



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UN EMPRENDIMIENTO GASTRONÓMICO

Autor

Moyano, Evelyn Analía

Reg.: 27801

evelyn.moyano@fce.uncu.edu.ar

Profesor Tutor

Fernanda Maradona

Mendoza, 2023.

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I: LA EMPRESA.....	7
Reseña	7
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS.....	9
Presentación del modelo	9
Estimación del valor empresario.....	10
Diagnóstico del perfil del estratega.....	13
Análisis de la identidad empresarial y estimación del Factor de Individuación	16
Visión	17
Misión.....	18
Cultura	19
Estructura	25
Factor de individuación	28
Análisis de la diferencia empresarial y estimación del Factor de Sofisticación	29
Análisis de la eficiencia empresarial y estimación del Factor de Optimización	33
Listado de fortalezas y debilidades.....	38
Cálculo del Valor Empresario	38
Conclusiones.....	39
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS.....	41
Análisis de las variables del nivel 1.....	43
Clientes.....	43
Empresa	57
Competencia.....	69
Análisis de las variables del nivel 2.....	73
Proveedores.....	74
Posibles nuevos ingresantes.....	78



Productos sustitutos	84
Actores estatales y no estatales	86
Análisis de las variables del nivel 3.....	89
Las variables de la economía global	91
Las variables de la economía nacional	97
Análisis dinámico del sector de negocios	123
Segmento de la industria	124
Grupos estratégicos	127
Ciclo de vida del sector	132
Conclusiones.....	136
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y POSICIÓN COMPETITIVA	137
La Empresa y su Unidad Estratégica de Negocios (UEN).....	137
Estrategias y posición competitiva.....	141
Análisis de la posición competitiva empresaria	143
Matriz Mc Kinsey o General Electric (GE).....	144
Matriz ADL (Arthur D. Little)	149
Formación de escenarios	151
Matriz de Impacto Cruzado	155
Conclusiones.....	158
CAPÍTULO V: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	160
Formulación de la Estrategia de Negocios	161
Formulación de la Estrategia de Posicionamiento Competitivo.....	165
Formulación de la Estrategia de Crecimiento	167
Formulación de la Estrategia Organizacional.....	172
Formulación de la Estrategia Funcional	173
CONCLUSIÓN	178
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	181



ANEXOS	183
Anexo 1: Cuestionario perfil del estratega y factor de individualización	183
Anexo 2: Diagnóstico de la visión empresaria (Vi).....	201
Anexo 3: Diagnóstico de la misión empresaria (Mi).....	203
Anexo 4: Diagnóstico de la cultura empresaria (Cu)	207
Anexo 5: Diagnóstico de la estructura organizacional (Eo)	209
Anexo 6: Notas periodísticas.....	210

RESUMEN

En el siguiente trabajo de investigación se intenta proporcionar a la empresa “Todo Casero 2 Marce” una herramienta para el análisis, proyección y mejora en la toma de decisiones denominado Análisis Estratégico. Dicho instrumento se encuentra conformado por un análisis organizacional de la empresa determinando el valor empresario que genera actualmente, y un análisis contextual del atractivo del sector junto a sus posibles escenarios futuros.

Se desea asimismo poder reflejar la situación que está atravesando la empresa hoy en día, con sus problemas y sus ventajas, las razones de su posición competitiva actual y de qué manera seguir adelante para crecer dentro de un sector de negocios maduro y muy fragmentado como lo es el gastronómico.

Palabras clave: Emprendimiento, Análisis estratégico, Estrategia de marketing, Gastronomía, Estrategia de negocios.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se encuentra organizado en cinco capítulos donde se desarrollan los temas fundamentales para realizar el análisis estratégico de la empresa, primeramente estudiando las capacidades empresarias y luego las variables del entorno, evaluando el atractivo del sector y los escenarios futuros.

CAPITULO I: La empresa

En este primer capítulo se presenta a la empresa, la historia de cómo fue fundada y como ha sido su evolución en el tiempo hasta su actual conformación.

CAPITULO II: Análisis de las capacidades empresarias

En este capítulo se busca estimar el Valor Empresarial, es decir el valor generado por la totalidad de las actividades de valor de la organización. Para esto se realizaron cuestionarios a la empresaria Marcela Acuña para determinar las fortalezas y debilidades respecto de los sistemas que un estratega al frente de una organización domina tales como el de observación, percepción, aprendizaje, información, conocimiento y su distribución, de formación de saberes, de control y de evaluación de los resultados.

También se definió a través de cuestionarios uno de los factores más determinantes dentro del Valor Empresarial (Ve) como es, el factor de individuación. Esto incluye el análisis de la visión, misión, cultura empresarial y estructura organizacional. De la misma forma se aproximaron los restantes factores que participan en la estimación del Ve, comenzando por el factor de sofisticación el cual incluye una descripción acerca de las innovaciones, mejoras, coordinación y adaptación de algunas áreas como de la gerencia general, administración, adquisiciones y marketing. Para luego estimar el último que es el Factor de Optimización que comprende el análisis de los recursos dentro de la organización.

Para culminar este capítulo se realiza un listado de las fortalezas y debilidades de la empresa.

CAPITULO III: Análisis del sector de negocios

En el siguiente capítulo se analizan las variables del sector de negocios y la manera en que interactúan con la empresa. Estas se pueden clasificar en 3 niveles:

Nivel 1: Clientes, empresa (sujeto de estudio), competencia.

Nivel 2: Proveedores, posibles nuevos ingresantes, productos sustitutos, actores estatales y no estatales.

Nivel 3: Variables económicas, variables legales, variables tecnológicas, variables demográficas, variables políticas y variables globales.

Así mismo se realiza un análisis dinámico del sector de negocio el cual permite determinar las posibilidades reales que tiene la empresa de generar una ventaja competitiva a través de sus actividades, es decir el atractivo del sector. Dicho análisis comprende la determinación del segmento de la industria y el grupo estratégico donde compete la empresa y la etapa del ciclo de vida del negocio que desarrolla.

CAPITULO IV: Análisis de la competencia y posición competitiva

En este capítulo se brinda una herramienta para la identificación de situaciones futuras en la cual se verá inserta la empresa, bajo una percepción de las posibles alternativas que puedan llegar a suceder y de la manera que puede influir en los objetivos del negocio.

CAPITULO V: Formulación de la estrategia

En el último capítulo se definen que estrategias posibles podría llevar a cabo la empresa sustentadas en los análisis realizados previamente. Esto se hace para los distintos niveles de estrategias que hay dentro de la organización partiendo de la Estrategia de Negocios, siguiendo con la de Posicionamiento Competitivo, de Crecimiento, Organizacional y por último la Funcional. Se podría decir que se pasa del diagnóstico a la acción, decidiendo qué estrategia se va a usar en el futuro.

CAPÍTULO I: LA EMPRESA

Reseña

Todo Casero “2 Marce” es una empresa joven dedicada a la elaboración de viandas caseras y comidas rápidas situada en la ciudad de General Alvear. Surge a partir de la crisis económica argentina del año 2001 como un micro emprendimiento familiar de pastas caseras que a través de los años fue evolucionando para dar forma a lo que es hoy, una PyME gastronómica administrada por sus dueños Marcela Acuña y Marcelo Moyano.

Gracias a la vasta experiencia producto de los años de trabajo en el rubro gastronómico que ambos portaban, se inicia en aquel año esta propuesta de negocio donde desde el comienzo pusieron su enfoque en generar un producto casero, sin conservantes y de alta calidad.

Al comienzo sólo se trataba de la familia que se repartía entre sí todas las tareas hasta que con el tiempo pudieron ir incorporando ayudantes de cocina y bacheros a medida que la demanda de los productos aumentaba. Actualmente la empresa cuenta con un personal compuesto por 4 ayudantes de cocina, 2 bacheros y 4 encargados de atención al público. Todos estos se reparten en dos turnos que funcionan cada mediodía y noche, de martes a domingo. Por su parte, cada uno de los dueños se encarga de tareas bien diferenciadas. Marcela tiene a cargo las tareas de compras, administración del personal y pago de cuentas, mientras que Marcelo es quien se encarga de la dirección de la cocina y la creación de nuevos platos.



El establecimiento se encuentra ubicado a una cuadra de una de las avenidas principales de la ciudad donde los clientes pueden retirar su comida para llevar por mostrador o bien hacer su pedido a domicilio a través de los teléfonos disponibles del negocio. El servicio de delivery se encuentra tercerizado y el local no cuenta con mesas para el consumo de los productos en el lugar.

Entre los productos que comercializa Todo Casero “2Marce” se pueden identificar 9 líneas de productos donde cada una de ellas presenta sus variedades. Estas son: Tartas, Empanadas, Pizzas, Sándwiches, Pastas, Ensaladas, Postres, Comidas tradicionales y Parrilla. Esto completa una lista de más de 70 productos disponibles cada semana. Cabe aclarar que la empresa ha distribuido algunos de ellos según el día donde más se solicitan de acuerdo a la demanda.



Podemos decir que si bien el negocio se encuentra en una zona donde existen muchos competidores, Todo Casero “2 Marce” cuenta con una serie de ventajas que la convierten en la rotisería líder de la zona. El funcionamiento organizado de las tareas, la conducción, elaboración y ejecución capacitada, la excelente calidad de materias primas y la responsabilidad y concientización a la hora de elaborar sus productos han marcado una importante diferencia.

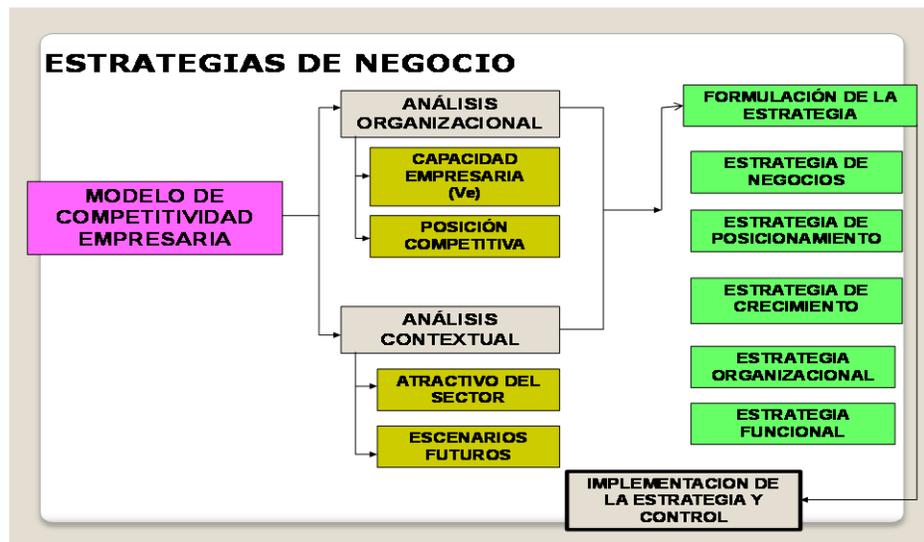


CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS

Presentación del modelo

En el presente mapa conceptual se puede observar el modelo de competitividad empresarial propuesto por el profesor Ocaña aplicado en este trabajo. El autor establece que el mismo es de carácter subjetivista y relativista. Subjetivista por ser un sujeto (el estratega empresario) quien toma y aplica las decisiones estratégicas según su particular visión de la realidad (externa e interna a la organización) donde se desarrolla la competitividad empresarial. Por otro lado relativista, ya que se refiere a un espacio y tiempo relativo a la realidad observada. Espacio y tiempo variable, cambiante, en desequilibrio e histórico.

Grafico N°1



Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios".

El autor afirma que competencia significa rivalidad entre las empresas para disputarse cuotas de mercado. Esto supone que cada empresa tiende a comportarse de modo diferente a como lo hacen las otras en su búsqueda por asegurar su cuota de mercado. De esta manera se generan ventajas competitivas que alteran el equilibrio en el sector. Es por esto que sostiene la idea de que una empresa debe desarrollar su identidad, generar las diferencias con relación a sus competidores y recién entonces construir su propia totalidad estructural competitiva. El fundamento de este método, que va de lo particular empresario a lo general competitivo, es más adecuado para los ya señalados contextos inciertos, complejos y caóticos en los cuales se asienta el modelo.

Es así que en el mapa conceptual se puede apreciar un orden analítico que va desde la observación de la empresa primeramente, para determinar su condición actual en cuanto al valor que esta genera a través de su identidad, para pasar después a un análisis del contexto donde se encuentra inserta. Luego de esto es cuando finalmente la empresa comienza a delinear las estrategias que la llevarán a la acción para alcanzar los objetivos que se proponga en cuanto a crecimiento y competitividad.

Estimación del valor empresario

El concepto de *Valor* es el elemento vincular o mediador entre empresa y cliente, entre producto y consumidor, cada uno, empresa o cliente asignan valor con fines específicos. En palabras del profesor Ocaña: “El concepto de valor para la empresa es diferente al del cliente. Mientras que para éste el valor es esencialmente subjetivo, para la empresa, en cambio, es totalmente objetivo.”

A esto es necesario agregar que cuanto más correspondencia exista entre el valor generado por la empresa y el valor para el cliente, siempre a través del producto, mejor será el posicionamiento competitivo de la empresa lo cual es un objetivo que cualquier empresa desea alcanzar.

De esta manera el cliente, por su lado, estructura su propio sistema de valores asociado a los productos, es decir que percibe el valor de un producto de la manera en que está estructurado dicho sistema. Por ejemplo, si el cliente adquiere un producto “porque tiene mejor sabor” según su estructura de valores, eso no quiere decir que esa asignación de valor adquiera el carácter de verdadero ni de falso en sí misma, sino que responde a un conjunto de percepciones y preferencias relacionadas con lo que él considera como “valioso” para satisfacer sus deseos (en este ejemplo, el gusto).

Continuando con el razonamiento de lo que representa valor para el cliente, se puede decir que este resulta de la diferencia entre el producto, bien o servicio que obtiene, menos el precio que debe pagar por él:

$V_c = \text{Producto} - \text{Precio}$

En esta afirmación es importante considerar que el producto es más que un beneficio genérico, es el conjunto de atributos que definen su calidad (teniendo en cuenta el concepto de valor). Es decir:

Producto = Beneficio genérico + Atributos Específicos

Teniendo presente que todos los productos, de cualquier empresa competidora, ofrecen el mismo “beneficio genérico”, la diferencia entre uno y otro está dada por los atributos asociados al beneficio genérico. A este conjunto de atributos específicos de un producto que señalan su calidad es lo que el cliente comúnmente denomina “marca”. Entonces, la marca, es la nominación de un producto que le señala al cliente el beneficio genérico del mismo más el conjunto de atributos específicos que definen su calidad. El cliente no le asigna “valor” al producto en sí sino a la marca que lo representa.

La ecuación de Valor para el Cliente queda de esta manera:

$V_c = \text{MARCA} - \text{PRECIO}$

Por otro lado la concepción de valor para la empresa, según se mencionaba al comienzo, tiene un significado mucho más objetivo. La bibliografía tradicional ha considerado al valor para la empresa como la totalidad generada por todas las actividades de valor. Luego, si el valor total generado por las actividades supera al costo por generar dicho valor, entonces la empresa habrá logrado un “margen de utilidad” (Porter, 1985).

Aquí, al valor generado por la empresa (V_e), se lo considera como:

$V_e = \text{Diferenciación} - \text{Costo}$

La diferenciación es cualquier atributo que posee el producto y que lo hace diferente al resto de los productos que compiten en el sector. La diferenciación como valor generado por la empresa puede poseer rasgos cualitativos y cuantitativos, pero siempre objetivos. Por ejemplo, la imagen de la empresa que respalda al producto es un rasgo cualitativo de la diferencia, mientras que la tecnología utilizada en los procesos productivos se reflejará, de alguna manera, en el producto, y por lo tanto, puede ser cuantificada a través del costo. Mientras tanto, el Costo es una forma cuantitativa de expresar el valor generado por la empresa y refleja el precio que se paga por la diferenciación generada donde, a mayor diferenciación cuantitativa mayor costo. Sólo la diferenciación cualitativa (o no transferible) está excluida de ser trasladada al costo y es la que, en definitiva, aporta mayor rentabilidad para la empresa.

La diferenciación se reflejará a través de un coeficiente llamado “factor de sofisticación” (f_s) y el costo, que determina la eficiencia, será calculado mediante lo que se denomina “factor de optimización” (f_o), por lo cual la ecuación anterior queda definida de la siguiente forma:

$$Ve = fs - fo$$

Sin embargo la expresión anterior que refleja el valor empresario aún se encuentra incompleta ya que la ventaja competitiva empresaria se produce por la conjunción de tres, y no dos, variables o dimensiones. La diferenciación, derivada de un “saber qué estrategia” aplicar lo que hace más adecuada a la empresa para competir. La eficiencia, medida en términos de costos, derivada del “saber cómo hacer gestión de la estrategia”. Y la restante que se agrega a la anterior ecuación, la identidad, o el “saber ser estrategia” que se orienta a la conformación de una identidad única. Por lo tanto:

$$Ve = IDENTIDAD (DIFERENCIA - EFICIENCIA)$$

La identidad (saber ser estrategia) será determinada a través del “factor de individuación” (f_i). Finalmente, la ecuación de Ve queda expresada de esta forma:

$$Ve = fi (fd - fo)$$

El Valor Empresario (Ve) es igual al factor de individuación (f_i) multiplicado por la diferencia entre el factor de diferenciación menos el factor de optimización. Esto quiere decir que, 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. En una mayor observación se puede apreciar cómo el factor de individuación (f_i) es un potenciador de la diferenciación menos el costo. Esto implica que, en términos competitivos, la identidad puede estar orientada excluyentemente a la diferencia; en otro caso orientada al costo y, en una tercera alternativa, se pueda orientar a la relación diferencia/costo.

En los siguientes apartados se determinarán los valores de cada uno de estos factores a través de cálculos y cuestionarios provistos por el modelo, con el fin de aproximar el Valor empresario que está generando la empresa Todo Casero 2 Marce.



