Y LA REALIDAD				
1	¿Es posible pensar que la realidad, el mundo “allí afuera” no es uno solo, sino que depende de la persona que lo observa?	SI  (4)	NO  (2)	QUIZÁS  (3)	NO, DE NINGUNA MANERA  (1)
2	Consecuentemente, el conocimiento de la realidad ¿debería considerársela como “subjetiva” y “relativa” al observador?	NO, EN ABSOLUTO  (1)	EXISTE LA POSIBILIDAD  (3)	EL CONOCIMIENTO NUNCA ES SUBJETIVO  (2)	SI, ABSOLUTAMENTE  (4)
3	Si se continúa con la misma lógica, ¿las acciones que operarán la persona sobre la realidad observada y conocida, será,	POCO PROBABLE  (2)	NO  (1)	SI, ES PROBABLE  (3)	ES ALTAMENTE PROBABLE  (4)

	también, diferente, subjetiva y relativa?				
4	Si dos personas se encuentran ante una misma realidad, digamos de negocios, ¿cuál es la probabilidad que posean el mismo conocimiento y, llegado el caso, actúen de la misma manera?	ES MUY PROBABLE (1)	ES PROBABLE (2)	MUY POCO PROBABLE (4)	POCO PROBABLE (3)
5	Siendo usted un empresario, ¿la realidad externa a su negocio “es” lo que usted dice que es y, por lo tanto, esa es la verdad que todos deben admitir?	NO, NO ES ASÍ (4)	RARA VEZ (3)	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (2)	SIEMPRE (1)
6	¿Podría afirmarse que la verdad que usted, como empresario, se forma en relación a un negocio está limitada por sus propios prejuicios, creencias, valores, conocimientos, experiencias?	SI, DEFINITIVAMENTE, Y ESO HACE A UN EMPRESARIO DISTINTO DE OTRO (4)	ES ALTAMENTE PROBABLE (3)	SI, EN ALGUNOS CASOS (2)	NO, PORQUE ESO LE DARÍA UNA IMAGEN EQUIVOCADA DE LA REALIDAD (1)
7	Siendo usted un empresario, ¿se podría decir que	SIEMPRE	A VECES	GENERALMENTE	NO ESTOT DE ACUERDO CON LA

	tiene la capacidad de ver la realidad de distintas maneras, generando alternativas de acción según los acontecimientos y circunstancias?	(4)	(2)	(3)	AFIRMACIÓN  (1)
8	Y, siendo usted ese empresario ¿se caracteriza por la “voluntad de poder” hacer, aun cuando se enfrente ante situaciones que no puede controlar?	EL PODER HACER NO SIEMPRE DEPENDE DE MI  (1)	POR LO GENERAL, ES ASÍ  (3)	A VECES  (2)	CIERTO. AÚN CON FACTORES EN CONTRA, ESTOY CONVENCIDO DE PODER HACER  (4)
9	Es conveniente convencerse de la propia mirada de la realidad antes que seguir la de otros.	NO ESTOY SEGURO  (1)	A VECES  (2)	ES UNA POSIBILIDAD  (3)	SI. HAY QUE ESTAR CONVENCIDO DE LA VISIÓN PROPIA.  (4)
10	Y en el caso de que existieran evidencias ciertas que su visión no es la adecuada...	LA REVISARÍA Y HARÍA LOS AJUSTES QUE CORRESPONDIESE N  (4)	LA CAMBIARÍA  (3)	LA REVISARÍA  (2)	SEGUIRÍA EN MI MISMA POSICIÓN  (1)
<b>B.</b>	<b>LA REALIDAD EXTERNA E INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN</b>				