Diagnóstico del perfil del estratega

Un paso previo a la estimación del Ve es realizar el diagnóstico del empresario/estratega. Si bien este valor no es considerado para el cálculo del mismo, es una cifra que refleja la manera que tiene el estratega de “ver” la realidad y actuar en consecuencia, es decir, su “visión empresarial”. Cuando el estratega-persona observa la realidad, la representa mentalmente en correspondencia con su mundo individual, es decir, la realidad es lo que él piensa que es y no otra cosa. En general, el enfoque no está en el método de gestión empresarial sino en la manera que cada empresario lo lleva a la práctica. Las diferencias en la re expresión del método señalan las probabilidades de éxito o fracaso en las decisiones que se han de tomar.

Las nuevas formas de la competitividad en los negocios se sustentan en el conocimiento y el saber. Aquellas empresas que logren desarrollar conocimientos y su aplicación –el saber– de manera superior a la competencia, habrán logrado una ventaja competitiva. Es sabido que el conocimiento se construye a través del aprendizaje. Los conocimientos aprendidos y aplicados por la empresa a su entorno competitivo le proveen un tipo de inteligencia que, estando por encima de sus competidores, determinará su verdadera ventaja competitiva. El “estratega” o todos aquellos miembros de la organización que toman decisiones estratégicas (propietarios, gerentes, mandos superiores) son aquellos capaces de:

- a. Observar su entorno de negocios -variables externas a la organización– (sistema de observación externo)
- b. Observar las funciones internas asociadas al negocio -variables internas de la organización (sistema de observación interno)
- c. Captar aquellos datos, externos e internos, que eventualmente poseen o pueden poseer algún impacto en los objetivos generales y específicos de la empresa y sus negocios (sistema de percepción)
- d. Ordenar los datos para construir información útil para la toma de decisiones (sistema de información).
- e. Procesar la información que determina el aprendizaje de la realidad de negocios de la empresa (sistema de aprendizaje).



- f. Ordenar la información de acuerdo a categorías específicas para crear inteligencia a través de la distribución de la información en toda la organización según los niveles que lo demanden (sistema de conocimientos).
- g. Definir de qué manera los conocimientos serán las bases para los saberes específicos (sistema de formulación de saberes)
- h. Aplicar los saberes generando acciones orientadas a la transformación, parcial o total, interna o externa, de la realidad (sistema de acción o acciones sistemáticas)
- i. Evaluar los resultados obtenidos de las acciones aplicadas (sistema de control).

A continuación se examinarán los diferentes sistemas del estrategia que utiliza para construir su visión del negocio: su sistema de observación, de percepción, de aprendizaje, de información, de conocimiento, de su distribución, de formación de saberes, y de control y evaluación de los resultados. Los cuestionarios completos de los diferentes sistemas se pueden encontrar en el apartado anexos.

En la siguiente tabla se proyectan los resultados obtenidos en la encuesta realizada a la empresaria Marcela Acuña:

Tabla N° 1: El estrategia

A1	4	B1	4	C1	4	D1	4	E1	4	F1	3	G1	4	H1	1
A2	4	B2	1	C2	4	D2	4	E2	3	F2	3	G2	3	H2	3
A3	4	B3	1	C3	3	D3	3	E3	2	F3	1	G3	3	H3	4
A4	4	B4	4	C4	3	D4	2	E4	1	F4	3	G4	3	H4	2
A5	4	B5	4	C4	3	D5	3	E5	3	F5	3	G5	2	H5	2
A6	4	B6	3	C6	1	D6	3	E6	1	F6	1	G6	4	H6	2
A7	3	B7	2	C7	1	D7	4	E7	2	F7	4	G7	3	H7	1
A8	4	B8	2	C8	3	D8	4	E8	3	F8	3	G8	4	H8	3
A9	4	B9	2	C9	3	D9	4	E9	3	F9	3	G9	3	H9	2



A10	4	B10	1	C10	4	D10	3	E10	3	F10	4	G10	4	H10	2
Totales	39		24		29		34		25		28		33		22

Fuente: Ocaña, (2016)

Los valores de cada columna muestran las habilidades para el ítem analizado. Si el valor de la columna es mayor a 30, indica una fortaleza para el estratega/empresario. Si algún valor de las columnas está por debajo de 30, ello determina que esa variable es una cualidad débil y por lo tanto se deberá trabajar en ellas

Sumando los totales de las columnas, las cualidades asociadas al empresario/estratega varían de la siguiente forma:

360 – 300 = Excelente

299 – 200 = Muy Bueno

199 – 160 = Bueno

159 – 60 = Regular

59 – 1 = Replantear debilidades

Teniendo en cuenta los estándares y los datos obtenidos, el cuestionario de diagnóstico del perfil del estratega muestra los siguientes resultados:

A. Persona, Sujeto, Individuo y la Realidad: 39

B. Realidad externa e interna a la organización: 24

C. Sistema de Percepción: 29

D. Sistema de Aprendizaje: 34

E. Sistema de Información: 25

F. Sistema de Conocimiento: 28

G. Distribución del Conocimiento: 33

H. Evaluación de acciones aplicadas: 22

Total: 234

De esto se puede concluir que:

Las cualidades asociadas al empresario/estratega en su totalidad se encuentran en **muy buena condición**.

La mayor fortaleza de la empresaria se encuentra en lo que respecta a Persona, Sujeto, Individuo y Realidad, mientras que el sistema que más debilidades presenta es el de Evaluación de las acciones aplicadas.

Para conocer más sobre los sistemas del estratega y entender mejor los resultados de la encuesta se recomienda leer el cuestionario completo en el apartado Anexos al final de este trabajo.

Análisis de la identidad empresaria y estimación del Factor de Individuación

Identidad es aquello que posee atributos o cualidades que lo hace solo igual a sí mismo. Es decir, no hay otro igual porque, de existir debería tener exactamente los mismos atributos o cualidades (tangibles o intangibles).

El énfasis del tratamiento de la identidad empresaria está en la única posibilidad final de lograr una ventaja competitiva sostenible. En un mundo de negocios donde todos los productos tienden cada vez a parecerse más uno con los otros, la verdadera ventaja competitiva superior se encuentra en la identidad ya que en ella se hallan los atributos inimitables. Es cierto que existen otras formas de ventajas competitivas superiores – disponibilidad de materias primas, de localización, de estructura, de costos, etc.; pero el punto es que esas ventajas competitivas hoy pueden ser superiores y mañana imitadas, igualadas o eliminadas. En cambio, la identidad, nunca podrá ser imitada. Y la identidad tiene base en las personas –comenzando por el estratega/empresario.

La identidad organizacional se estima a través del “factor de individuación”. Dicho factor es un elemento cuantitativo de naturaleza subjetiva, que señala los atributos o cualidades propias de la empresa. Es una medida no financiera enfocada a las actividades que producen valor en términos de identidad. Para calcular este factor, se deben analizar los cuatro elementos constitutivos de la identidad:

- ❖ Visión

- ❖ Misión
- ❖ Cultura
- ❖ Estructura

Visión

La construcción de la identidad empresaria comienza, en la visión empresaria, la visión que posee el estratega/empresario acerca de su negocio. Ahí yace la identidad empresaria en forma de identidad esencial que luego se continúa en la cultura de la organización.

Según el modelo que se está desarrollando existen cuatro tipos de visiones: difusa, compleja, simple, concentrada. De acuerdo al cuestionario respondido para el diagnóstico de la visión empresaria se obtuvo un resultado de **0,71** indicando que la empresa tiene una visión simple. Las preguntas y respuestas de dicho cuestionario se encuentran al final de este trabajo en la sección Anexos.

Características de la visión simple

En este caso las bases del sistema de valores y creencias está conformado por pocos factores que lo determinan los cuales aparecen como sólidos, homogéneos, coherentes y simples en el sentido que el ideal colectivo es aprehendido rápidamente por los miembros de la organización en su proceso de socialización.

La manera en que una sola ideología explícitamente formulada como un único postulado a cumplir (orientación, al cliente, orientación a los resultados, la calidad como único factor competitivo), es lo que sugiere una conducta moral clara, fácilmente asimilable por los miembros de la organización. Lo mismo ocurre con las políticas: claras y precisas, aunque no necesariamente siempre explícitas, ya sean a nivel corporativo o según las áreas funcionales.

Finalmente, la ética empresaria aparece como una imagen claramente visible y aplicable, que no confunde, que no requiere de mayores análisis porque sus preceptos no dejan lugar a dudas: esto es lo que es y no otra cosa.

A modo de contribución, se propone la siguiente visión para la empresa:

“Nuestra visión es ser reconocidos como una empresa que provee servicios de calidad,

calidez y confianza. Queremos ser conocidos por nuestra política de trabajo orientada a la excelencia y al valor del talento humano. Queremos contribuir al desarrollo de hábitos saludables en las familias que brinde un mejor futuro a nuestras próximas generaciones”.

Misión

La visión es una cualidad y actitud que posee el estratega/empresario para conformar una imagen mental de lo que se ve o cree ver respecto del futuro de los negocios. Mientras, la “misión” es la tarea que se encomienda el estratega para que sus negocios sean exitosos. La visión posee un carácter de totalidad y unidad al encerrar a toda la organización dándole identidad. En cambio la misión se focaliza en la actividad específica del o de los negocios por lo que a una visión pueden corresponderle varias misiones dependiendo de la cantidad de negocios que encare la organización.

Según el modelo presentado por el autor existen cuatro tipos de enfoques que puede adoptar la misión de una organización según la combinación de dos variables: la orientación al producto o la orientación al cliente. Gráficamente esto resulta así:

Matriz N°1: Misión



Siendo la Misión el segundo elemento a tener en cuenta en la estimación de la Identidad, se realizó un diagnóstico de su condición actual. Como resultado de este cuestionario, se pudo establecer de manera aproximada el grado de orientación hacia el cliente y hacia el producto que tiene la empresa.

De acuerdo al análisis del diagnóstico de la misión, cuyas preguntas y respuestas se encuentran al final de este trabajo en la sección Anexos, se obtuvo un índice de 0,765.

Este valor refleja lo que se considera una **misión rígida**.

Características de la Misión Rígida

Es la típica de aquellas empresas que se enfocan más en la productividad y los costos, perdiendo de vista, en parte, los cambios en los clientes. Este tipo de misión puede ser adecuada cuando los clientes son cautivos, su poder de negociación es bajo, no existen productos sustitutos ni complementarios o, simplemente, se trata de un mercado de estructura monopólica.

Este tipo de misión indica una alta orientación al producto y baja al cliente, lo que se refleja en la empresa analizada a través de su énfasis en que los productos cubran las mayores exigencias de calidad en el sector y en lograr un mayor desempeño en la productividad para alivianar los altos costos. Esto repercute inevitablemente en que disminuya el enfoque dirigido a los clientes en cuanto a sus cambios constantes y nuevas demandas.

A modo de contribución también se define la siguiente misión para la empresa:

“Somos una empresa dedicada a generar momentos en familia y buena compañía a través de nuestros servicios gastronómicos de alta calidad. Nuestros productos se caracterizan por promover un estilo de vida saludable y por su elaboración artesanal sustentada en los talentos y valores de nuestros colaboradores. Nuestro objetivo es llegar con nuestros ideales y servicios a cada rincón de la provincia de Mendoza”.

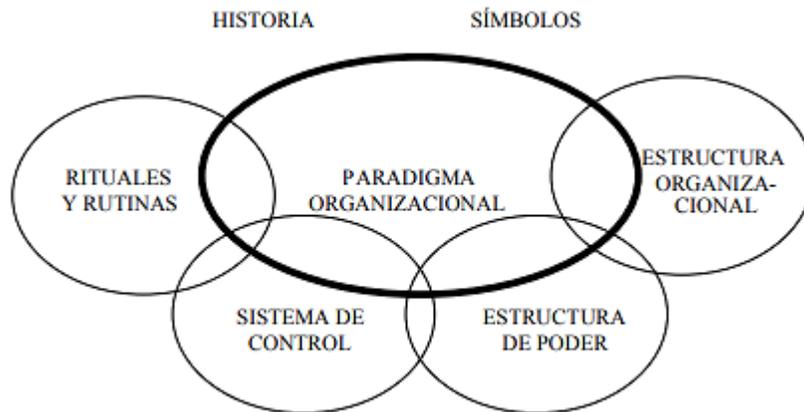
Cultura

La *cultura empresarial como totalidad* es un concepto estructuralista y debe ser considerado como “el todo” de los valores dominantes de la organización y que provienen de la visión empresarial. Esta totalidad cultural le da coherencia y unidad estructural a la empresa por cuanto asigna roles y los desempeños esperados para cada uno. No debe ser simplemente “la suma de las partes”, ya que en este último caso se supone un conjunto de partes muchas veces indiferentes entre sí. Una totalidad cultural como unidad, actúa como aglutinante de los comportamientos individuales hacia objetivos compartidos.

El paradigma organizacional

El paradigma es el modelo de organización configurado por la visión del empresario y

conformado por creencias, valores, principios y postulados comunes y no discutidos que definen la cultura de la empresa. El paradigma organizacional define el tipo de cultura dominante en la empresa y ésta se encuentra construida a partir de ciertos elementos que se resumen de esta manera:



El paradigma organizacional se refuerza a sí mismo en la actividad cotidiana y con el tiempo se instala en el nivel de símbolos, mitos, rutinas, valores, creencias. Los miembros de la organización incorporan e internalizan, es decir socializan esta representación, de tal manera que los elementos del paradigma organizacional son algo que asumen como verdades en las que creen y utilizan como marco de referencia para sus acciones individuales.

El paradigma organizacional crea identidad empresaria y representa a la organización. Las personas nucleadas en la organización encuentran sentido a sus actos en la medida que se identifican con ella, y de esta forma logran visualizarse como actores o protagonistas de las acciones empresarias.

A continuación se analizan cada uno de los elementos que componen el paradigma organizacional de la empresa bajo estudio tal como se encuentran expuestos en el anterior esquema.

Paradigma organizacional: concentra el núcleo central o corazón de la cultura y lo definen tres leyes:

- Los valores de identidad de la cultura organizacional, los cuales están relacionados con el establecimiento de misión, objetivos, metas. En muchos casos los fines a



alcanzar (en la organización o por algún miembro) son enunciados en forma vaga. Por ejemplo: “En esta empresa el que se esmera triunfa”.

Algunos valores que se pueden identificar de manera similar al ejemplo dentro de la empresa se expresan de la siguiente forma: “Es mejor hacerlo bien que hacerlo rápido”, “Sólo es cuestión de práctica”, “Hay que trabajar de forma ordenada”, “Hay que manejar los tiempos”, “Hay que pensar antes que correr”, “Tu seguridad es primero”, “Hay que tener ganas de aprender”, “Trabajá en equipo”, “Hay que endeudarse lo menos posible”, “Hay que cuidar el desperdicio”, “Hay que quedar bien con el cliente”, “Hay que cuidar los detalles”.

- Las creencias suelen ser más específicas que los valores (a los proveedores debe pagárseles en término). Pero como por lo general son implícitas, todos los miembros de la organización las conocen superficialmente o sólo han escuchado hablar sobre ellas.

Ejemplos de estas creencias dentro de la organización son: “Hay que cuidar la rotación de los productos y de la materia prima”, “No podemos bajarle a la calidad”, “No hay que deberle a los proveedores”, “Hay que ahorrar energía”, “Hay que guardar la limpieza”, “Hay que cuidar las maquinarias porque son el capital de trabajo”, “Hay que cuidar los empleados”.

- Las presunciones constituyen el núcleo real de la cultura organizacional. Son aspectos de la vida organizacional que son tomadas como verdades aceptadas y que los miembros de la organización no tienen dificultades en darse cuenta cuáles son. Por ejemplo dentro de la organización se enfatiza la limpieza y orden en todo sentido, desde presentarse siempre con el uniforme limpio y prolijo, mantener la estación de trabajo ordenada, la mesada limpia, guardar las normas de bromatología, hasta el orden de las tareas y procesos. Esto puede asimilarse a simple vista casi sin necesidad de expresarlo verbalmente. Otra de las cosas que se enfatiza dentro de la organización es la concentración dentro del trabajo y la capacidad de decidir. Se puede apreciar un ambiente donde no abunda la charladuría pues cada uno está muy concentrado en sus tareas, una persona recién ingresada puede asimilar esto rápidamente ya que los mismos compañeros de trabajo no incentivan ese tipo de diálogo, al menos hasta que el fulgor del trabajo cese. Así también se espera que los empleados tengan iniciativa antes las circunstancias imprevistas y aportar la mejor solución que puedan proveer aún si

eso equivale a una equivocación. Se valora más la capacidad de reacción ante la situación que el no accionar por temor.

Historias: respaldan a los valores, creencias y presunciones. Proviene de las experiencias individuales vividas a través del tiempo y que los restantes miembros de la organización aceptan como verdaderas. Las historias están referidas a situaciones, sucesos, personajes, anécdotas.

La mayoría de las historias que se comparten dentro de la organización refuerzan las ideas de desarrollar una capacidad resolutoria, sobre cómo ha sido el camino recorrido para que un proceso llegue a ser lo que es hasta el día de hoy, y de cuáles han sido los errores que se han cometido para que se comprenda mejor el criterio que utiliza la empresa.

Rutinas y rituales: las rutinas representan formas y costumbres cotidianas. Situaciones vividas día a día: “en esta empresa las cosas se hacen de esta manera”. Los rituales están por encima de las rutinas: reuniones periódicas de trabajo, sociales, deportivas, festejos de determinadas fechas, etc.

Es rutina dentro de la empresa destinar un tiempo dentro del horario de trabajo para tener un aperitivo entre los empleados. Este momento es importante porque es un espacio destinado al descanso y socialización en el personal. Por lo general la persona menos ocupada a mitad de la jornada prepara meriendas o desayunos para sus compañeros y se destina un tiempo para que lo disfruten tranquilamente.

Uno de los rituales son los presentes que se realizan en ocasiones especiales como son las cajas navideñas y los regalos de cumpleaños, día de la madre, del padre, etc. para los empleados.

Símbolos: representaciones de jerarquía como el tamaño y ubicación de la oficina, estacionamiento en determinado lugar, uso de ciertas instalaciones (baños, por ejemplo), acceso a ciertos despachos, acceso a ciertos beneficios, lenguajes.

Existen muy pocos símbolos que refuercen la jerarquía dentro de la empresa ya que hasta ahora las tareas son en la mayoría multifuncionales por lo que se genera un ambiente más horizontal y poco jerárquico. Lo único que se puede identificar como diferencia simbólica es la disposición de las estaciones de trabajo dentro del local. En el ingreso está la

atención al público, los teléfonos y caja. Este lugar es poco visitado por los ayudantes de cocina ya que hay planillas y manejo de dinero e información, sin embargo está completamente comunicado con el resto del local, no hay divisiones de ningún tipo sino que un cliente al ingresar puede ver la cocina casi en su totalidad. Esto siempre ha dado una imagen de transparencia y confianza en la elaboración de la comida. Por otro lado, el espacio destinado a la producción es amplio y abarca casi todo el local. Es abierto, es decir, no está separado por divisiones aunque sí en sectores determinados por la disposición de las máquinas que se utilizan. Dentro de este espacio hay un sector destinado a la bacha que está más alejado que el resto ya que la persona que ocupa ese espacio está poco involucrada con el proceso de elaboración aunque sigue estando comunicada con la cocina. Por último, también hay un sector de la cocina que principalmente ocupa el jefe de cocina dadas las tareas más específicas que realiza y que es poco concurrido por el resto del personal.

Estructura organizacional: este tema en particular es visto más adelante. De todas maneras, algunos de los elementos de la estructura organizacional que se relacionan con el paradigma organizacional se desprenden de la autoridad emergente de la estructura, niveles de jerarquía, distribución de la autoridad y responsabilidades, entre otros factores.

Referido a cómo la estructura actual de la empresa afecta la cultura de la empresa se puede ver cómo la influencia de una estructura simple facilita actitudes más informales y una comunicación más fluida entre los miembros de la organización. Así mismo se puede ver cómo hay una tendencia inconsciente a depender de la presencia de los dueños en el trabajo aun cuando, como se mencionaba anteriormente, se incentiva una actitud proactiva y cierta independencia en el personal. Esto refleja ese centro neurálgico típico de la estructura simple que concentra la información y la toma de decisiones.

Sistema de control: factores asociados a procedimientos burocráticos, indicadores de gestión, evaluación de desempeño formales o no.

En este caso existe poca formalidad de estos procedimientos, sin embargo como se verá más adelante en la estructura de la empresa, existe énfasis en el control de los procesos lo cual refleja un comportamiento burocrático. Esto se ve fuertemente en la etapa de enseñanza de un nuevo integrante de la organización. Durante este aprendizaje se aplica fuertemente el control del proceso y del resultado, intentando que el aprendiz asimile el

método y no se aparte de él. Una vez pasada esta etapa de formación, la rigurosidad del control disminuye pero no desaparece del todo, ya que la empresa sostiene ciertos estándares de calidad de los productos y eficiencia que no pueden renunciarse.

Estructura de poder: la cultura es fuertemente definida por quienes ostentan el poder dentro de la organización porque son ellos, quienes dictan los valores, creencias y presunciones que guían a la cultura de la organización.

En este sentido, los dueños de la empresa son los que definen el núcleo del paradigma organizacional ya son ellos los que tienen el poder dentro de la organización.

En la medida que los elementos culturales que conforman el paradigma organizacional se consolidan a través del tiempo, la identidad de la organización adquiere mayor definición. Sin embargo, el aspecto más importante a tener en cuenta en esa identidad cultural definida es la manera en que se pueda adaptar a los cambios que imponen los factores internos y externos que la condicionan.

Desde el punto de vista estratégico esa es la situación que particularmente interesa: en qué medida la cultura de la organización podrá adaptarse a los requerimientos que imponga una estrategia o un nuevo direccionamiento del negocio (en cuanto a visión, misión, objetivos y metas).

Si la visión empresarial y la misión de negocios no poseen una cultura organizacional fuerte que las respalde, ninguna estrategia será exitosa.

Determinación del tipo de cultura empresarial

Como se decía anteriormente, la cultura es el conjunto de valores, creencias, costumbres y símbolos propios de una organización que permite distinguirla de otras. Ésta contribuye al proceso de socialización de los miembros de la organización y es por ello que puede facilitar, impedir o retrasar la implantación de una estrategia.

A continuación se presenta una matriz que representa los tipos de cultura según dos variables basadas en la identidad de la empresa.

Matriz N°2: Cultura

Identidad orientada a la Diferencia	Alta	CULTURA ANTICIPADORA Equipos de trabajo Cooperación Crecimiento grupal Resolución creativa de problemas Anticipación al cambio	CULTURA INICIADORA Generadores de cambio Creatividad e innovación Emprendedores Tomadores de riesgo Provocadores del cambio
	Baja	CULTURA REZAGADA Eficientismo Autoritarismo Personalismo Control por control mismo Resistencia al cambio	CULTURA SEGUIDORA Productividad fragmentada Coordinación y optimización Crecimiento individual Acompañamiento del cambio
		Aceptable	Alta
		Identidad orientada a la Eficiencia	

La aplicación del cuestionario elaborado para identificar el tipo de cultura organizacional arrojó un valor de 0,73 lo cual indica una **cultura anticipadora**. Los resultados del mismo se pueden ver en la sección final de Anexos.

Características de la cultura anticipadora

Esta cultura es el reflejo de una identidad orientada a la generación de diferencias, proactiva, con niveles aceptables de eficiencia en una actitud por controlar los costos. Es un tipo de identidad empresaria sustentada en el trabajo en equipo, la cooperación, la resolución creativa de problemas prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.

Estructura

La estructura organizacional es el marco en el que se desenvuelve la organización de acuerdo con la cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas para el logro de objetivos.

Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la

interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo) dando lugar a la estructura real de la organización.

En el modelo presentado se exponen cuatro tipos de estructuras básicas clasificadas según las mismas variables empleadas en la matriz de cultura. La aplicación del cuestionario sobre el diagnóstico de la estructura proporcionó un valor de 0,5 lo cual refleja que la empresa se sustenta en una **estructura conservadora**. Las preguntas y respuestas de dicho cuestionario se encuentran al final de este trabajo en la sección Anexos.

Matriz N°3: Estructura

Identidad orientada a la Diferencia	Alta	ESTRUCTURA FLEXIBLE (Anticipadora del cambio)	ESTRUCTURA INNOVADORA (Provocadora del cambio)
	Baja	ESTRUCTURA BUROCRÁTICA (Resistencia al cambio)	ESTRUCTURA CONSERVADORA (Acompaña al cambio)
		Aceptable	Alta
		Identidad orientada a la Eficiencia	

Características de la estructura conservadora

En este tipo de estructura el énfasis de la identidad está puesto en la eficiencia, (posición que requiere estructuras rígidas, procedimientos estandarizados, productos homogéneos), con bajo énfasis en las diferencias, se caracterizan por: autoridad, jerarquías, tareas, métodos, procesos) en equilibrio que normalmente rechazan o reabsorben los cambios planeados y no planeados.

Inexistencia de antagonismo o contradicciones importantes entre los miembros de la organización y/o las funciones.

Se asume que el azar, la incertidumbre o lo aleatorio es propio del contexto mientras que los elementos constitutivos de la organización deben responder a comportamiento

previsibles en la planificación.

En los cambios referidos al negocio, estas estructuras no modifican su configuración excepto que haya un cambio en la estrategia. Por ejemplo, si se produce un aumento en la demanda de sus productos se podrán ampliar las operaciones, incrementar las horas de trabajo o la cantidad de empleados, pero siempre bajo la misma estructura organizacional.

Las planificaciones de este tipo de estructura tienden a la “copia” de funciones y procesos en la medida en que éstos ofrecen bajo niveles de conflicto. Estas copias son un modo de obtener réplicas del original para lograr funciones y procesos repetitivos y previsibles.

En este punto del análisis es necesario señalar uno de los primeros desajustes que surgen en la aplicación del modelo. Ambas matrices, de cultura y estructura, utilizan las variables escalares identidad por sobre la diferencia o la eficiencia, lo que muestra que se puede asociar una estructura a un tipo de cultura específica. Es decir, los rasgos característicos de un tipo de estructura necesariamente deben ser leídos como características, también, de un tipo de cultura.

Sin embargo como se puede observar no hay correlación entre la cultura anticipadora y la estructura conservadora (resultados obtenidos en los cuestionarios) según los enfoques orientados a la diferencia o eficiencia. Por lo tanto es necesario profundizar el análisis estructural para determinar el origen de dicha discrepancia.

Según el conocido autor en el estudio de las estructuras organizacionales, Henry Mintzberg, cada organización puede estructurarse siguiendo distintas “Configuraciones”. No existen organizaciones cuya estructura se corresponda completamente con una Configuración. Por el contrario, las organizaciones tienden a estructurarse, buscando la armonía interna y en relación con su entorno, imitando algunas de las Configuraciones sin limitarse a seguir únicamente una de ellas. (Mintzberg, 1979)

Es así que analizando la estructura de la empresa Todo Casero 2 Marce se puede ver que se trata de una estructura híbrida entre la Estructura Simple y la Burocracia Mecánica llamada “Burocracia Simple”.

Esta configuración toma elementos de ambas creando una combinación que en muchos casos genera contradicciones entre los parámetros internos a la organización. Por ejemplo, referido a la manera en que se logra control y comunicación entre las tareas

desempeñadas, es decir el mecanismo coordinador, coexisten tanto la Supervisión directa como la Estandarización de tareas. El primero asociado a un tipo de estructura flexible, pequeña y joven, mientras que el segundo característico de una organización grande, que desarrolla economías de escala y de mayor antigüedad.

Otro claro ejemplo es la especialización de las tareas que desarrollan los empleados dentro de la empresa. Por un lado las tareas son simples y fácilmente racionalizadas, lo que alienta la especialización horizontal de tareas a través de la repetición. Esto se puede ver dentro de la organización en que hay una fuerte tendencia a la división del trabajo y al agrupamiento en funciones. Sin embargo esta tendencia a la eficiencia y a profundizar las diferencias entre unidades no logra completarse como en el caso de una Burocracia Mecánica ya que la empresa no es lo suficientemente grande como para desarrollar economías de escala. Es así que por su pequeño tamaño se produce una fuerza contraria que alienta en cierta forma el desarrollo de empleados multitareas, más compatible con una Estructura Simple. Esto resulta en que cada empleado tenga asignado cierto grupo de tareas inamovibles que debe desempeñar rutinariamente y que en principio son su responsabilidad, pero deba conservar una flexibilidad que le permita salir de sus obligaciones para cubrir otros puestos en caso que sea necesario.

En conclusión, la tendencia de la empresa asociada a su cultura anticipadora que busca el trabajo en equipo, la cooperación y la resolución creativa de problemas, que probablemente sea hacia donde se dirige la empresa en el futuro, se ve hoy por hoy contrarrestada por una estructura conservadora que busca disminuir los costos y la especialización del trabajo para sobrevivir en un entorno hostil marcado principalmente por la economía nacional.

Factor de individuación

Finalmente con todos los resultados obtenidos se está en condiciones de estimar el factor de individuación. Este es un promedio simple de las cuatro variables o atributos de la identidad, obtenidos de los cuestionarios realizados:

$$F_i: (V_i + M_i + C_i + E_i) / 4$$

Reemplazando por los valores:

Fi: $(0,71 + 0,76 + 0,73 + 0,5) / 4$

Fi: **0,68**

Interpretación

De acuerdo a la escala el factor de individuación se encuentra comprendido entre los valores 0 (cero) y 1 (uno) siendo 1 el valor ideal de identidad. Los índices por encima de 0,50 muestran un resultado aceptable, y se considera una fortaleza. Si el valor está por debajo de 0,50 se considera una debilidad.

En este caso el valor del **fi** fue de **0,68** lo que indica no solo un valor aceptable, sino que se considera una fortaleza para la empresa en cuanto a la individuación.

Además se pueden analizar las distintas variables en forma independiente que conforman el factor de individuación para ver si son fortalezas o debilidades.

VISIÓN: 0,71. Al ser superior al índice 0,50, se considera una fortaleza.

MISIÓN: 0,76. Al ser superior al índice 0,50, se considera una fortaleza.

CULTURA: 0,73. Al ser superior al índice 0,50, se considera una fortaleza.

ESTRUCTURA: 0,5. Al ser igual al índice 0,50, se considera una debilidad.

Análisis de la diferencia empresarial y estimación del Factor de Sofisticación

La “diferencia” es un impulsor de valor dentro de la ventaja competitiva empresarial. En términos competitivos, la “diferencia” es una cualidad o accidente por el cual un producto (o una empresa o una marca) se distingue de otro. Esta se puede establecer a través de dos vías: como comparación con el otro o como extensión de la identidad.

Las empresas crean diferencias, las hacen conocer señalándolas o especificándolas, para ser distintas en la diversidad competitiva. Para materializar todo esto, las empresas desarrollan procesos de negocios con una estrategia específica. Es decir que no se trata de una estrategia de diferenciación sino más bien existe una estrategia para el proceso de negocios donde la diferencia es un impulsor clave de valor (junto con la identidad y la eficiencia).

Para que las diferencias contribuyan a generar valor empresarial, la empresa debe

desarrollar formas de diferenciación que involucren a todas las actividades del proceso de negocio. Esto se alcanza trabajando dentro de cada actividad teniendo en cuenta cuatro elementos básicos: la adaptación, la innovación, la coordinación y la mejora de las actividades del proceso de negocios. Todas las diferencias generadas deberán verse luego reflejadas de manera directa o indirectamente, explícita o implícitamente en el producto final.

A través del factor de sofisticación se exhiben las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresario. Es un factor no financiero, al igual que el de individuación, y para su estimación se realizó un mapeo de las actividades de valor comprendidas dentro del proceso de negocios las cuales se encuentran en el siguiente cuadro.

Cuadro N°1 Factor de sofisticación

Función/Tarea	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación
Gerencia General	No hay algún tipo de innovación que haga a la empresa poseedora de alguna exclusividad respecto de otras en esta área.	Se detectaron algunas áreas críticas en esta actividad y se incorporó tecnología para agilizar el proceso de trabajo lo cual ha producido grandes avances.	Existen mecanismos de coordinación entre las funciones de administración general, pero no un mecanismo formal ya que la empresa es pequeña, y las decisiones son tomadas por los dueños a través de comunicación informal y ajuste mutuo.	Posee un proceso de análisis y evaluación de clientes, pero no formalmente.
Administración (actividades, contables, de personal, administrativas)	No se utilizan sistemas de información. Llevan una contabilidad básica utilizando Excel.	Se han producido unas leves mejoras respecto de la administración del personal y de algunas tareas administrativas.	La empresa es pequeña por lo que muchas de estas tareas las desempeñan los mismos dueños manteniendo una comunicación fluida con los encargados	Hay mucha flexibilidad. Permanentemente se está en contacto con proveedores y clientes.



			de turno.	
Adquisiciones	No se han producido innovaciones en esta área aunque se mantiene una buena relación con los proveedores a mediano plazo.	Se han producido mejoras en cuanto a la maquinaria y materia prima utilizada para la realización de productos.	Existe una buena coordinación entre esta área y las restantes aunque debería mejorarse en la fluidez de información.	La empresa está al tanto de la demanda de los clientes y ajusta sus compras en base a sus preferencias incorporando o dejando de comprar ciertos ingredientes.
Transformaciones	La empresa se dedica constantemente a incorporar nuevas recetas que puedan optimizar la forma de trabajo. También se incorporan semanalmente nuevos platos disponibles solo por temporada.	Constantemente se realiza un repaso de los procesos de trabajo para encontrar los puntos débiles y mejorar el uso del tiempo, de los recursos (disminuyendo los desperdicios al mínimo) y de la energía para generar un ahorro.	Existe muy buena coordinación con las áreas de marketing y adquisiciones ya que una buena parte de la producción se ajusta a la demanda cambiante de los clientes.	Se adapta a las condiciones de la demanda y al contexto del país.
Marketing	Es una de las pocas empresas que utiliza la aplicación de Whatsapp Business en todas sus funciones para vender sus productos. Mantiene un contacto permanente con sus clientes a través de este medio. Se alienta el uso de la geo localización para mejorar los envíos. Se reciben muchos nuevos clientes a través de las recomendaciones de Google Maps, cuya cuenta está en constante actualización de la información.	Se agiliza el proceso de atención al público a través de mensajería de Whatsapp a la vez que se brinda un servicio personalizado atendiendo quejas o sugerencias de los clientes. Se utiliza la plataforma de Instagram para promover los productos de la marca y darse a conocer a potenciales clientes.	Las acciones de marketing están principalmente ligadas al área de la gerencia general donde se define la estrategia. En segundo lugar el área de transformaciones se vincula mucho a este ya que responde a las demandas de los clientes.	Se analizan permanentemente las formas de adaptación de los clientes, la capacidad de respuesta a las demandas de clientes intermedios y finales.

Luego de haber realizado este diagnóstico de los procesos incluidos en las actividades de valor del negocio se otorga una puntuación, en una escala de cero a uno para realizar una estimación de las diferencias que generan las actividades de valor analizadas siguiendo un criterio que, aunque subjetivo, permite tener un mayor acercamiento a lo que luego será el factor de sofisticación

Tabla N°2: Resultados factor de sofisticación

Función/Tarea	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación	Valor
Gerencia general	0	0,60	0,80	0,60	0,50
Administración	0,20	0,40	0,50	0,70	0,45
Adquisiciones	0,20	0,80	0,70	0,80	0,63
Transformaciones	1	1	0,90	0,80	0,93
Marketing	1	1	0,70	0,80	0,87
Totales	0,48	0,76	0,72	0,74	0.68

Conclusiones:

El valor del factor de sofisticación (**fs**) es **0,68** lo que quiere decir que las actividades de valor están generando diferencias por encima del promedio.