1	Si realiza observaciones metódicamente de la realidad, interna y externa de sus negocios, ¿elige las variables sobre las que pone atención?	LA LISTA ES FLEXIBLE Y AGREGO O SACO VARIABLES SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS (4)	TRATO DE MANTENER LAS VARIABLES OBSERVADAS (3)	ALGUNAS VARIABLES SE REPITEN Y OTRAS SON ELEGIDAS AL AZAR (2)	NO, LAS ELIJO AL AZAR SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS AUNQUE POSEO UNA LISTA DE LAS VARIABLES RELEVANTES. (1)
2	¿Posee algún método o forma sistemática de evaluar las variables de la realidad?	NO. (1)	NO LO TENGO FORMALMENTE ORGANIZADO (2)	POSEO UN MÉTODO PERO NO LO APLICO CONSTANTEMEN TE (3)	SÍ, POSEO HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS Y SISTEMATIZADAS QUE REVISO PERIÓDICAMENTE (4)
3	Cualquiera sea la forma con que observa la realidad, ¿procede a una proyección en el tiempo de las variables que analiza?	SOLO ALGUNA VARIABLES (3)	A VECES. (2)	NO (1)	SÍ, HAGO UN REPRESENTACIÓN FUTURA COMPLETA DE LAS VARIABLES QUE ANALIZO (4)
4	¿Les ha comunicado a los ejecutivos y gerentes su visión del negocio?	SI, A TODOS (4)	A ALGUNOS (2)	A LA MAYORÍA (3)	NO (1)
5	¿Ha explicitado y comunicado los objetivos a los ejecutivos y gerentes?	NO (1)	A ALGUNOS (2)	SI, A TODOS (4)	A LA MAYORÍA (3)

6	Según los objetivos y metas, ¿asigna responsabilidades a los ejecutivos y gerentes según el nivel funcional y jerárquico?	A ALGUNOS  (1)	A LOS DE MAYOR JERARQUÍA SOLAMENTE  (2)	A LA MAYORÍA  (3)	SÍ. A TODOS  (4)
7	¿Realiza reuniones periódicas para analizar las condiciones dinámicas que operan en su negocio?	NO  (1)	SÍ, EN FORMA CONTINUA  (4)	A VECES  (3)	A VECES PERO SIN CONTINUIDAD  (2)
8	¿Propicia usted reuniones para desarrollar diagnósticos que permitan formular planes futuros?	NO  (1)	A VECES PERO SIN CONTINUIDAD  (2)	PERIÓDICAMENTE  (3)	PERIÓDICA Y CONTINUAMENTE  (4)
9	¿Alienta a sus ejecutivos y gerentes para que realicen planes basándose en criterios de factibilidad y riesgo?	NO  (1)	SI, CONTINUAMENTE  (4)	PERIÓDICAMENTE PERO SIN CONTINUIDAD  (3)	MUY POCAS VECES  (2)
10	¿Ha establecido un sistema continuo para controlar de qué manera el desempeño ha	SIEMPRE  (4)	NO, NO LO HAGO  (1)	SOLO EN ALGUNOS CASOS  (2)	EN LA MAYORIA DE LOS CASOS  (3)

	cumplido con los estándares previstos?				
<b>C.</b>	<b>EL SISTEMA DE PERCEPCIÓN</b>				
1	¿Ha pensado, una vez observada la realidad, que usted se forma una imagen, una representación imaginaria de esa realidad que no necesariamente es la verdadera?	NO LO HABÍA PENSADO Y ADEMÁS NO SÉ QUÉ ES EXACTAMENTE UNA REPRESENTACIÓN IMAGINARIA  (1)	NO LO HABÍA PENSADO  (2)	SÍ, PERO ESA REPRESENTACIÓN NO LA DESARROLLO EN FORMA SISTEMÁTICA  (3)	SÍ, DE HECHO TRATO DE REPRESENTARLA, ADEMÁS DE MENTALMENTE, EN FORMA MÁS PRÁCTICA  (4)
2	¿Es habitual en usted emitir juicios sobre la realidad observada y percibida?	SÍ, Y ANALIZANDO EL ALCANCE Y VERACIDAD DE LOS JUICIOS  (3)	SÍ, Y ANALIZO EL GRADO DE VERACIDAD DE ALGUNOS JUICIOS  (2)	SI, PERO NO ESTOY SEGURO DE QUE ESOS JUICIOS SEAN VERDADEROS.  (1)	SI, LOS ANALIZO, DISCUTO CON OTRAS PERSONAS BUSCÁNDOLES FUNDAMENTOS  (4)
3	Se sostiene que las ideas (que las personas pueden formarse) sobre la realidad, engañan.	CIERTO  (1)	NO ESTOY DE ACUERDO  (4)	PROBABLEMENTE  (3)	NO SÉ  (2)
4	Bajo el supuesto de una realidad representada por una imagen mental, ¿siente que cuando la comunica no es entendida por los	ME CUESTA HACÉRSELOS ENTENDER A TODOS  (3)	SOLO UNOS POCO LO ENTIENDEN  (2)	SIEMPRE  (1)	LO COMUNICO, LO EXPLICO DEBIDAMENTE Y LA MAYORÍA LO ENTIENDE.  (4)