La lectura de los valores de las filas indica que la Gerencia General es la que menos diferencias genera (0,50), una importante debilidad; mientras que Transformaciones es la que más diferencias genera (0,93) lo que constituye una gran fortaleza (muy seguida en este sentido por el área de Marketing y más atrás el de Adquisiciones).

Si se leen las columnas se observa que la empresa posee un bajo nivel de innovación (una debilidad) y un gran potencial de mejoras (gran fortaleza). La coordinación de actividades también es una fortaleza al igual que la capacidad de adaptación al cliente.

Análisis de la eficiencia empresarial y estimación del Factor de Optimización

La eficiencia es la habilidad que posee una empresa para utilizar sus recursos al menor costo posible (eficiencia económica), o también, cuando existen condiciones de producción y comercialización para lograr la máxima productividad con los recursos disponibles (eficiencia técnica).

La eficiencia empresarial se logra a través de la óptima combinación entre personas, procesos y recursos para generar valor empresario.

El costo de la eficiencia será calculado mediante el *Factor de Optimización* que se obtiene a partir del análisis de los recursos. Estos son considerados como aquellos que facilitan tanto la adquisición de insumos como los necesarios para su transformación en un producto final. Este factor mide la eficiencia económica de una actividad de valor.

En otras palabras, el *Factor De Optimización* es una estimación de la eficiencia en costos con relación a los ingresos totales.

$$\text{Factor de Optimización (fo)} = \frac{\text{Costos Totales Anuales}}{\text{Ingresos Totales Anuales}}$$

Esta expresión señala la eficiencia para generar ingresos (IT) por cada peso de costos consumido (CT). Si bien la expresión de “fo” es correcta, la interpretación de su valor suele traer inconvenientes cuando los CT se encuentran muy cercanos a IT. Esto quiere decir que el valor de “fo” será tan cercano a uno (1) como IT lo sea respecto de CT. Sin embargo, en términos de eficiencia, el “mejor costo” es aquél más cercano a cero y no a uno, lo cual trae una complicación en el cálculo del valor empresario (Ve).

Es por esto que se realizará una estimación de costos de manera no monetaria aplicando un método similar al que se utilizó en la estimación de la identidad y la diferencia, es decir, trabajando con expresiones no monetarias reemplazadas por escalas semánticas como las vistas para aquellos dos componentes del valor empresario.

Estimación no financiera del factor de optimización

Para comenzar con la estimación se debe haber determinado todo el proceso de negocios como una desagregación de actividades de valor. Para esta fase sirve y es coherente la

desagregación efectuada para la estimación del factor de sofisticación en la determinación del grado de diferencia generada por la empresa.

En segundo lugar, para cada actividad de valor se debe determinar cuál es la medida de valor, en términos de costos, para señalar un desempeño eficiente aceptable, es decir, hay que definir indicadores de costos adecuados para cada una de ellas.

Indicadores de costos

Administración General:

- *Los costos (estimados o presupuestados) emergentes por no haber optimizado la visión, misión, cultura y estructura de la empresa, las cuatro variables de la identidad, una de ellas o una combinación de ellas, información que se vincula con los resultados obtenidos en la estimación del factor de individuación. Para el caso en estudio son los **altos** costos que surgen de la ambivalencia de una estructura flexible y a la vez burocrática que no permite que se alcance la eficiencia en los procesos.*
- *Los costos (estimados o presupuestados) asociados al grado de desempeño de las personas que trabajan en esta área. En este caso, **altos**, ya que los dueños son los que gestionan todas las decisiones de la empresa y sin su desempeño presente las demás personas en la empresa no sabrían bien qué hacer.*
- *Los costos (estimados o presupuestados) asociados a los procesos del área. En esta área de la empresa hay mucha flexibilidad y poco desarrollo del proceso por lo cual se considera un valor **bajo** en los costos.*
- *Los costos (estimados o presupuestados) asociados al consumo de recursos dentro del sector analizado. **Bajos**, ya que se considera únicamente los valores asociados al salarios de los dueños y del contador de la empresa.*

Adquisiciones:

- *Costos asociados a los tiempos que median entre el pedido de algún insumo, materia prima o materiales por parte de otra actividad de valor y la efectiva recepción del pedido. Se consideran **bajos** ya que la empresa mantiene una relación cercana con los proveedores externos e internos.*



- *Costos asociados a la calidad de las compras demandada por otras actividades.* Se consideran **altos** ya que la empresa mantiene altos estándares de calidad en sus insumos y procesos.
- *Costos relacionados con el desempeño de las personas que cumplen funciones en el sector.* Se consideran **altos** ya que la persona encargada de compras tiene que tener un alto conocimiento de los productos y procesos para elegir la mejor calidad de los ingredientes y emplea mucho tiempo y logística en obtener los mejores insumos para la empresa.
- *Costos relacionados con los procesos para generar adquisiciones.* **Bajos**, no hay grandes procesos burocráticos en la actividad de compras, simplemente se detecta el faltante y se aprueba la adquisición.
- *Costos relacionados con los recursos utilizados en el sector.* **Altos** si se tienen en cuenta los valores de los insumos que se adquieren, y bajos si se consideran los sueldos o el desarrollo de esta actividad.

Transformaciones:

- *Costos (estimados o presupuestados) vinculados a los procesos productivos en términos de tiempo o cantidad producida.* **Altos**, teniendo en cuenta que la empresa se diferencia por su proceso de trabajo y el conocimiento que se emplea en el mismo. También algunos tiempos de ciclo de varios productos son largos por lo cual se consume mucho tiempo.
- *Costos asociados al desempeño del personal del sector.* **Medios**, teniendo en cuenta que no se requiere personal capacitado para desempeñarse en esta área, sin embargo sí se invierte mucho tiempo y formación para que el personal adopte la forma de trabajo y se considera que este empleado formado es de mucho valor para la empresa.
- *Costos asociados a la utilización eficiente de los recursos del sector.* **Medios**, se emplea mucho tiempo y conocimiento en aprovechar al máximo los recursos para el proceso de transformación, sin embargo aún no se ha alcanzado la mayor eficiencia.
- *Costos asociados a la calidad de los productos fabricados o elaborados.* **Altos** ya que la empresa se caracteriza por sus productos e insumos de la más alta calidad.

- *Costos asociados a la innovación y mejoras en los procesos de producción. Medios* ya que a esta altura los procesos de transformación están bastante definidos y no necesitan demasiada revisión, sin embargo sí se invierte mucho tiempo en el control y supervisión de cada actividad además de buscar constantemente nuevas manera de mejorar el proceso.

Marketing:

- *Costos asociados a las personas que se desempeñan en el sector. Bajos* ya que por el momento no se está invirtiendo en personal capacitado en esta área.
- *Costos asociados a los procesos realizados en el sector. Bajos* porque aún no hay procesos o actividades formalizadas en esta área.
- *Costos asociados a los recursos consumidos por la actividad. Bajos* ya que la empresa aún no destina mucha inversión en esta área de la empresa.
- *Costos asociados a la innovación y mejora de productos. Medios* debido a que la empresa está al tanto de las nuevas demandas del mercado y se arriesga en ofrecer nuevos productos con regularidad.
- *Costos asociados a la cuota de mercado potencial que debería lograr la empresa. Altos* considerando que la empresa tiene una gran cuota de mercado por alcanzar.

A continuación se presenta una tabla que recoge estos indicadores para cada actividad, asignando a cada valor cualitativo un valor numérico en una escala del cero al uno, teniendo en cuenta que se consideran óptimos aquellos que se encuentren más cercanos a cero. Así mismo los indicadores se encuentran clasificados en costos estructurales y costos ejecucionales. Los costos estructurales están relacionados básicamente con la escala y la experiencia y, por lo tanto, con el costo del producido por cada actividad de valor. Esto incluye los costos operativos incurridos en cada actividad toda vez que se produce un bien o un servicio y a los activos efectivamente afectados a la actividad que produce el bien o el servicio. Por otro lado los costos ejecucionales se refieren a los procedimientos por los cuales las personas realizan sus tareas de adquisición y transformación de insumos, y dependen de la destreza del personal en la utilización eficiente de los recursos disponibles.



Cuadro N °2:

ACTIVIDAD	Costos estructurales	Costos Ejecucionales		Valor
		Personas	Procesos	
Administración General	BAJOS (0,20)	ALTOS (0,70)	BAJOS (0,20)	0,37
Adquisiciones	ALTOS (0,80)	ALTOS (0,70)	BAJOS (0,20)	0,57
Transformaciones	ALTOS (0,80)	MEDIOS (0,60)	MEDIOS (0,60)	0,67
Marketing	BAJOS (0,20)	MEDIOS (0,40)	BAJOS (0,20)	0,27
Valor	0,5	0,60	0,30	0,47

Interpretación de los valores en la tabla:

- El resultado final **0,47** resulta del promedio simple de los valores finales de cada actividad. Este es el Factor de Optimización y según el resultado obtenido se puede decir que el valor empresario, en término de costos, es medio.
- Téngase en cuenta que al tomar como base la escala de cero a uno (0;1), para los factores de identidad y diferencia “el mejor valor” es lo más cercano a uno; mientras que con el factor de optimización el mejor valor es el más cercano a cero.
- La lectura del valor horizontal de cada actividad señala el “fo” de esa actividad (un promedio simple).
- La lectura del valor final en forma vertical (costos estructurales y costos ejecucionales) señala el nivel de optimización o eficiencia de esos costos.

Listado de fortalezas y debilidades

Este listado ayudará al decisor a determinar cuáles son las actividades que impactan favorable o desfavorablemente en la eficiencia como valor empresario. Deben tomarse los valores sin ponderar.

Por otra parte todo valor asignado a la actividad cuando esté por encima de 0,50 es una fortaleza y cuando esté por debajo es una debilidad.

Cuadro N° 3:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Respecto de los Costos Estructurales	Adquisiciones Transformaciones	Administración General Marketing
Respecto de los Costos Ejecucionales	Administración General (personas) Adquisiciones (personas) Transformaciones (personas) Transformaciones (procesos)	Administración General (procesos) Adquisiciones (procesos) Marketing (procesos) Marketing (personas)

Cálculo del Valor Empresario

La expresión cuantitativa del Valor Empresario es una estimación no financiera, subjetiva y relativa que utiliza una escala donde 1 (uno) es el mejor valor que se podría obtener para el Valor Empresario (V_e) y cero (0) el peor valor para el mismo concepto.

Es importante recordar que la expresión numérica del Valor Empresario lleva a conclusiones de tipo cualitativa; el hecho que el valor final sea 1 o cualquier número señala ciertas conclusiones acerca de la generación de V_e por parte de la empresa, de tal manera que si:

$V_e = 1$; la empresa se encuentra en el ideal de generación de valor.

$V_e < 1$; la empresa se encuentra en buena posición para generar valor teniendo aún posibilidades de mejorarlo.

$V_e < 0$; el resultado es negativo con lo cual se requiere, o bien una revisión de las estimaciones efectuadas, o bien la revisión de los valores de los factores intervinientes

especialmente el de optimización por cuanto, en esta situación, este factor es mayor que el factor de diferenciación.

Con los valores de los factores de Identidad (fi), Diferencia (fs) y Eficiencia (fo) obtenidos anteriormente y a partir de la fórmula de Valor Empresario:

$$\text{Valor empresario (Ve)} = fi * (fs - fo)$$

Luego:

$$\text{Valor empresario} = 0,68 \times (0,68 - 0,47)$$

$$\text{Ve} = 0,14$$

Conclusiones

El resultado obtenido del análisis de Todo Casero 2 Marce indica que la empresa está en una buena posición para generar valor teniendo posibilidades de mejorarlo acercándose más al Valor del Cliente (Vc).

Aunque el resultado final del Ve no es un número demasiado próximo a 1 (uno) es importante resaltar que sigue siendo un valor positivo y que al analizar cada uno de los factores obtenidos por separado se pueden obtener mejores conclusiones.

El valor **0,68** del factor de sofisticación indica que se está generando un alto nivel de diferencias por encima del promedio, principalmente debido a la alta calidad de los productos y del valioso conocimiento aplicado a los procesos de trabajo.

Así mismo el resultado obtenido en la Eficiencia (**0,47**) refleja que la empresa trata de mantener sus costos lo más bajo posible, pero debe mantener una estructura que trabaja con producción a pedido lo cual no le permite desarrollar economías de escala. Esto es el reflejo en costos de lo que antes se mencionaba en la estructura híbrida que sostiene la empresa. Este valor del factor de optimización es el que por su resultado requiere más atención para en el futuro generar un mayor nivel de Ve.

Por último se puede ver que con un factor de **0,68** en lo referido a la Identidad de la empresa el valor se encuentra por encima del promedio. Se considera una fortaleza para

la empresa, aunque se pudiera mejorar la estructura de la empresa si se lograra una definición por operar en un ambiente más flexible o uno más burocrático.

Adicionalmente se puede decir que el estratega/empresario tiene muy buenas condiciones para dirigir la empresa.



CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Continuando con el criterio presentado en el modelo, luego del análisis de la empresa se procede al estudio del contexto para así posicionar a la empresa con sus fortalezas y debilidades en su entorno de donde salen las variables que impactarán positiva o negativamente sobre los objetivos de la organización (oportunidades y amenazas).

La correcta identificación del sector de negocios y comportamiento de las variables intervinientes en él, le permitirá a la empresa entender bajo que contexto inmediato realizará su proceso de negocios y así poder hacerlo superior al de la competencia.

El análisis de las variables competitivas permite determinar las condiciones favorables o desfavorables en que se encuentra el sector, ya sea que se trate de una empresa que compite actualmente en él o que, con el propósito de detectar oportunidades de negocios, el análisis se realice para estudiar la potencialidad del mercado para ingresar en él. En términos generales, un sector presenta una condición favorable cuando el rendimiento de la inversión del negocio es mayor que la tasa de costo del capital existente para toda la economía.

Además, el estudio de la composición del sector de negocios le permite a la empresa establecer un diagnóstico sobre el potencial comportamiento de las variables que la componen y así, de esa manera, planificar su propia estrategia a fin de lograr sus objetivos.

Tanto la economía global, como la nacional, el sector de negocios, el segmento y el grupo estratégico influyen en menor o mayor grado sobre la gestión de la empresa y sus objetivos de rentabilidad. Estas variables, así consideradas, se convierten en incontrolables para la empresa, en la medida que sobre ellas no se puede ejercer ningún control a fin de corregir sus comportamientos cuando no les sean favorables para sus objetivos de rentabilidad.

El análisis del sector externo a la empresa, o ambiente de la misma, tiene como principal objetivo determinar la dinámica de comportamiento de las variables, bajo condiciones de incertidumbre, con el fin de establecer el posible impacto de las mismas, definiéndolas como oportunidades o amenazas según sea el caso. Se considerarán oportunidades

cuando el comportamiento de las variables produzca un impacto que favorezca el logro de los objetivos de la empresa, mientras que una amenaza operará en sentido inverso, siempre bajo cierto grado de incertidumbre y con determinada probabilidad de ocurrencia de la variable considerada.

En el entorno competitivo de un sector de negocios se distinguen variables de distinta naturaleza y, consecuentemente, con diferente impacto sobre los objetivos estratégicos de la empresa. Es de allí que surgen tres niveles de variables: primario, secundario y terciario. Estos tres niveles señalan el grado de importancia que poseen sus variables y sus impactos en los objetivos de la empresa, comenzando con las de primer nivel que son las que poseen un impacto directo y de mayor importancia.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Clientes	Proveedores	Variables económicas
Empresa bajo análisis	Posibles nuevos ingresantes	Variables legales
Competencia	Productos sustitutos	Variables políticas
	Distribuidores	Variables demográficas
	Actores estatales y no estatales	Variables tecnológicas
		Otras variables de tercer nivel

Al analizar las variables en sus distintos niveles con sus relaciones lo que se trata de determinar es el *atractivo del sector*, un concepto muy amplio dada la cantidad de variables empleadas para ello. Un sector puede ser atractivo por una o más variables y puede dejar de ser por otras tantas. Aún más, el atractivo dependerá de los objetivos que se proponga la empresa.

En general, la premisa a utilizar sería la siguiente: una vez analizada la variable incontrolable y teniendo en cuenta que el objetivo de la empresa es obtener rentabilidad, en un sentido amplio, se pregunta: ¿en qué medida esta variable analizada favorece o no

los objetivos de la empresa?”. Si la variable opera favorablemente a los objetivos de la empresa entonces será una “oportunidad”; caso contrario será una “amenaza”.

Análisis de las variables del nivel 1

Clientes

Los clientes se dividen en “actuales” y “potenciales”. Los primeros, también llamados clientes “fidelizados”, son aquellos que realizan compras regularmente en la empresa. Por el contrario, los potenciales son aquellos que, pudiéndole comprar regularmente a la empresa no lo hacen, por lo que se supone que le compran a la competencia o que no compran los tipos de productos ofrecidos.

a) Clientes actuales

a.1) Condiciones de la demanda (Clientes – Demanda)

a.1.1) Tamaño del mercado:

El tamaño del mercado está constituido por todos los clientes que están dispuestos a comprar el producto (o productos) que comercializa la empresa en cuestión. Es la suma de clientes actuales más clientes potenciales. ¿Cuándo el tamaño de mercado favorece los objetivos de la empresa? Esto varía según se trate de una empresa global, nacional, regional o una pyme. El tamaño de mercado también dependerá de las posibilidades de cobertura de mercado que pueda alcanzar una empresa. Que el tamaño sea atractivamente grande no quiere decir que la empresa pueda abarcarlo todo. El tamaño va en directa relación con la capacidad de la empresa para cubrirlo en término de oferta.