	demás?				
5	¿Confía en su intuición sobre la realidad?	CASI SIEMPRE  (3)	A VECES  (2)	NO  (1)	SOLO CUANDO LA ACOMPAÑO CON LA REFLEXIÓN, INDIVIDUALMENTE O EN FORMA GRUPAL  (4)
6	Opine sobre esta afirmación: “primero está la intuición, luego le sigue la experiencia”	NO ESTOY DE ACUERDO; LA EXPERIENCIA PRECEDE A LA INTUICIÓN  (1)	NO ESTOY SEGURO DE ESA AFIRMACIÓN  (2)	EN GENERAL, ESTOY DE ACUERDO.  (3)	SÍ, ES ASÍ.  (4)
7	Ante una situación de negocios, cualquiera, nueva, inédita, ¿qué valor tiene la experiencia?	LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE CUALQUIERA SEA LA SITUACIÓN  (1)	MUY POCO O NADA TRATÁNDOSE DE UN HECHO INÉDITO  (4)	POCA  (3)	LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE ANTE SITUACIONES DETERMINADAS.  (2)
8	En su visión de la realidad, las variables que la componen, ¿las observa como una totalidad en lugar de observarla como fragmentada?	EN GENERAL, DE FORMA FRAGMENTADA YA QUE NO PUEDO VER LA TOTALIDAD SIN PERDER DE VISTA LAS VARIABLES PARTICULARES  (3)	FRAGMENTADA PORQUE EXISTEN VARIABLES QUE SON MÁS IMPORTANTES QUE OTRAS  (2)	PIENSO EN TODAS LAS VARIABLES QUE LA COMPONEN  (1)	ENFOCO LA TOTALIDAD Y LAS RELACIONES EXISTENTE ENTRE LAS PARTES  (4)

9	¿Considera que si usted emite un juicio relativo a la realidad va a coincidir con otros juicios de personas vinculadas al negocio?	DEBERÍA SER ASÍ  (1)	SOLAMENTE SI LA VISIÓN DE LA REALIDAD ES COMPARTIDA POR TODOS  (4)	EN ALGUNOS CASOS SÍ Y EN OTROS NO  (3)	LA MAYORÍA DEBERÍA COINCIDIR  (2)
10	¿Existe la probabilidad que, aun cuando dos o más personas vinculadas al negocio “vean” la misma realidad, la expresen comunicacionalmente de la misma forma?	SI  (1)	PUEDEN EXISTIR ALGUNAS VARIACIONES  (2)	LA PROBABILIDAD PUEDE SER BAJA SI LAS FORMAS COMUNICACIONALES NO SON IGUALES  (4)	DEPENDERÁ DE LAS PERSONAS  (3)
<b>D.</b>	<b>EL SISTEMA DE APRENDIZAJE</b>				
1	¿Considera que observar la realidad le enseña a usted acerca de la dinámica dominante en los negocios?	UN POCO. YA QUE NO PUEDO OBSERVAR TODA LA REALIDAD  (1)	LA REALIDAD NO ENSEÑA, SOLO SE MUESTRA OBJETIVAMENTE  (2)	SÍ, OBSERVAR LA REALIDAD, ME ENSEÑA  (3)	CUANTO MÁS PROFUNDO OBSERVO LA REALIDAD, MÁS ME ENSEÑA ACERCA DE ELLA  (4)
2	¿Considera que usted posee capacidades innatas para los negocios, más allá de lo que pueda aprender?	NO  (1)	SÍ, MUCHO  (4)	BASTANTE  (3)	UN POCO.  (2)