Es así que se puede caracterizar esta variable como mediana ya que la empresa bajo estudio se encuentra localizada en una zona geográfica que posee un gran potencial para desarrollar desde la gastronomía. También existe la posibilidad de expansión a zonas aledañas al distrito con una propuesta similar ya que hay una demanda creciente por este tipo de productos de elaboración casera, saludable, listos para consumir. Todo esto teniendo en cuenta las posibilidades que tiene la empresa hoy de inversión y crecimiento para cubrir el mercado.

a.1.2) Crecimiento del mercado:

Se refiere al crecimiento en ventas que tiene el sector de negocios en un período dado. Hay sectores que crecen más rápidamente que otros; hay sectores que se mantienen estables; otros que se encuentran en declinación; otros que poseen picos estacionales o ciclos mayores de aumento y caída en las ventas.

En este caso podría decirse que el sector gastronómico es uno de los sectores más estables de la economía ya que sus productos son constantemente demandados, intensificándose su consumo en ciertas fechas turísticas. Respecto del crecimiento de este sector, según datos publicados por el INDEC, durante el último año el sector gastronómico hotelero lideró el crecimiento de la actividad económica en la Argentina con una suba del 44,3% interanual. Es por ello que se caracteriza esta variable como media-alta para este análisis.

a.1.3) Elasticidad de la demanda:

Esta variable señala las condiciones cambiantes –o no– de la demanda (ventas) en un periodo dado. La Teoría económica señala que la elasticidad de la demanda tiene que ver con las variaciones experimentadas entre el precio de un producto y las ventas. Si el precio de un producto aumenta o disminuye y las ventas disminuyen o aumentan en forma más o menos proporcional a la suba o baja de los precios, entonces se dirá que la demanda es “elástica”. Si por el contrario, los precios de los productos bajan o suben y las ventas se mantienen más o menos constantes, la demanda es “inelástica”. Hay sectores cuya demanda es elástica y en otros inelástica, pero cualquiera sea el caso es conveniente decir que un sector de negocios que mantenga una inelasticidad de la demanda es más provechoso para la empresa.

Al estudiar la elasticidad de la demanda en el sector gastronómico se observa que existe al mismo tiempo una estabilidad de la demanda y a la vez una parte de ella que presenta variaciones a los precios. Esto se puede observar en el hecho de que algunos productos comestibles son considerados de primera necesidad por lo que se consumen permanentemente sin que los cambios en el precio afecten tanto su nivel de consumo. En este caso se estaría afirmando que el sector posee cierta inelasticidad lo cual aumentaría el atractivo del sector. Sin embargo, también es cierto que cuanto más elaborado es un producto alimenticio más comienza a alejarse del concepto de primera necesidad y más se asemeja a un bien de lujo que por su mayor precio se adquiere solo en momentos de ocio y esparcimiento. Esto explicaría, de alguna manera, por qué hay un aumento de la actividad

gastronómica para épocas festivas o turísticas en el año y a su vez cierta contracción de las ventas ante la subida de precios.

Como los productos de Todo Casero 2 Marce apuntan a ser bienes diferenciados que resultan en un precio por encima del promedio de sus competidores, se puede notar un comportamiento más elástico en su demanda lo cual no representa un atractivo para la empresa. Si bien la empresa tiene una clientela estable que le permite desempeñar sus actividades y se ha notado un recupero en las ventas en el último año, es factible afirmar que sus ventas se ven afectadas a menudo por el aumento de los precios.

a.1.4) Propensión al consumo o propensión al gasto:

Esta variable señala la cantidad y rapidez con que los compradores destinan sus ingresos al consumo en lugar de destinarlos al ahorro. Esta condición es muy variable de país en país, de mercado en mercado e intervienen factores tales como la cantidad de productos con innovación tecnológica que están dispuesto a comprar los clientes, la escasez o abundancia de productos, las novedades, las modas, las condiciones socioeconómicas, etc. Se entiende que una mayor propensión al consumo resulta positiva para la empresa que produce y/o comercializa bienes y servicios.

Analizando el comportamiento de esta variable se puede afirmar que la demanda tiene una mayor propensión al gasto. Esto puede deducirse al observar cómo aumentan rápidamente las ventas cada vez que los clientes reciben algún ingreso extra, o cómo a través de pequeños incentivos económicos como suelen ser los fines de semana extendidos, la gente rápidamente se desplaza al consumo. Considerando asimismo el contexto inflacionario, que dispone a la mayoría de los consumidores más al gasto que al ahorro, se concluye que la demanda tiene una alta propensión al gasto lo cual resulta beneficioso para la empresa.

a.1.5) Poder adquisitivo:

El poder adquisitivo se mide por los ingresos totales promedio de los clientes o de segmentos de ellos. Es habitual enunciar que el poder adquisitivo es alto, medio o bajo sin determinar cuáles son los parámetros con que se los compara. En general, se puede decir que el poder adquisitivo del comprador se mide por la cantidad de productos diferentes que puede comprar a precios constantes. Otra manera de medir el poder adquisitivo podría ser comparando los ingresos por comprador en relación a una escala que vaya del mayor

ingreso al menor, información que puede resultar de fácil acceso. En el caso en que una empresa cubra mercados con distintos niveles de ingresos correspondería segmentarlos o bien establecer un poder adquisitivo promedio.

En este caso se podría afirmar que el poder adquisitivo de los clientes es medio dado las características de la demanda. En general se trata de profesionales médicos, profesores, maestros, abogados y dueños de locales de diferentes rubros, como así también técnicos de empresas de servicio y empleados de comercio. Aunque no todos comparten las mismas características, económicamente poseen un sueldo estable capaz de mantener una buena capacidad de compra.

a.1.6) Capacidad de compra:

La capacidad de compra es una extensión del poder adquisitivo que se mide por la disponibilidad de créditos y otros instrumentos financieros que permitan aumentar la capacidad de compra más allá del poder adquisitivo.

Tal como lo enuncia la definición, al ser una extensión del poder adquisitivo se puede decir que la capacidad de compra también es media. A lo dicho en la variable anterior se agrega que además de un sueldo estable, los clientes tienen acceso a tarjetas de crédito y facilidades de pago que aumentan su volumen de compras.

a.2) Clientes actuales (Clientes-Empresa)

a.2.1. Relación clientes actuales/clientes potenciales:

Es la relación o participación de mercado que posee la empresa teniendo en cuenta los clientes actuales (o cartera de clientes o clientes propios) con relación a los clientes potenciales. Esta relación señala un porcentaje de participación o cuota de mercado. Qué esta sea alta o baja dependerá de cómo se ha realizado la estimación del mercado potencial. En efecto: si a éste se lo ha calculado más allá de las posibilidades reales de cobertura de la empresa, entonces la cuota de mercado dará un porcentaje bajo y, en este caso, inexacto. En términos generales, y teniendo en cuenta que la estimación del mercado potencial responde a criterios aceptables, el valor de la cuota de mercado también dependerá de la cantidad de competidores directos o indirectos existentes en el área de cobertura o mercado potencial. A mayor cantidad de competidores, menor cuota de mercado. Si crecieran el mercado potencial y/o los competidores directos manteniendo la

empresa la misma cuota de mercado, esta resultaría una situación desfavorable para la empresa.

Para el caso bajo estudio se estima que la cuota de mercado es media-baja dada la proporción de clientes potenciales que podría alcanzar, más que por la cantidad de competidores en el segmento. Teniendo en cuenta la cantidad de personas que forman parte de los segmentos a los que dirige su propuesta la empresa se puede decir que muchos de ellos aún no han sido informados si quiera de los productos que se ofrecen. La mayoría de la fuerza laboral en la ciudad de General Alvear está compuesta por personal médico, de enseñanza, profesionales independientes, empleados estatales y empleados de comercio. Todas personas con una buena capacidad de compra que por su ocupación les resulta difícil preparar sus comidas en casa, por lo que la mayoría de ellos representan clientes potenciales para la empresa. Sin embargo esto no se está traduciendo en un aumento de la cuota de mercado, en gran parte debido a la falta de acciones intencionadas de cubrir una mayor porción del mercado ya que hay muy pocos competidores que estén elaborando propuestas similares para estos segmentos de clientes.

a.2.2. Costo de cambio a la competencia de los clientes

Los clientes, por más fidelización que se observe, en algún momento pueden pasar a comprarle a la competencia, con lo cual, para la empresa en cuestión, pasan a ser clientes potenciales. No obstante, a los clientes se les puede hacer más o menos difíciles pasarse a la competencia: desde simple cuestiones de distancia para comprar, tiempo de compra, marca de productos, precios de los productos, variedad de la línea de productos hasta llegar a la simple atención amable. Existen barreras reales o no que dificultan el “pase” del cliente de una empresa a otra. Cuantas más barreras de paso existan, mayor va a hacer el costo de cambio para el cliente en su decisión de ir a comprar a otra empresa.

En relación al costo que implica para el cliente cambiar a la competencia se ha podido observar que la calidad de los productos y la atención personalizada son las grandes barreras que hacen que muchos de los clientes fidelizados no cambien de empresa o les cueste más hacerlo. La propuesta de esta empresa siempre ha sido crear un producto de la mejor calidad posible dados los recursos disponibles por lo que, al compararse con el resto de las ofertas gastronómicas, queda posicionado muy por encima del promedio. En parte la fuerte apuesta por la alta calidad responde a las características de la demanda, ya que, se

trata de productos a ser consumidos diariamente por familias que por su estilo de vida les dificulta cocinar un almuerzo o cena. Es así que se pretende elaborar un producto sano, casero, con varias opciones de menú que se adapte a cada miembro de la familia, volviéndose así en un producto que refleja principalmente confianza y garantía de calidad. Es así que a la hora de cambiar a la competencia, muchos de los clientes son capaces de reconocer las diferencias en la calidad que se ofrecen dentro del sector y valoran aún más los atributos del producto.

Otra de las barreras que hacen que el costo de cambio de los clientes a la competencia sea medio-alto es la atención personalizada. Hasta el momento la empresa emplea la venta a través de mostrador por lo que cada cliente es atendido y asesorado por un vendedor que no sólo brinda información sobre los ingredientes de cada preparación y sus precios, sino que también aconseja según la cantidad de comensales y el presupuesto disponible, cuál sería el menú mejor adaptado a la necesidad de cada cliente. Este tiempo invertido en cada uno de ellos tiene un costo que se recupera al garantizar en la mayoría de los casos una venta exitosa, informar al cliente de la amplia variedad de productos y transmitir al cliente una experiencia personalizada.

a.2.3. Demanda de servicios:

Los clientes demandan cada vez más un producto “ampliado”, es decir, no se conforman ya con la sola compra sino que desean servicios que concentren las compras en un solo lugar o bienes que posean mayores servicios asociados a los productos que compran. Si esta es la situación, entonces la empresa podría llegar a incurrir en costos que afecten la rentabilidad buscada. Por otro lado también hay sectores de negocios donde los clientes se satisfacen con los productos básicos sin demandar servicios adicionales.

Para el caso bajo estudio se identifican tres servicios básicos adicionales que los clientes solicitan: envío a domicilio, bebidas/pan para acompañar las comidas y medios de pago electrónico. Cada uno de ellos posee un costo y riesgo distinto para la rentabilidad de la empresa y se fueron incorporando a medida que la clientela los fue solicitando aunque sin dudas el servicio de delivery es el más complicado de gestionar ya que afecta el tiempo de ciclo del proceso de compra.

Desde el punto de vista de esta variable se podría decir que la demanda de servicios adicionales es media, pero sin dudas tiene proyección de ir aumentando ya que los productos gastronómicos siguen ampliándose al incorporarse nuevos hábitos de consumo.

a.2.4. Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización

Los clientes actuales que le compran regularmente a la empresa son los clientes actuales de alguna manera fidelizados. Estos clientes, al asumir la condición de tales, pueden llegar a exigir algún tipo de “plus” en sus compras: descuentos especiales, financiación, servicios varios (entrega a domicilio mantenimiento, o cualquier otro tipo de lo que se conoce como “producto extendido”. De darse esta circunstancia habría un incremento en los costos.

Para el caso analizado no existen presiones por parte de los clientes actuales para generar un plus a cambio de fidelización, sino que más bien la empresa guarda cierto poder de negociación en el intercambio. Al elaborar productos con un alto valor agregado son percibidos como objeto de deseo, por lo que la mayoría de los clientes solo espera que el costo que están pagando se iguale o, mejor aún, supere las expectativas del producto y que este intercambio justo se mantenga en el futuro.

a.2.5. Condición del Valor Cliente (Vc)

El valor para el cliente (Vc) es la suma del valor percibido más el valor recibido. Si alguno de los dos componentes se modifica de tal manera que el cliente aumenta sus exigencias por ejemplo al comparar precios, calidades, atributos, etc., con los de la competencia (tanto a nivel perceptual o por lo que realmente recibe) en ese caso demandará iguales o mayores condiciones de las percibidas y recibidas. Esta situación incrementa los costos para la empresa.

En el caso de esta variable se considera que el valor para el cliente es alto teniendo en cuenta que las expectativas que genera el producto son elevadas dado su precio. Algunos de los segmentos consumen estos productos a diario por lo que representan una buena porción en su presupuesto mensual, y para otros segmentos se trata de aquella comida por la cual esperaron disfrutar en una ocasión especial, por lo que en cualquiera de los casos las personas están comparando constantemente precios y calidad con la competencia a la hora de comprar.

a.2.6. Cercanía geográfica:

La mayor o menor cercanía geográfica impacta de distintas maneras las condiciones de compra de los clientes actuales. Si el cliente se encuentra a una distancia aceptable del lugar de ventas de la empresa, demandará menos servicios adicionales (entrega a domicilio, compra por Internet, compra telefónica) que aquél que posee un domicilio más lejano. La determinación de la localización del cliente respecto del lugar de ventas puede impactar en los costos, por lo que es necesario establecer las áreas de influencia de la empresa y si fuera el caso y la naturaleza de la empresa, abrir nuevas bocas de expendio para los clientes más alejados.

Esta variable afecta en manera considerable los costos y ventas de la empresa dado que no hay cercanía geográfica respecto de los principales segmentos que atiende. Desde el comienzo el emprendimiento surgió en el seno familiar, en una típica casa de barrio a la cual, con el pasar del tiempo y dado el crecimiento, se le fueron añadiendo ampliaciones e instalaciones que acondicionaron el lugar para la producción de alimentos. Actualmente el negocio está habilitado para la venta al público y está enteramente equipado para su funcionamiento. Sin embargo, su localización no ha cambiado, por lo cual los clientes deben trasladarse hasta el establecimiento ubicado en el barrio San Carlos para adquirir sus productos o, en su defecto, solicitar un envío con su respectivo costo adicional. Esto claramente aumenta los costos para el cliente a la hora de adquirir un producto, ya sea al tener que trasladarse al punto de venta o al tener que abonar el adicional por envío a domicilio. Así mismo, al no existir una boca de expendio en una zona más urbana, el negocio no recibe aquellos “clientes de paso” como bien podrían ser los empleados que salen a las horas picos de sus trabajos.

a.2.7. Hábitos de compra:

Los hábitos se modifican en forma permanente, ya sea por cuestiones socioculturales y personales o bien por impulso de las propias empresas. Horas “pico” de concentración de las compras, cantidades compradas por vez, gasto promedio en cada compra, preferencias a marcas sobre precios en determinados momentos, todos estos factores inciden en forma más o menos importante en el formato de venta de la empresa. Si los hábitos de compra son cambiantes de manera continua y con rapidez obligará a la empresa a una rápida adaptación incurriendo en costos superiores.

En este caso se podría afirmar que los hábitos de compra en el rubro gastronómico no son cambiantes a un ritmo acelerado. Con esto se quiere decir que, aunque hay una marcada tendencia ya hace un tiempo por el cuidado de la salud y los buenos hábitos alimenticios, este sector no experimenta cambios en los hábitos de compra constantemente comparado con otros rubros, como por ejemplo, la moda textil. Sin embargo como se mencionó anteriormente, el negocio debe orientar cada vez más sus productos a los estilos de vida de personas que manejan horarios más ajustados, un ritmo más acelerado y que necesitan aun así mantener una dieta saludable.

a.2.8. Sensibilidad al precio:

Si la demanda al mercado (o a la empresa) es elástica, toda variación que señale un aumento en los precios indicará un desplazamiento de la demanda hacia otros productos sustitutos o hacia otras empresas según sea el caso, Por el contrario, si la tendencia es una baja en los precios esto favorecerá al sector y consecuentemente a la empresa. La sensibilidad al precio que puedan poseer los compradores es un grado elocuente de la fidelización a una marca, a un producto o una empresa.

Como se explicó en la variable “Elasticidad de la demanda”, una parte del mercado es más sensible a los precios por lo que su comportamiento de compra es fluctuante, mientras que otra buena porción, la que mantiene el nivel de ventas constante, es fiel a la marca y no desplaza sus compras a la competencia según la variación de precios. Se podría decir que esta variable tiene un impacto medio en los objetivos de la empresa.

a.2.9. Sensibilidad a la marca:

Al hablar de sensibilidad a la marca se hace referencia a la sensibilidad que poseen los compradores respecto de los elementos diferenciales que posee dicha marca y por la cual ha logrado cierto posicionamiento en el mercado. Las marcas son guías de valor de un producto en términos de calidad y atributos asociados. Existen clientes que son altamente sensibles a la agregación de atributos o cualidades a la marca, de tal manera que un aumento en atributos diferenciales implica un aumento en la demanda. En otros casos aumentos en los atributos diferenciales no modifican sustancialmente el interés del cliente por el producto.

Para el caso, se podría decir que los clientes actuales del negocio tienen una buena sensibilidad a la marca ya que prefieren pagar un precio extra por adquirir un producto que se diferencia del resto, principalmente, por la calidad y variedad. Esto mismo se puede ver en la alta aceptación por parte de los compradores cada vez que se introduce un producto nuevo a la carta.

a.2.10. Sensibilidad a los criterios de señalamiento:

Los criterios de señalamiento son, básicamente, los estímulos comerciales provenientes de la comunicación (publicidad especialmente) y del posicionamiento de la marca. Existen compradores que son muy sensibles a los criterios de señalamiento y otros no, situación que puede favorecer o desfavorecer a los intereses de la empresa.