3	¿Qué importancia le da a su sentido común en el aprendizaje de sus negocios?	UN POCO  (2)	POCO Y NADA  (1)	BASTANTE  (3)	EN SU JUSTA MEDIDA SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS  (4)
4	¿Considera que el aprendizaje significativo de la realidad en forma circunstancial, posee más importancia que el aprendizaje que se adquiere sobre hechos repetitivos?	BASTANTE  (3)	SÍ, MUCHO, DEFINITIVAMENTE  (4)	NO SE  (1)	UN POCO  (2)
5	La realidad de los negocios se aprende haciendo negocios, no con libros.	EL HACER NEGOCIOS NO TIENE SENTIDO SI NO SE POSEE UN APRENDIZAJE FORMAL  (4)	LA MAYOR PARTE  (2)	DEBE HABER UNA COMBINACIÓN DE AMBOS PROCEDIMIENTOS  (3)	SEGURO  (1)
6	Los aprendizajes significativos se logran en el día a día y no con cursos, libros, charlas, etc.	SI, ESTOY SEGURO  (1)	TEORÍA Y EXPERIENCIA NO SE PUEDEN DESPRENDER  (4)	SIEMPRE EL EQUILIBRIO ENTRE UN SISTEMA Y OTRO DE APRENDIZAJE ES MÁS BENEFICIOSO  (3)	LA MAYOR PARTE DE LAS VECES, SI  (2)

7	No se puede hacer negocios sin primero haber adquirido los conocimientos necesarios que señalan la teoría.	NO, PARA NADA  (1)	QUIEN PRETENDA ADMINISTRAR SUS NEGOCIOS SOLO CON LA EXPERIENCIA TIENE UN ALTO GRADO DE PROBABILIDAD DE FRACASAR.  (2)	TODOS LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICOS SOBRE NEGOCIOS SON VÁLIDOS  (3)	HAY QUE SABER QUE CONOCIMIENTOS SON VÁLIDOS PARA EL NEGOCIO  (4)
8	¿Qué importancia le asigna usted a la intuición al momento de tomar una decisión importante relacionada con el negocio?	TODA LA IMPORTANCIA  (1)	NINGUNA  (2)	EQUILIBRO INTUICIÓN CON CONOCIMIENTOS FORMALES  (3)	BUSCO FUNDAMENTAR LO INTUIDO CON CONOCIMIENTOS FORMALES  (4)
9	Está demostrado que los grandes hombres de negocios muy pocas veces recurrieron a conocimientos teóricos	ES CIERTO  (1)	NO ESTÁ DEMOSTRADO  (2)	EN GRAN PARTE, SI.  (3)	ES CIERTO, PERO ASUMIERON RIESGOS DE FRACASO MAYORES  (4)
10	En definitiva, los negocios se experimentan y después se estudian con conocimientos teóricos.	EN ALGUNOS CASOS  (2)	CIERTO  (1)	NO HAY PRÁCTICA SIN TEORÍA, NI TEORÍA SIN PRÁCTICA  (4)	HAY QUE BUSCAR EL JUSTO EQUILIBRIO  (3)