Actualmente la empresa no realiza demasiados esfuerzos de marketing por lo que es difícil tener información sobre la sensibilidad de los consumidores a las publicidades en sus diferentes canales. Sin embargo por la comprobación que se ha podido obtener a través de las respuestas a canales de comunicación informal, como lo son Instagram y Whatsapp, se podría decir que los clientes sí tienen una buena sensibilidad a los criterios de señalamiento.

b) Clientes potenciales

b.1. Clientes-Competencia

b.1.1. Tamaño de los clientes potenciales:

En principio se entiende que, aquellos clientes que no le compran a la empresa bajo análisis lo hacen a la competencia o simplemente no compran. Nuevamente acá, por una diferencia entre el mercado potencial total menos las ventas propias (o cuota de mercado) se puede inferir la cantidad de clientes que le compran a la competencia o a varios competidores según sea el caso. De esa estimación y haciendo Ventas Propias/Ventas de la competencia se llegará a la conclusión que si el valor es mayor que uno, entonces se trata de una condición favorable; si fuera menor que uno las condiciones serian desfavorables dependiendo de la cantidad de competidores que se hayan considerado.

Para la empresa bajo análisis este valor es menor a uno, por lo que es considerado una desventaja. Una de las razones es que el sector en el que opera está fragmentado, es decir,

existen muchos competidores que se reparten el mercado pero ninguno se posiciona como un claro líder por lo que las cuotas de mercado de cada uno son pequeñas.

b.1.2. Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada:

De la misma manera vista en cuanto a los costos (tiempo, distancias, calidades) que deben superar los clientes de la empresa para pasarse a la competencia, ocurre, también, con los clientes de la competencia para pasarse a la empresa bajo análisis. Si los costos no son altos (precios, calidad de servicios, distancias) más fácil será pasarse y mejor para la empresa analizada.

En cuanto a lo observado de las demás propuestas se puede afirmar que hay un costo medio de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa. Existen factores como la distancia geográfica, costo de envío a domicilio y en ocasiones el bajo precio de la competencia, que resultan ser barreras que retienen ciertos clientes potenciales interesados en la empresa, pero que no están dispuestos a afrontar estos costos aún si fuere por un producto de mejor calidad.

b.1.3. Grado de fidelización de los clientes con la competencia:

Esta variable es similar a la expuesta en la fidelización de los clientes actuales de la empresa bajo análisis. A menor fidelización, la condición es más favorable para la empresa analizada.

En este caso también se valora el grado de fidelización de los clientes a la competencia como medio ya que se considera que existe cierta diferenciación generada por la competencia, principalmente atribuida a la mejor localización de sus puntos de venta.

b.1.4 Fidelización por diferencias:

Existen clientes o segmentos de ellos que guardan fidelización a una empresa por la creencia (real o no) que en ese lugar encuentra elementos diferenciales (marcas, diferencias en servicios, atributos únicos) que no encuentran en otras empresas. Este grado de fidelidad es muy rígido y el cliente no manifiesta intenciones de desplazar su compra hacia otras empresas. Para la empresa analizada esta es una situación desfavorable.

Es posible apreciar cierta fidelización de los clientes a algunas diferencias generadas por la competencia, sin embargo no llega a ser lo suficientemente significativa como para hablar de una fidelidad de marca. Es así que se puede valorar esta variable como baja.

b.1.5. Fidelización por precios:

Es importante aclarar que en realidad ningún cliente es “fiel” por precios. Eventualmente mantendrá sus compras si observa que determinada empresa sostiene constantes sus precios bajos. Ahora, en cuanto posea información que existe otra empresa con características similares y que sus precios son menores –aunque sea en algunos precios– el cliente desplazará sus compras al otro negocio.

Este tipo de cliente que valoriza el precio por encima de las características diferenciadoras del producto no resulta atractivo para la empresa en cuestión ya que toda su estrategia se asienta en un producto de calidad con un precio que resulta por encima del promedio. Es por ello que se considera que esta variable tiene un bajo impacto sobre los objetivos de la empresa.

Ponderación de las variables

Una vez que se han seleccionado y analizado las variables se procede a realizar una evaluación de las mismas, con el fin de verificar las condiciones favorables o desfavorables que presentan. El análisis se hace en tiempo presente, es decir, las condiciones de las variables “hoy”.

Se utilizará una escala del 1 al 5 siendo:

- 1 = Nada atractivo el sector
- 2 = Poco atractivo el sector
- 3 = Valor neutro (No se utiliza pues se considera que ninguna variable puede ser inocua, de ser así significaría que fue mal seleccionada y no es relevante para el análisis del sector).
- 4 = Atractivo el sector
- 5 = Muy atractivo el sector.

Los valores pertenecientes a las calificaciones de las variables referidas a los CLIENTES se encuentran recogidos en el siguiente cuadro:



Variable	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Valor
Cientes actuales						
Condiciones de la demanda (Clientes – Demanda)						
Tamaño del mercado	Mediano			X		4
Crecimiento del mercado	En crecimiento			X		4
Elasticidad de la demanda	Leve Inelasticidad		X			2
Propensión al consumo o propensión al gasto	Alto				X	5
Poder adquisitivo	Medio			X		4
Capacidad de compra	Medio			X		4
Clientes actuales (Clientes-Empresa)						
Relación clientes actuales/clientes potenciales	Media-baja		X			2
Costo de cambio a la competencia de los clientes	Medio-alto			X		4
Demanda de servicios	Media		X			2
Demanda de condiciones de los clientes para mantener la	Baja			X		4



fidelización						
Condición del Valor Cliente (Vc)	Alto	X				1
Cercanía geográfica	Poca	X				1
Hábitos de compra	Cambiantes a ritmo desacelerado			X		4
Sensibilidad al precio	Medio		X			2
Sensibilidad a la marca	Medio			X		4
Sensibilidad a los criterios de señalamiento	Medio			X		4
Cientes potenciales						
Cientes-Competencia						
Tamaño de los clientes potenciales	Pequeño (negocio fragmentado)	X				1
Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada	Medio		X			2
Grado de fidelización de los clientes con la competencia	Medio		X			2
Fidelización por	Baja			X		4



diferencias						
Fidelización por precios	Media		X			2
Valor final						2.95

De esta manera se concluye que, según la variable relacionada con los CLIENTES, el sector resulta ALGO ATRACTIVO para la empresa, con un valor de 2,95.

Empresa

a) Empresa – clientes actuales

a.1. Canales de distribución:

En los mercados de consumo especialmente, no se puede entender un análisis completo del sector si no se incluyen a los distribuidores: mayoristas y minoristas, de grandes y pequeñas superficies y otros formatos minoristas (máquinas expendedoras, venta directa por correo, telefónica, por catálogo o por internet, por organizaciones de venta domiciliaria, etc.). La accesibilidad a estos canales determinará el grado de atractivo del sector negocios. Es por esto que el productor debe diseñar una estrategia comercial que abarque las acciones relacionadas con el canal de distribución (negociación de acceso al canal en función de precios, cantidades, tiempos de entrega, cooperación en el punto de ventas, campañas promocionales conjuntas, plazos de pago, etc.), y también las acciones relacionadas con la impulsión de la demanda del consumidor final al canal de distribución. Esto quiere decir que el empresario debe tener en mente siempre que su cliente se trata del consumidor final, al mismo tiempo que diseña estrategias y construye alianzas con sus distribuidores que son en definitiva las bocas de expendio en donde se surten estos clientes. Se trata de dos estrategias mutuamente dependientes: el intermediario demandará aprovisionamiento de mercaderías en la medida que sienta la presión de la demanda del consumidor final.

Las variables que han de intervenir como condicionantes del canal son:

a.1.1. Número de intermediarios dentro del canal:

Cuanto mayor sea la cantidad de distribuidores dentro del canal, mayores serán las facilidades para acceder a él en condiciones ventajosas. Esto quiere decir que cuanto menos concentrados se hallen los intermediarios del canal de distribución (como suele tratarse de las grandes cadenas de supermercados), el poder de negociación entre productores y distribuidores se equipara más y esto se considera una ventaja para la empresa que elabora.

Para el caso del negocio en cuestión esta no es una variable que afecte su distribución ya que sus productos están a la venta solo a través de su local. La otra manera en que los clientes se hacen de los productos es a través del envío a domicilio donde sí opera un intermediario, en ese caso el cadete o delivery. Pero aunque este servicio está tercerizado no es considerado un distribuidor, sino más bien un servicio adicional del producto el cual es abonado por el cliente.

a.1.2. Contribución a la eficiencia en la comercialización:

Los intermediarios se pueden convertir en verdaderos aliados en la estrategia comercial diseñada por el productor. Al aplicar una política de cooperación con los miembros del canal, la eficiencia de ellos mejora la eficiencia de la estrategia del productor. La cobertura geográfica que posea el intermediario, su prestigio y trayectoria, situación financiera, infraestructura de almacenamiento y de aprovisionamiento, conocimientos del sector, son algunos de los factores que contribuirán a la eficiencia aportada a la estrategia comercial del productor.

Actualmente esta variable no está desarrollada aunque existe cierta información valiosa a intercambiar y trabajar con los cadetes que realizan los envíos a domicilio. Ellos tienen a mano referencias sobre las zonas geográficas que más hacen pedidos, la frecuencia con la que los clientes los solicitan y tienen información de potenciales zonas a desarrollar dado el segmento de clientes al que está dirigido la propuesta. Es así que se recomienda a la empresa explorar la potencialidad de estos datos que sin dudas aumentará la eficiencia de ambos servicios.

b) Empresa – Clientes - Competencia

b.1. Rivalidad competitiva

Los competidores actuales –donde también se ubica la empresa bajo análisis– son el conjunto de todas las empresas que compiten en un sector con productos similares, sirviendo a un mismo mercado o satisfaciendo una misma necesidad. Al proceder al análisis de los competidores actuales interesa determinar el grado de rivalidad o intensidad competitiva existente entre ellos. Un sector de negocios cuyo grado de rivalidad competitiva sea bajo ofrecerá un panorama más favorable para los intereses de la empresa y viceversa. En cualquiera de las dos situaciones que se le presente a la empresa, la gerencia deberá establecer una estrategia que le permita obtener una ventaja duradera.

Es evidente que si el sector que se trate presenta una baja intensidad en la rivalidad competitiva, entonces la oportunidad de imponer una ventaja será mayor. Por otro lado, cuando la intensidad de la rivalidad competitiva es más intensa ocasiona, en la mayor parte de los casos, efectos negativos sobre la rentabilidad general del sector (y por ende de las empresas que lo integran). En función de ello cada competidor realizará mayores esfuerzos por imponer su propia ventaja, generando un espiral competitivo que determina un aumento cada vez mayor en la rivalidad del sector. Cuando se analiza la intensidad de la rivalidad competitiva del sector, las siguientes variables pueden incidir en mayor o en menor medida en la competitividad:

b.1.1. Número de competidores importantes:

En principio, se dice que un número importante de competidores aumenta la rivalidad del sector bajando la rentabilidad por debajo del promedio, sin embargo no siempre se cumple esta condición. En efecto, si existe un gran número de competidores con participación relativa de mercado pequeña, con estrategias competitivas de baja intensidad en cuanto a diferenciación, precio, comunicación, distribución, etc., la rivalidad no afectará la rentabilidad promedio. Existen sectores constituidos por PyMES que se encuentran en estas condiciones: comercio farmacéutico, talleres mecánicos para automóvil, consultorios odontológicos, pequeños productores agrícolas.

De la misma manera, se podría pensar que un número limitado de competidores favorece la rentabilidad del sector, sin embargo tampoco siempre es así tal como sucede en los sectores de supermercados, líneas aéreas, agroindustrias entre otros.

En general los sectores de negocios que se encuentran fragmentados (tratados luego nuevamente) formados por un número importante de empresas cuya participación a veces es mínima sin que exista un competidor importante, se caracterizan por no contar con información acerca de la estructura de costos de los factores competitivos del sector. Esto lleva a las empresas a implementar procesos de negocios muy individualistas, sin coordinación y/o cooperación para desarrollar estrategias sectoriales que favorezcan a todos los participantes. En el mejor de los casos, existen acuerdos sobre precios (como lo suelen hacer las panaderías, tintorerías, farmacias) pero no una rivalidad directa entre las empresas que compiten.

Justamente este es el caso del sector en el que se encuentra la empresa bajo análisis. Se trata de un sector de negocios fragmentado que presenta las características antes mencionadas, donde participan un grupo de empresas con una propuesta similar en precios y productos que se reparten el mercado sin que se genere una posición clara de liderazgo en el sector. Esto no favorece la eficiencia de los procesos de ninguna de ellas ya que no se generan cuotas de mercado que permitan la formación de economías de escala.

De esta manera se puede decir que el número de competidores es alto, y aunque no hay un aumento de la rivalidad competitiva, esta condición no favorece al atractivo del sector.

b.1.2. Homogeneidad de las empresas:

Mientras más similares sean las empresas (tamaño, estrategias, cobertura geográfica, localización) menor es la rentabilidad promedio si la rivalidad entre ellas responden a mecanismos de coordinación y cooperación. Bajo las condiciones señaladas, es altamente probable que las empresas intervinientes encuentren factores competitivos comunes que las lleven a solidarizarse entre sí (proveedores comunes; la falta temporal de algún insumo o de algún producto crítico que es compensado entre los excedentes de una empresa).

Si bien para el caso del sector bajo análisis no se podría decir que haya exactamente mecanismos de coordinación y cooperación como los descritos previamente, es cierto que las empresas competidoras no se perciben como competencia y en varias ocasiones colaboran unas con otras. Es por ello que esta variable se considera una desventaja para la empresa en cuanto a la disminución de la rentabilidad que ocasiona la homogeneidad.

b.1.3 Especificidad de los activos:

Para sus procesos de negocios, las empresas requieren de activos. La accesibilidad a ellos es un indicador de la rivalidad. Cuanto más accesible sea para las empresas competidoras acceder a activos específicos (maquinarias, herramientas, materias primas, insumos, infraestructura) mayor es la rivalidad y por lo tanto la rentabilidad baja en relación al promedio. Por otro lado, cuanto más específicos y especializados sean los activos menos empresas podrán adquirirlos por lo que se convierten en una barrera de entrada a potenciales competidores que quieran ingresar al sector.

Si bien una empresa puede acceder fácilmente a un activo específico ello no quiere decir que lo sepa utilizar eficientemente. Pero, si la utilización es igualmente eficiente para todas las empresas competidoras, la rivalidad aumentará por lo que bajará el atractivo en términos de rentabilidad.

En el caso del sector analizado, los activos necesarios para desarrollar un negocio gastronómico son de fácil acceso, por lo que las barreras de ingreso a nuevos competidores son muy bajas lo cual es una amenaza para los participantes del sector. Esto se puede apreciar al ver, dada cierta cantidad de tiempo, el nacimiento de nuevos emprendimientos gastronómicos, que poco duran en el tiempo pero que definitivamente afectan las ventas de tanto en tanto.

Por otro lado sí hay una oportunidad de ventaja competitiva al diferenciarse en la eficiencia del uso de estos activos. La experiencia, el conocimiento y el mejoramiento de los procesos hacen que no todos puedan aprovechar al máximo estos recursos, por lo que en este sentido la empresa se encuentre en una mejor posición.

Es así que aunque la baja especificidad de los activos es considerada una desventaja, la empresa tiene herramientas para marcar una diferencia a través de su eficiencia.

b.1.4. Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda:

Si la demanda a un sector de negocios es estable creciente favorece a que la rivalidad posea una baja intensidad y torne al sector como más atractivo en este sentido. Esta situación es válida siempre y cuando existan mecanismos, implícitos o explícitos, de coordinación y cooperación a través de los cuales se acuerde la proporción de mercado que le corresponda a cada empresa competidora.

Si el sector de negocios posee una demanda inestable, entonces la rivalidad competitiva aumenta debido a que las empresas competidoras pugnan por mantener sus participaciones de mercados ya que se encuentran con procesos de negocios de determinada escala, con costos totales adecuados a esa participación. En esto caso cabe destacar la posición ventajosa de las PyMES, dadas condiciones cambiantes de la oferta y demanda, ante las grandes compañías ya que al existir fluctuaciones cíclicas o temporales, se requiere una mayor flexibilización del proceso de negocios para adaptarse a las distintas situaciones. De esta manera las PyMES pueden utilizar su flexibilidad para competir con aquellas empresas que, debido a sus escalas, les resulta muy difícil tener capacidad de respuesta a las variaciones.

Dada esta variable del entorno, la empresa se halla doblemente favorecida. Por un lado, como se mencionaba al comienzo de este análisis, la gastronomía es un sector en crecimiento que posee una demanda constante, lo que permite que disminuya la rivalidad competitiva y así el atractivo del sector aumenta. Por otro lado en los momentos donde la demanda puede ser un poco inestable (como se explicaba al hablar de la variable “elasticidad de la demanda”), al tratarse de una PyME, su tamaño le permite surfear las variaciones del mercado y realizar los ajustes necesarios en la producción sin entrar en mayores costos. Es así que esta variable resulta favorecer el atractivo del sector para la empresa.

b.1.5. Crecimiento de la industria:

Si el sector industrial manifiesta un crecimiento sostenido en un período dado, cada competidor tratará, por lo menos, de mantener la participación (cuota de mercado) histórica en proporción al crecimiento de la industria. Pero un sector que crece se convierte en más atractivo. Los competidores pueden pretender aumentar su participación por encima del crecimiento global del sector tratando de pasar de un negocio interrogante a uno estrella, por ejemplo. En tal caso, es de esperarse acciones competitivas que tiendan a aumentar la cuota de mercado, y nuevamente, a una acción debe esperarse una reacción de los competidores de la dimensión que cada empresa emplee con relación a su posición competitiva.