E.	EL SISTEMA DE INFORMACIÓN				
1	¿Posee su propia manera de captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida?	SÍ, AUNQUE NO DE MANERA COMPLETA Y SISTEMÁTICA  (4)	NO, PERO LO INTENTO  (2)	SOLO PARA SITUACIONES ESPECIALES  (3)	NO  (1)
2	¿Posee algún método o procedimiento, para usted y/o la empresa, para captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida?	SI  (4)	NO, PERO LO TENGO PREVISTO  (2)	SOLO PARCIALMENTE  (3)	NO  (1)
3	¿Posee mecanismos que le aseguren que el mensaje que transmite, especialmente su visión de la realidad, se ha comprendido por sus eventuales escuchas?	LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO DE LOS RESULTADOS  (3)	NO, PERO ES UN TEMA QUE PREOCUPA  (2)	NO, Y NO LO HABÍA PENSADO  (1)	ME ASEGURO QUE EL MENSAJE LLEGUE LO MÁS FIELMENTE POSIBLE A MI PROPIA VISIÓN  (4)

4	¿Posee un sistema de información sistematizado e informatizado accesible para todos los miembros de la empresa según sus niveles jerárquicos?	NO  (1)	SÍ, PERO PARCIALMENTE Y RELACIONADO CON LA INFORMACIÓN CLÁSICA (CONTABLE, IMPOSITIVA, SUELDOS)  (2)	SÍ, PERO NO ALCANZA A TODOS LOS NIVELES DE LA EMPRESA  (3)	SI, DISTRIBUIDA EN INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES E INFORMACIÓN OPERATIVA  (4)
5	Repasando los principios de Shanonn y Weaver (ver pág. 76) ¿en qué medida está de acuerdo con ellos?	NO ESTOY DE ACUERDO EN NINGÚN CASO  (1)	ESTOY DE ACUERDO CON ALGUNOS PRINCIPIOS  (2)	ESTOY DE ACUERDO CON LA MAYORÍA DE LOS PRINCIPIOS  (3)	ESTOY DE ACUERDO CON LA MAYORÍA DE LOS PRINCIPIOS  (4)
6	¿Posee el sistema de información una formalidad de observación, interpretación y captura de datos, ya sea individualmente o para los miembros de la organización según sus jerarquías?	NO  (1)	SÍ  (4)	PARCIALCIALMENTE, PERSONAL Y GRUPAL  (3)	EN FORMA PARCIAL E INDIVIDUAL  (2)
7	¿Realiza un esfuerzo para que la comunicación acerca de la	SI. DE MANERA SISTEMÁTICA  (4)	SOLO PARCIALMENTE  (3)	SOLO CUANDO LA INFORMACIÓN ES RELEVANTE	NO ME HE PUESTO A PENSAR EN ELLO

	interpretación de la realidad sea comprensible para el resto de los miembros de la organización?			(2)	(1)
8	¿Posee un esquema del cuál es la información relevante (primaria) y cuál es la prescindible (secundaria)?	NO HE PENSADO EN ELLO (2)	NO (1)	SOLO EN LOS CASOS RELAVANTES (IMPUESTOS, VENTAS) (3)	TENGO DETERMINADA CUAL ES LA INFORMACIÓN RELEVANTE PÁRA MIS NEGOCIOS (4)
9	¿Se maneja con diversas fuentes de información o se remite unas pocas principales?	TODAS LAS CREO QUE SON IMPORTANTES (1)	SOLO LAS QUE TIENEN DIRECTA INCUMBENCIA CON MI NEGOCIO (4)	TRATO DE SELECCIONARLAS (3)	SOLO LAS ALGUNAS (2)
10	Acerca del conocimiento que se forma por distintos medios de comunicación, ¿le da credibilidad absoluta?	SI, SIEMPRE (1)	SÍ, SIEMPRE, CON ALGUNAS PRECAUCIONES (2)	DEPENDE DE LA FUENTE (3)	SOLO EN PUBLICACIONES SERIAS, ESPECIALIZAS Y RECONOCIDAS COMO TAL (4)
<b>F.</b>	<b>EL SISTEMA DE CONOCIMIENTO</b>				
1	¿Cómo considera su nivel de conocimientos con relación a su	ACEPTABLES	MÁS QUE ACEPTABLE	MUY BUENO	MUY COMPLETO