Como se mencionaba en la variable anterior, el sector gastronómico está en crecimiento y esto puede verse principalmente en la apertura de nuevos comercios gastronómicos. No

todos constituyen una amenaza directa a la empresa pues no todos elaboran una propuesta dirigida al mismo público objetivo, sin embargo se puede ver que hay cada vez más opciones para comer, lo cual se traduce en mayores sustitutos. Es así que la empresa considera esta variable como el riesgo que se corre debido al crecimiento del sector por lo que debe estar en alerta y elaborar estrategias para no quedarse atrás con su cuota de mercado.

b.1.6. Costos fijos del sector:

En los sectores industriales maduros (alimentos, bebidas, artículos de limpieza, servicios de transporte urbano), las economías de escala juegan un papel preponderante en los costos de los productos. A mayor escala, producto de una mayor participación de mercado, menores son los costos unitarios totales de los productos. Estos, conformados por su componente fijo y variable, inciden en la baja de precios, que a su vez permitirán ganar más cuota de mercado o bien, si la baja de costos no se traduce en una reducción de precios, entonces se mejorará la rentabilidad. Al tratar de ganar más cuota de mercado que se traduzca en una reducción de los costos fijos, las empresas encaran acciones (mayor esfuerzo de marketing, por ejemplo) que aumentan la intensidad de la rivalidad competitiva. La industria del calzado, vestimentas, equipos de computación, son ejemplos de esta situación.

Analizando el caso del sector gastronómico se puede decir que se encuentra en su etapa de madurez, por lo que corresponde la formación de economías de escalas que se traduzcan en una disminución de los costos fijos. Sin embargo este no es el caso de las muchas empresas que se encuentran en General Alvear. Sucede que la mayoría se encuentran aun desarrollándose en el ciclo de vida por lo que no han alcanzado la eficiencia necesaria para la generación de economías de escala. Como se mencionaba anteriormente en otras variables, el sector se encuentra fragmentado y no hay acciones claras de los competidores por alcanzar una mayor cuota de mercado que les permita bajar los costos. Dicho de otra manera, las empresas no están poniendo en acción estrategias que les permitan aumentar su cuota de mercado, y junto al hecho de que aún no han alcanzado un punto máximo en su curva de experiencia y aprendizaje esto impide que se formen economías de escalas, por lo que no pueden bajar sus costos fijos ni aumentar su rentabilidad.

Desde este punto de vista la variable resulta poco atractiva dado que los costos fijos del sector son altos resultado de la ineficiencia en la que se opera.

b.1.7. Diferenciación del producto y servicio:

Situación que también es típica de los sectores maduros. En la medida que la mayoría de los productos se encuentran en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto (automóviles, vestimentas, medicamentos, servicios bancarios, transporte de cargas) mayor es el esfuerzo que generan las empresas por diferenciar sus productos respecto de los competidores. Por lo general, las mínimas diferenciaciones que se pueden establecer (en el envase, nuevo sabor, tamaño, servicios adicionales, agregados de calidad) son rápidamente imitadas por el resto de la competencia, si es que la diferencia ha establecido una clara ventaja competitiva, lo cual hace que nuevamente se trate de introducir algún elemento diferenciador.

Muchas veces es fácil de observar que ante la imposibilidad (sea cual sea el motivo) de establecer diferencias en el producto se apela cada vez más y en forma alarmante a formas de promoción como obsequios, sorteos, cupones, etc., que si bien son comercialmente válidos como estrategia comunicacional, se ha terminado por interesar al cliente por potenciales beneficios que no tienen nada que ver con el producto en sí.

Este es el caso de los productos del sector gastronómico los cuales se hallan en la etapa de madurez de su ciclo de vida. Tal como se enunciaba anteriormente las mínimas diferencias que se pueden generar en los productos son rápidamente imitadas por la competencia lo que genera un espiral por intentar introducir siempre un nuevo elemento. Desde este punto de vista se podría decir que resulta poco atractivo tener que constantemente invertir tiempo y recursos en desarrollar diferencias para poder resaltar entre los competidores.

b.1.8. Identificación de la marca:

El elemento diferenciador por excelencia del producto es su marca. Cuanto más genérico es el producto mayor es su indiferenciación, por lo que se recurre a crear lealtad en la marca. Esta acción estratégica se realiza a través de fuertes campañas publicitarias en los más diversos medios.

Para el caso bajo análisis no podría decirse que el producto es enteramente genérico, sino que contiene un conjunto de atributos comunes que ofrecen todas las empresas del sector, pero además se pueden observar que las distintas marcas generan diferencias dirigidas a segmentos distintos.

Por ejemplo, en la línea de producto de las pizzas existen atributos en común fácilmente identificables entre las distintas empresas que las elaboran (pizza redonda de ocho porciones, receta similar, mismos utensilios de preparación, etc.). Sin embargo cada una de ellas agrega diferencias en el sabor, calidad de las materias primas, cantidad de los ingredientes, variedades, que hacen que el producto se dirija a un público y no a otro. Es por eso que no son necesarias fuertes campañas publicitarias para atraer a los consumidores, como en el caso de productos como el agua envasada, sino que pueden elegir la oferta que más se ajusta a sus preferencias en gustos y precio.

Por consiguiente se considera esta variable como una leve ventaja al no tener que incurrir en mayores esfuerzos de marketing para alcanzar lealtad a la marca.

b.1.9. Costo de Cambio:

Cuanto más fácil le sea a un cliente pasar de un producto a otro, (en función del tiempo, costo financiero, calidad, beneficios esperados, riesgos percibidos) mayor será la intensidad competitiva del sector por lo que cada empresa del mismo tratará de instrumentar diversos medios para retener una clientela fiel.

El costo de cambio para el sector analizado no es bajo. Tal como se mencionó en las variables anteriores sobre el costo de cambio de los clientes actuales y de los potenciales, es difícil para los actuales resignar la calidad y atención personalizada, como para los potenciales la cercanía geográfica y los bajos precios. Es decir que existe para cada empresa cierta cantidad de clientes cuya decisión de compra no es fácil de persuadir (esto hace referencia también a la fragmentación del sector). En principio esto reduce la rivalidad competitiva del sector, ya que no se producen grandes movimientos en las cuotas de mercado de cada competidor, sin embargo es por esta misma razón que el sector acaba estancándose, por lo que la variable termina resultando una desventaja.

b.1.10. Diferenciación de procesos y servicios:

El grado de diferenciación que haya alcanzado el sector en sus procesos y servicios obliga a la permanente actualización de las empresas intervinientes. Si uno de los competidores incorpora procesos, servicios, tecnología novedosa, ya sea para aumentar su eficiencia o para generar nuevas diferencias, las empresas del sector deberán tomar decisiones que les permitan, al menos, igualar la ventaja impuesta por aquella empresa, con lo cual, la rivalidad competitiva del sector aumenta.

En este caso, como se mencionaba en la variable “costos fijos”, el sector gastronómico de la ciudad de General Alvear aún está en desarrollo y crecimiento. Es de esperarse que en el camino al logro de una mayor eficiencia se busque incorporar nueva tecnología y mejoras a los procesos en el intento de ganar una mayor cuota de mercado y formar economías de escalas. Es así que se puede prever un aumento en la rivalidad competitiva a futuro si es que las empresas procuran crecer. Por lo tanto se considera esta variable como una leve amenaza dentro del atractivo del sector.

b.1.11. Precios de los productos:

En todo sector de negocios existen precios que son indicativos o de “señalamiento”. Por lo general se trata del precio que fija el líder del sector y que, de alguna manera, sirven como orientación tanto al resto de los competidores como a los compradores. El precio-señalamiento del líder está fijado con una estructura de costos dadas: la del líder: Las empresas competidoras del sector intentarán por vía directa igualar ese precio, o por vía indirecta ofrecer alternativas si no se lo puede alcanzar (descuentos, ofertas, beneficios y promociones especiales), etc. Esto determina un aumento en la rivalidad competitiva.

Como se ha mencionado en otra ocasión, el sector bajo análisis se encuentra fragmentado. De esto deriva que no haya un claro posicionamiento del líder ni del resto de los competidores, por lo que se dificulta establecer un precio de señalamiento. Existe sin embargo un rango de precios aceptable para el cliente dada la comparación que puede llegar a hacer en relación al precio y los beneficios entre las diferentes ofertas. De este modo se concluye que esta variable no representa una amenaza para el atractivo ya que no existe un claro precio de señalamiento en el sector que obligue al resto a tomar acciones competitivas.

b.1.12. Intensidad de los programas comunicacionales:

Los programas comunicacionales (publicidad, promoción, etc.) ejercen influencia a través de los medios de comunicación masiva, lo que lleva a un aumento de la rivalidad competitiva del sector. Las grandes empresas pueden establecer ventajas, muchas veces aparentes, por el solo hecho de llevar adelante estrategias comunicacionales intensivas. Las que se “queden atrás” en este sentido caen en desventajas competitivas notables, por lo que, en muchos casos, o buscan medios alternativos de comunicación o tratan de estar lo más cerca posible de las campañas intensivas que implementa la competencia.

En el sector que se está analizando, la intensidad de las campañas publicitarias es considerada baja. Usualmente se ocupan algunos espacios publicitarios en radio y televisión local o folletería, pero no se están explotando las publicidades dirigidas a segmentos objetivos en redes sociales que suelen generar mayor rendimiento. Es así que este factor no eleva la intensidad competitiva, por lo que se supone una leve ventaja del sector.

b.1.13. Líneas de productos comercializadas:

Algunas empresas optan por ampliar sus líneas de productos de manera ilimitada. Esto puede ser por diversas causas: realizar mayor cobertura de segmentos, diversificar la oferta hacia nuevos mercados o simplemente crear barreras de entrada a nuevos competidores. El resto de las empresas, por lo general, se mantienen expectantes ante la proliferación de productos de la competencia ya que por lo general, o bien no poseen la capacidad productiva, comercial y financiera para igualar la estrategia o bien porque quieren asegurarse el éxito de los nuevos productos lanzados al mercado.

La empresa bajo análisis se encontraría en el primer caso, debido a su amplia carta de comidas y gran variedad de opciones para elegir. Uno de los objetivos de esta línea de productos es cubrir varios segmentos para aumentar la cuota de mercado, lo que al mismo tiempo genera una barrera de ingreso a los nuevos competidores que difícilmente puedan igualar la propuesta. Por lo tanto se considera que la empresa se halla favorecida por esta variable.

Ponderación de las variables

Los valores pertenecientes a las calificaciones de las variables referidas a la EMPRESA se encuentran recogidos en el siguiente cuadro:



Variable	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Valor
Empresa – clientes actuales						
Canales de distribución						
Número de intermediarios dentro del canal	Bajo				X	5
Contribución a la eficiencia en la comercialización	Baja		X			2
Empresa – Clientes – Competencia						
Rivalidad competitiva						
Número de competidores importantes	Alto	X				1
Homogeneidad de las empresas	Alta		X			2
Especificidad de los activos	Baja		X			2
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	Estabilidad de la demanda			X		4
Crecimiento de la industria	En aumento		X			2
Costos fijos del sector	Altos		X			2
Diferenciación del producto y	Baja		X			2

servicio						
Identificación de la marca	Media			X		4
Costo de Cambio	Medio		X			2
Diferenciación de procesos y servicios	En aumento		X			2
Precios de los productos	No hay precios de señalamiento			X		4
Intensidad de los programas comunicacionales	Baja			X		4
Líneas de productos comercializadas	Varias			X		4
Valor final						2.8

De esta manera se concluye que, según la variable relacionada con la EMPRESA, el sector resulta POCO ATRACTIVO para el negocio, con un valor de 2,80.

Competencia

a) Acciones Competitivas (Empresa-Competencia)

Las empresas compiten por ganar mayor participación de mercado y para ello tratan de imponer una ventaja superior. La ventaja superior, previamente definida a través del valor empresario, está contenida en forma de estrategias que llevan adelante las empresas. A cada movimiento o acción de un competidor le corresponderá un movimiento o acción (igual o superior) de los competidores.

En el “ruedo” competitivo no hay lugar para el descanso. Las empresas monitorean en forma permanente las acciones de la competencia ya sea para ganar una mejor posición, o en su defecto, para no perder su posición actual. Algunas de las variables que tornan

dinámico al sector, y que por lo tanto generan situaciones favorables o desfavorables en el sector, son:

a.1. Grado de iniciativa de la competencia:

Dependiendo de la posición competitiva que ostente una empresa puede tener más o menos iniciativa, o permanecer expectante ante la iniciativa de los demás. Por lo general, se puede decir que la empresa líder lleva en menor medida la iniciativa que la empresa seguidora. Esto es entendible: la empresa líder se vuelve “conservadora” de la posición obtenida. Si quisiera ganar más posición lo haría comúnmente con estrategias que no alteren demasiado las condiciones actuales del sector, salvo que introduzca un producto o una línea de productos (o una tecnología, o un proceso) absolutamente innovador con el que quiera dar un verdadero golpe competitivo al sector dejándole pocas o ninguna chance de igualación a los competidores.

En cambio el seguidor casi tiene la obligación de llevar la iniciativa, con el objetivo de ganar mayor participación de mercado y de tal manera acercarse más a la escala económica en términos de producción y comercialización. Esta situación pone al seguidor en una situación riesgosa debido a las represalias que pueda tomar el líder.

Por otro lado el rezagado en general asume una actitud expectante y es casi imposible que lleve iniciativa alguna por las represalias a las que se expone. Es así que dependiendo de la posición que posea la empresa analizada y las condiciones competitivas, el sector puede presentársele favorable o desfavorable.

Para analizar esta variable es necesario recordar que el sector en el que opera la empresa se encuentra fragmentado, por lo que el mercado se reparte en cuotas similares, y es difícil definir las posiciones dominantes en el sector. Aun así, dado que el nivel de ventas de la empresa se encuentra por debajo de otras que comparten el mismo sector, se puede decir que el negocio se comporta como una empresa seguidora. De esta manera se espera que las acciones que ejecute sean en pos de alcanzar una mayor cuota de mercado que le permita mejorar su escala, por lo que son de esperarse las reacciones de los competidores ante estos movimientos para las cuales deberá estar preparada.

a.2. Estrategias observables de la competencia:

Las empresas manifiestan explícita o implícitamente las estrategias que desarrollan cualquiera sea su naturaleza. En este sentido las demás empresas dentro del sector deberán tener cuidado si la manifestación estratégica de la empresa pudiera tratarse de una especie de distracción para introducir otras estrategias.

Una errónea lectura de la realidad competitiva puede llevar a implementar estrategias no convenientes, lo que seguramente favorecerá a uno o más competidores. Aquí es importante recordar el hecho de que la estrategia surge de la visión empresaria (mirada particular de la realidad competitiva presente y futura), y también que la visión empresaria no da certeza acerca de los resultados de la estrategia sino solo probabilidades.

En este caso se puede decir que las estrategias de los competidores son bastante deducibles. Tanto es así que la mayoría de las empresas, a falta de una identidad definida, tienden a copiar las estrategias que alguna otra se arriesgó a implementar. De esto se puede decir que la variable no representa un gran riesgo para la empresa, lo cual hace más atractivo el sector, salvo por el poco tiempo que pueda tomar que la competencia imite alguna de las estrategias que implemente la empresa en estudio.

a.3. Capacidad del competidor/es principal/es:

Las capacidades empresarias están en directa relación con las personas, los procesos y los recursos que se poseen y cómo estos se posicionan para generar valor empresario. Una empresa que posee un alto Ve se torna un competidor importante y obliga al resto de las empresas a tratar, por lo menos de igualar ese valor.

Se podría decir que los principales competidores del sector están generando un valor empresario sustentado principalmente en los recursos que poseen y en las personas que contratan, sin embargo sus procesos están lejos de generar valor agregado. Teniendo esto en cuenta se puede afirmar que las capacidades empresarias de los competidores no son altas por lo cual no representa una amenaza cercana para la empresa.

a.4. Diferencia y eficiencia aportadas por el competidor:

Cuando un competidor aporta diferencias y/o eficiencias notables, desequilibra la competitividad del sector (asumiendo que ningún sector de negocios se encuentra en equilibrio). Estos desequilibrios le demandan al resto de las empresas competidoras esfuerzos por igualar las desventajas producidas.

Las diferencias que actualmente generan los competidores del sector están más avocadas a los servicios de apoyo del producto (delivery, cercanía geográfica, opción de comer en el lugar) que en el producto gastronómico en sí. Además, como se mencionaba en la variable “estrategias observables de la competencia”, muchas de estas diferencias se pueden inferir, y tienden a ser imitadas entre sí por lo que podría decirse que ninguno de los competidores está generando una diferencia notable que sea difícil de igualar tal que se genere un desequilibrio importante en el sector. Por lo tanto se puede decir que esta variable no representa una amenaza importante para los objetivos de la empresa, o lo que es lo mismo, favorece el atractivo del sector.

a.5. Política de precios del competidor:

Cualquiera sea la posición que ocupen las empresas que compiten en un sector, es su obligación establecer políticas de precios de acuerdo a las condiciones del sector. Las empresas que más están obligadas son las líderes y las seguidoras. Las primeras fijando los precios de señalamiento ya mencionados, las segundas fijando precios que le permitan avanzar en la participación de mercado. Cualquiera sea el caso, si las variaciones en las políticas de precios son intensas hará que el sector se torne inestable y por lo tanto desfavorable.

En el caso de los precios de este sector, es factible decir que las políticas de precios son en general estables. Esto es en cuanto a la determinación de los precios como estrategia, ya sea del líder o de los seguidores, pero no se refiere a la estabilidad de los precios en cuanto a la economía ni mucho menos a la inflación que se experimenta en los precios de los alimentos. Los únicos participantes que generan por momentos desequilibrios en el sector son aquellos nuevos ingresantes que, para aumentar rápidamente la cuota de mercado, fijan un precio por debajo del mercado. Sin embargo en poco tiempo deben igualar el precio promedio del sector si quieren afrontar con éxito la estructura de costos que se requiere para operar.