	negocio?	(1)	(2)	(4)	(3)
2	De sus conocimientos, ¿está en condiciones de establecer cuáles son objetivos formales y cuáles son simples creencias/ opiniones)	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (3)	SÍ, TOTALMENTE (4)	NO (1)	SOLO PARCIALMENTE (2)
3	¿Interviene activamente en cursos de capacitación juntos a los miembros de su empresa?	SIEMPRE (4)	SOLO CUANDO MI TRABAJO ME LO PERMITE (3)	TRATO DE HACERLO (2)	NORMALMENTE, NO (1)
4	¿Se encuentra en condiciones de hacer un listado de, al menos, 10 creencias suyas acerca de su negocio?	NO (1)	NO SE (2)	CREO QUE SÍ (3)	SI, DEFINITIVAMENTE (4)
5	¿Conoce el concepto de “prospectiva”?	NO ESTOY SEGURO (2)	SI (4)	POSEO UNA IDEA (3)	NO (1)

6	¿Realiza acciones concretas y sistemáticas para formalizar sus conocimientos (cursos, actualizaciones, lecturas específicas)?	NO (1)	NO, REGULARMENTE (2)	PERIODICAMENTE AUNQUE NO EN FORMA SISTEMÁTICA (3)	SI, PERMANENTEMENTE Y SIGUIENDO UN PROGRAMA PREESTABLECIDO (4)
7	¿Podría admitir que la verdadera ventaja competitiva de la empresa se basa en el conocimiento?	EN POCOS CASOS (2)	NO NECESARIAMENTE (1)	SI, DEFINITAMENTE (4)	EN AQUELLOS CONOCIMIENTOS CRÍTICOS (3)
8	¿Qué importancia le asigna a las creencias, a la imaginación y la intuición en la formación de conocimiento del negocio?	MUCHA, TANTO COMO EL CONOCIMIENTO FORMAL (4)	POCA (2)	RELATIVAMENTE (3)	NINGUNA (1)
9	¿Hasta qué punto sus creencias, valores, son compartidos por el resto de la organización?	SÉ QUE TODOS SON COMPARTIDOS POR TODOS (4)	ENTIENDO QUE GRAN PARTE DE ELLOS SON COMPARTIDOS. (3)	PARCIALMENTE (2)	NO LO SÉ (1)
10	¿El conocimiento sólo es válido si se transforma en saber competitivo?	NO SE (1)	SI, DEFINITAMENTE (4)	PARECIERA QUE SI (3)	PROBABLEMENTE (2)

G.	LA DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO				
1	¿Ha instrumentado alguna forma de distribución de la información según los niveles correspondientes ?	NO  (1)	PARCIALMENTE  (2)	EN GRAN PARTE  (3)	SÍ  (4)
2	Si lo ha instrumentado, ¿es de forma sistemática y continua?	SÍ. A TODOS, SEGÚN LOS NIVELES JERÁRQUICOS  (4)	EN ALGUNA CUESTIONES  (2)	SOLO A LAS PARTES INVOLUCRADAS  (3)	NO  (1)
3	¿Utiliza sistemas informáticos para la distribución de la información?	SOLO PARA LAS FUNCIONES OPERATIVAS  (2)	NO  (1)	SI DEPENDIENDO LOS NIVELES JERÁRQUICOS  (4)	SOLO EN ALGUNOS CASOS  (3)
4	¿Posee seguridad que la información es distribuida?	CREO QUE SÍ  (2)	NO LO SÉ  (1)	CREO QUE PARCIALMENTE  (3)	SÍ, ABSOLUTAMENTE  (4)
5	¿Verifica que la distribución de la información es analizada, discutida por los miembros de la organización?	CUANDO ME ES POSIBLE  (1)	CASI EN TODOS LOS CASOS  (3)	SOLO LA INFORMACIÓN MÁS IMPORTANTE  (2)	SÍ, SIEMPRE  (4)
6	¿Considera que la distribución del conocimiento	NO ESTOY SEGURO  (1)	SI, DEFINITAMENTE  (2)	SÍ, EN FORMA PARCIAL  (3)	RELATIVAMENTE  (4)

	potencia las capacidades de la empresa?	(1)	(4)	(3)	(2)
7	¿La distribución de conocimientos ayuda a evitar la concentración de poder de la información en unas pocas personas?	DEPENDEN DEL CONOCIMIENTO  (1)	A VECES  (2)	SI, ES ALTAMENTE PROBABLE  (3)	SI, DEFINITIVAMENTE  (4)
8	¿La distribución de los conocimientos ayuda a la delegación de funciones?	NO SIEMPRE  (2)	NO SE  (1)	SEGÚN EL CONOCIMIENTO DISTRIBUIDO  (3)	SI, TOTALMENTE  (4)
9	¿La distribución de los conocimientos ayuda a interpretar la complejidad del negocio?	SI, DEFINITAMENTE  (4)	EN GRAN PARTE  (3)	POSIBLEMENTE  (2)	NO CREO  (1)
10	¿Las organizaciones "inteligentes" demandan la distribución del conocimiento?	SI, EN GRAN PARTE  (3)	EN PARTE  (2)	NO SE  (1)	SI, ABSOLUTAMENTE  (4)
<b>H.</b>	<b>EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES APLICADAS</b>				
1	¿Ha implementado métodos o procedimientos	NO	BASTANTE	ALGO	SI

	para evaluar las acciones estratégicas aplicadas?	(1)	(3)	(2)	(4)
2	¿Posee una actitud deliberadamente activa con relación a la realidad de sus negocios?	HAGO LO POSIBLE  (1)	EN GRAN PARTE  (3)	LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO SI HAGO LO CORRECTO  (2)	SÍ, DEFINITIVAMENTE  (4)
3	¿Antes de tomar acciones sobre sus negocios, desarrolla modelos y/o representaciones mentales de los posibles resultados?	SÍ, DEFINITIVAMENTE  (4)	LO INTENTO EN LA MAYOR PARTE DE LOS CASOS  (3)	A VECES  (2)	NO  (1)
4	¿Toma las medidas correctivas cuando los resultados no son los esperados?	CUANDO ES POSIBLE  (1)	SOLO EN AQUELLOS RESULTADOS MÁS RELEVANTES  (2)	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS  (3)	SI, SIEMPRE  (4)
5	¿Analiza la importancia de variables que han determinado los resultados obtenidos?	NO  (1)	SIEMPRE  (2)	CASI SIEMPRE  (3)	A VECES  (2)

6	¿La evolución de los resultados los realiza con el resto de los miembros del equipo?	CON LOS DE LA JERARQUÍAS QUE CORRESPONDEN  (4)	NO  (1)	CUANDO ME ES POSIBLE  (3)	CON ALGUNOS  (2)
7	¿Utiliza parámetros de control de los resultados (por ejemplo tableros de control)?	NO  (1)	SOLO PARA ALGUNAS VARIABLES  (2)	SÍ, SIEMPRE  (4)	EN LA MAYOR PARTE DE LOS CASOS  (3)
8	¿Cuánto tiempo relativo le asigna a las actividades de control?	EQUILIBRO EL TIEMPO JUNTO CON LOS QUE ASIGNO A PLANIFICAR Y DIRIGIR  (3)	PRÁCTICAMENT E TODO EL TIEMPO LO EJERZO CONTROLANDO RESULTADOS  (1)	CONTROLO MÁS DE LO QUE PLANIFICO Y DIRIJO  (2)	NO PUEDO CONTROLAR SI PRIMERAMENTE NO HE PLANIFICADO Y DIRIGIDO  (4)
9	¿Con qué periodicidad realiza los controles de resultados?	CUANDO EL TIEMPO ME LO PERMITE  (1)	NO EN FORMA REGULAR  (2)	PERIÓDICAMENT E AUNQUE SIN CONTINUIDAD  (3)	PERIÓDICA Y CONTINUAMENTE CON FECHAS DETERMINADAS  (4)
10	¿Los resultados son comunicados al resto de los miembros de la organización?	SI, SIEMPRE  (4)	SOLO LOS MÁS RELEVANTES  (2)	SI, DEPENDIENDO DE LA JERARQUÍA  (3)	NO SIEMPRE  (1)

## 2- ANEXO N°2

### Cuestionario N°2- Diagnóstico de la misión empresarial

FACTORES	No siempre (0)	Pocas veces (0,25)	Solo para los casos relevantes (0,8)	Siempre (1)
1. Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc.)				X
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, ¿realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?			X	
3. Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc.)	X			
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.	X			
5. Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.	X			

6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.		X		
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.	X			
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.	X			
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.				X
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.				X
11. Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.			X	
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.	X			
13. Idem para la cooperación entre los miembros	X			
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.				X
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.		X		
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.		X		

17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.				X
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.		X		
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.				X
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.			X	
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.				X
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)		X		
23. Idem respecto de su transparencia empresarial.		X		
24. Se alienta el trabajo en equipo.				X
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.			X	
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).				X
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la	X			

organización.				
---------------	--	--	--	--

Fuente: Dirección estratégica de los negocios

### 3- ANEXO N°3

#### Cuestionario N°3- Diagnóstico de la misión de negocios

	CONTENIDO	0	0,20	0,80	1
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización?				X
2	¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes?				X
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización?				X
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica?				X
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización?			X	
6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?				X
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?			X	
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?				X
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?				X
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en				X

	la decisión de elección en el cliente?				
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?			X	
12	¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?				X
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?		X		
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?			X	
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?			X	
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?	X			
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?				X
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?			X	
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?	X			
20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?				X
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?	X			

22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?				X
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.	X			
24	¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?	X			
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?			X	
26	¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?				X
27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?			X	
28	Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?			X	
29	¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?	X			
30	¿Existen parámetros para medir los resultados –en término de satisfacción del cliente- de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?	X			
31	¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?				X
32	¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?				X
33	¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?	X			

34	¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?	X			
35	¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?				X
36	¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?			X	
37	¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?	X			
38	¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?		X		
39	¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?				X
40	¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son "el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?"				X

Fuente: Dirección estratégica de los negocios

#### 4- ANEXO N°4

##### Cuestionario N°4- Diagnóstico de la cultura organizacional

Contenido	SI	NO
1. ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?		X
2. ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?		X

3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?		X
4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?		X
5. ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?	X	
6. ¿Todas las tareas de la Institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?		X
7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?	X	
8. ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?		X
9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución les cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades?	X	

10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo debe ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?	X	
11. ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?		X
12. ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?	X	
13. ¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?		X
14. ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?		X
15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?		X

16. ¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?		X
17. ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?	X	
18. ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?	X	
19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?	X	
20. ¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?	X	
21. ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?		X
22. ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas		X

funcionales?		
23. ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?		X
24. ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?		X
25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponda?		X
26. ¿Algunas tareas se encuentran libres de estrictos procedimientos y controles de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su propia iniciativa? (siempre considerando el nivel de responsabilidad que le compete).	X	
27. ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?		X

28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?	X	
29. ¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?		X
30. ¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?		X

Fuente: Dirección estratégica de los negocios

## 5- ANEXO N°5

### Cuestionario N°5- Diagnóstico de la estructura organizacional

	No (0)	(0,2)	(0,8)	Si (1)
1. La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción /anticipación a los cambios.				X
2. Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.	X			
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y		X		

sus miembros.				
4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.			X	
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.				X
6. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización.		X		
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.		X		
8. La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.				X
9. En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal- que atente al clima de trabajo.	X			
10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes			X	
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata			X	
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal	X			
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda			X	
14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los			X	

cambios				
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.		X		
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario				X
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.	X			
18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.				X

*Fuente: Dirección estratégica de los negocios*

### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 27 de Abril 2020

  
Blondi, Valentina Alejandra  
Firma y aclaración

20422  
Número de registro

37963730  
DNI