Por la estabilidad en la política de precios del sector se considera a esta variable como favorable para la empresa.

Ponderación de las variables

Los valores pertenecientes a las calificaciones de las variables referidas a la COMPETENCIA se encuentran recopilados en el siguiente cuadro:

Variable	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Valor
Acciones Competitivas (Empresa-Competencia)						
Grado de iniciativa de la competencia	Baja			X		4
Estrategias observables de la competencia	Deducibles			X		4
Capacidad del competidor/es principal/es	Media-Baja			X		4
Diferencia y eficiencia aportadas por el competidor	Media-Baja			X		4
Política de precios del competidor	Estable			X		4
Valor final						4

De esta manera se concluye que, según las variables relacionadas con la COMPETENCIA, el sector resulta ATRACTIVO para el negocio, con un valor de 4.

Análisis de las variables del nivel 2

Estas variables poseen, como las del nivel 1, incidencia directa sobre la competitividad del sector bajo análisis. Las principales son:

Proveedores

Lo interesante de analizar en los proveedores es su poder de negociación. El aspecto básico que refleja el poder de negociación de los proveedores es el precio y/o la calidad de los productos que fijan en el sector. Como estos forman parte de los costos de los productos y servicios, tienen la capacidad de disminuir las rentabilidades de las empresas que compiten allí.

Si el poder de negociación es alto, entonces el sector resultará menos favorable. El poder de los proveedores se pone de manifiesto cuando presionan de alguna manera a los competidores del sector para obtener un tipo de ventaja.

Por oposición, cuanto más débiles sean los proveedores en imponer precio y calidad, más fuerte será la posición de las empresas para negociar con ellos, mejorando así sus rentabilidades.

Una interesante forma de estimar las condiciones de negociación entre el proveedor y el comprador es la siguiente matriz:

Importancia del Proveedor	Alta	La empresa compradora es vulnerable (Alto poder de negociación)	Dependencia Mutua (Equilibrado poder de negociación)
	Baja	Transacciones anónimas en mercados no especializados (Equilibrado/bajo poder de negociación)	El proveedor es vulnerable (bajo poder de negociación)
		Baja	Alta
		Importancia del Comprador	

El mayor o menor poder de negociación de los proveedores está en función de:

a.1. Número de proveedores importantes:

Cuando existe un gran número de proveedores importantes, las empresas del sector están en mejores condiciones de obtener ventajas respecto de la provisión de materias primas o insumos básicos. Algunos ejemplos pueden ser: coordinar los tiempos de

entrega, disminuir el costo de fletes, discutir sobre la cantidad y calidad de los insumos, disminuir precios, mejorar las condiciones de pago, etc. Si esta situación se presenta igual para todas las empresas del sector, ninguna poseerá una ventaja importante respecto de las otras estableciéndose así una paridad competitiva. Si por el contrario alguna de las empresas competidoras, por sus volúmenes de compra o por otra razón en especial puede obtener alguna ventaja del proveedor, dicha ventaja podrá ser trasladada a alguna ventaja competitiva específica (ya sea precio o diferenciación).

Por otro lado cuanto menor sea el número de proveedores del sector, mayor será su poder de negociación respecto de las empresas del sector, las cuales se verán sometidas a las condiciones que los proveedores impongan.

El número de proveedores dentro del sector analizado es elevado por lo que su poder de negociación es bastante bajo. Sin embargo así también lo es el poder de las empresas en el sector. Como se ha mencionado varias veces, el sector se encuentra fragmentado por lo que las cuotas de mercado no difieren mucho entre sí. Es decir, ninguna de las empresas logra obtener una ventaja diferenciada del proveedor a través de sus volúmenes de venta. Se da el caso señalado en el cuadro expuesto anteriormente donde tanto el proveedor como el comprador poseen bajos niveles de importancia. Debido a esto se considera que esta variable favorece el atractivo ya que hay un elevado número de proveedores, pero a la vez es necesario mejorar la posición de negociación.

a.2. Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor:

En la medida que las empresas del sector posean mayor número de sustitutos cercanos respecto de insumos y materias primas, menor será el poder de negociación de los proveedores. Si bien es cierto que en cualquier tipo de industria es cada vez mayor la disponibilidad de sustitutos, algunos proveedores imponen calidad, precio o marca que colocan a sus productos a un bajo nivel de sustitución.

En otros casos, la sustitución no es viable por cuestiones de hábitos y costumbres de los consumidores (por ejemplo el sachet de polietileno no pudo reemplazar al vidrio en la industria vinícola) o por las características del material del insumo del proveedor (la fibra óptica en las comunicaciones).

La disponibilidad de sustitutos para los productos que utiliza la empresa en general como harina, descartable, huevos, lácteos, conservas, limpieza, etc., es bastante amplia por lo que esta variable se considera, en principio, favorable. No obstante hay ciertos proveedores que por la calidad de sus productos cobran relevancia para la empresa y se consideran, hasta el momento, difíciles de sustituir sin que esto afecte la calidad del producto final. Se trata principalmente de los proveedores de carne vacuna y porcina cuyos productos son difíciles de conseguir por la alta demanda que poseen (existe un bajo abastecimiento), y también poseen un alto costo el cual es directamente trasladado al producto. Otro proveedor clave es la empresa proveedora de frutas y verduras, que por ser un mayorista y tener una buena rotación de sus productos es considerado el mejor de la zona, por lo que aumenta su relevancia para el negocio. De esta manera, considerando que estos proveedores tienen un mayor poder de negociación, se concluye que la variable tiene un nivel de atractivo medio para la empresa bajo análisis.

a.3. Costo de cambio de los proveedores:

El concepto de indiferenciación del producto, similitud en los niveles de precio, paridad en las condiciones de compra, determina que las empresas competidoras del sector puedan cambiar rápidamente y sin mayores costos de proveedor. Esta situación disminuye el poder de negociación de los proveedores.

Haciendo referencia a la información analizada en la variable anterior, se considera que el costo de cambio de los proveedores mencionados al principio es bajo, ya que su poder de negociación es bajo también, dado que aportan pocas diferencias en precio y calidad a los productos de la empresa. Sin embargo los proveedores clave (considerados así por la diferencia que aportan en calidad, y en algunos casos, en precio) tienen un costo de cambio alto ya que no puede prescindirse fácilmente de ellos sin que esto cause efectos en el producto.

De manera similar a la variable anterior, se concluye que el impacto de esta variable en los objetivos de la empresa es mediano.

a.4. Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la industria:

Cuando un insumo forma parte importante del costo total del producto se torna en un insumo crítico, situación que determina un aumento en el poder de negociación de los proveedores.

En este caso deben sumarse a los ya mencionados proveedores claves para la calidad de los productos (como son los proveedores de carne vacuna, bovina, frutas y verduras) otros que cobran relevancia por su participación en el precio final de los productos de la empresa.

Productos como la harina, los lácteos y los fiambres forman parte de la mayoría de los bienes que produce la empresa, es decir, participan de los costos de cada uno de ellos, y si bien existen varios proveedores para estos insumos (indicador de un bajo poder de negociación) sus precios son elevados y volátiles por lo que una variación de cualquiera de ellos incidirá directamente en el precio final del producto elaborado.

Haciendo un recuento de los proveedores se puede ver como cada uno de ellos tiene un costo elevado y una participación importante en la estructura de costos de la empresa como del sector en general. Bajo estas consideraciones la variable resulta desfavorable referido al atractivo del sector.

Ponderación de las variables

Los valores pertenecientes a las calificaciones de las variables referidas a los PROVEEDORES se encuentran recopilados en el siguiente cuadro:

Variable	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Valor
Número de proveedores importantes	Elevado		X			2
Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor	Baja-Media		X			2



Costo de cambio de los proveedores	Medio-Alto		X			2
Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la industria	Altos	X				1
Valor final						1,75

De esta manera se concluye que, según la variable relacionada con los PROVEEDORES, el sector resulta POCO ATRACTIVO para el negocio, con un valor de 1,75.

Posibles nuevos ingresantes

Si un sector de negocios es atractivo por su rentabilidad, su crecimiento o sus oportunidades de generar negocios rentables en cierto tiempo, estará siempre expuesto a la amenaza de nuevas empresas que quieran ingresar a competir allí.

Existen factores propios del sector que obstaculizan, o por lo menos desalientan, a los nuevos competidores llamados “naturales” o propios del sector. También existen otros factores o barreras “no naturales” que responden a condiciones impuestas fuera de la propia competitividad, como por ejemplo barreras legales de ingreso. La mayor o menor cantidad de barreras de ingreso, naturales o no, hacen que el sector sea más o menos atractivo.

Las empresas establecidas en el sector tratan de desalentar aquellas que eventualmente puedan estar analizando ingresar. Esto se debe a que las empresas establecidas no están dispuestas a sacrificar su participación de mercado, alterar su estructura de costos o perder rentabilidad por baja en los precios.

Es así que, a través de barreras creadas por ellos mismos o barreras específicas del sector, los competidores actuales tratarán de desalentar a los potenciales ingresantes.

Cuanto mayor sean, en cuanto a importancia y número, más desalentarán a las empresas que deseen competir. De esto depende la solidez del sector, de la capacidad de enfrentar los posibles competidores ingresantes.

A continuación se analizan los dos tipos de barreras de ingreso: las creadas por la naturaleza competitiva del sector (directas) y las que son impuestas en forma extracompetitiva de forma artificial (indirectas).

a. Barreras creadas por los competidores (o directas):

a.1. Economías de escala:

En los sectores maduros, se dijo que la mayor participación o cuota de mercado permite bajar los costos unitarios totales como consecuencia de la escala de producción y comercialización alcanzada. Esta situación le permite a las empresas competidoras del sector que se encuentran en o próximas a estas escalas, mantener precios promedios de mercado pudiendo impulsar una baja de los mismos o, manteniéndolos, aumentar su rentabilidad. Cualquier nuevo competidor que desee ingresar al sector lo tiene que hacer con precios iguales o por debajo del precio promedio de mercado, situación que sólo será posible si esa empresa puede subsidiarlos en el tiempo que le lleve alcanzar la experiencia de la industria (o su cuota de mercado), o aguantar las represalias a las que se verá expuesta por parte de los competidores actuales.

Una empresa que decida ingresar en estas condiciones deberá contar necesariamente con una fuente de financiamiento que le permita sostener las pérdidas iniciales.

En general, se podría decir que los costos fijos dentro sector analizado son altos. Esto hace referencia a algunas variables mencionadas anteriormente. Por un lado, al haber hecho mención de la fragmentación del mercado, se estableció que las empresas aún se encuentran camino a lograr mayor eficiencia y un mejor logro de la economía de escala. Es decir, aún están operando con algo de ineficiencia. Dicho esto, se podría decir que los nuevos posibles ingresantes al sector, quiénes tendrán mucha experiencia por adquirir en la industria, lo harán de manera menos eficiente por lo que enfrentarán costos incluso más altos.

Sumado a esta desventaja, se ha podido observar que la estrategia más utilizada por los nuevos competidores es ingresar al sector con un precio de penetración, es decir, ofrecen

sus productos a un precio menor al promedio que resulte atractivo y con el cual puedan alcanzar en muy poco tiempo una cuota de mercado que les permita seguir operando. Como es de esperarse, en la mayoría de los casos, rápidamente deben ajustarse a los precios promedios del sector para ser rentables dado los altos costos que enfrentan. Al final, no logran alcanzar una cuota mayor que los posiciona entre los más demandados del sector y pasan rápidamente a ser uno de los tantos rezagados (fragmentando aún más el sector). Si en cambio persisten en mantener los precios bajos más del tiempo debido, dados sus costos, la mayoría enfrenta la inevitable quiebra.

De esta manera se podría concluir que esta variable resulta algo eficaz para establecer una barrera de ingreso a nuevos posibles competidores.

a.2. Diferenciación del producto:

En la medida que las empresas del sector agreguen elementos diferenciales a sus productos tal que no se puedan imitar o no sean fácilmente imitables, desalentarán a los potenciales ingresantes al sector dado que les tomará tiempo alcanzar la diferenciación o imponer una propia. La empresa que decida ingresar deberá brindar servicios similares a los establecidos por las empresas actuales para igualar, por lo menos, la oferta.

Considerando este sector se puede decir que la diferenciación generada no es alta. Esto puede verse en que las empresas ofrecen servicios y productos similares. Aunque cada una tiene su impronta, la mayoría cuenta con una carta de comidas similar, ofrece los mismos servicios de delivery y formas de pago, y están abiertas en los mismos horarios al público. De esta manera, cuando un nuevo participante quiere ingresar al sector le basta con observar a los competidores actuales para saber qué características han sido aceptadas por el mercado actual y así poder un producto similar con la garantía de que será bien recibido.

Por esta razón se considera que esta variable no constituye una barrera mayor para los potenciales ingresantes, por lo cual se supone una amenaza para el sector.

a.3. Identificación de la marca:

En aquellos sectores donde la marca ha creado una clientela fiel, se ha establecido una barrera importante de ingreso en la medida que esos clientes no estén dispuestos a

desplazar su demanda hacia un producto cuyo atributo principal (marca) no es percibido como valioso.

Este no es el caso para el sector analizado, donde se puede afirmar que existen negocios con distintas identidades, sin embargo no están claramente definidas y mucho menos comunicadas a su público objetivo. Con esto se quiere decir que, aunque los clientes pueden asociar ciertas características relevantes a los productos que ofrecen los principales competidores del sector (existen evidentes preferencias), no hay una marca posicionada de forma clara en cada uno de modo que se constituya una lealtad.

Por ello se concluye que esta es una barrera baja de ingreso, ya que no resultaría difícil ingresar al sector e incluso posicionarse rápidamente entre los consumidores, si tan solo se comenzara con una identidad clara y simple, bien comunicada al público que se dirige.

a.4. Costo de cambio:

La diferenciación del producto, la identificación de la marca, las economías de escalas son factores que elevan los costos de cambio de los clientes hacia nuevas marcas o productos dentro del sector. Si los clientes poseen una fuerte lealtad a la marca o bien su valor percibido está en directa relación con el precio más bajo, estarán muy poco dispuesto a pasar su demanda a nuevos productos o empresas. Bajo estas condiciones, se eleva el riesgo de ingresar a competir.

Por lo analizado en las variables anteriores se considera que el costo de cambio de los clientes a nuevos productos o empresas es bajo. De hecho esto se ha podido observar en la baja de ventas que sufren los negocios del sector cada vez que abre un nuevo local de comidas. Los consumidores rápidamente son atraídos por el nuevo competidor que cuenta con la ventaja de la novedad por un buen período de tiempo.

Por esta razón se considera esta variable una barrera baja de ingreso a nuevos competidores lo cual disminuye el atractivo del sector.

a.5. Requerimientos de capital:

En la medida que los sectores se vuelven más sofisticados en tecnología, infraestructura, innovación de productos y procesos de producción, conocimientos y capacidades del

personal en los niveles operativos y gerenciales, diferenciación de productos, economías de escala, mayores capitales deberá poseer la empresa que desee ingresar al sector.

Si el financiamiento del capital es elevado o de difícil acceso, o el nivel de endeudamiento de la empresa es alto, es probable que la empresa desista de su ingreso. Aquellos sectores con mínimo de sofisticación o bajo nivel agregado en la elaboración de sus productos son fácilmente vulnerables ante nuevos competidores.

Referido a la tecnología que se requiere para operar en el sector se podría decir que es baja, ya que la mayoría de las empresas utilizan máquinas y sistemas que están disponibles para todo aquel que quiera emprender. Es cierto que el esfuerzo económico para alcanzarlas no es tan bajo, pero sí son financiables y no es necesario tener todo para comenzar a operar.

En cuanto a los conocimientos y capacidades de los operarios se puede decir que es bajo también, ya que la elaboración de estos productos es considerado un trabajo no calificado y puede ser asimilado en poco tiempo.

Sobre la innovación de productos y su diferenciación también se afirmó en variables anteriores que los niveles son bajos, por lo cual es fácil para los posibles ingresantes imitar las características mejor aceptadas por los clientes. Solo en el caso de los niveles de experiencia requeridos para operar a nivel gerencial y el conocimiento de los procesos de producción es donde los nuevos competidores encontrarán un impedimento y serán puestos a prueba.

No obstante, en cuanto a los requerimientos de capital y cómo esta variable afecta el atractivo del sector, se puede decir que no forma una barrera alta de ingreso por lo cual es una amenaza para los competidores actuales.

b. Barreras gubernamentales (o indirectas):

b.1. Protección a la industria:

Altos aranceles de importación, subsidios a la industria local, exenciones impositivas son algunas de las formas de protección que desalientan el ingreso de nuevos competidores al sector, especialmente si son extranjeros y se desea proteger a la industria nacional.

Al tratarse en este caso de un análisis del sector gastronómico local, se puede llegar a decir que esas medidas no alcanzan a constituir una barrera para el ingreso de nuevos competidores.

b.2. Regulación a la industria:

En otros casos la legislación sobre sectores de negocios impide explícitamente la incursión de competidores. De esta manera se da una paradoja: en economías que se pretenden abiertas existen regulaciones de tal nivel que desalienten cualquier ingreso al sector. Esto se ve comúnmente en sectores como la telefonía móvil, radio y televisión privada y servicios de transporte urbano de pasajeros.

Este no es el caso que se aplica al sector analizado. A pesar de que existen regulaciones del gobierno como las normas de manipulación de alimentos, los controles sobre las instalaciones físicas, los derechos de los trabajadores y demás normas, ninguna de estas representa una barrera que impida el ingreso, sino más bien un requisito que por ley deben cumplir todas las empresas por igual.

Ponderación de las variables

Los valores pertenecientes a las calificaciones de las variables referidas a los POSIBLES NUEVOS INGRESANTES se encuentran recopilados en el siguiente cuadro:

Variable	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Valor
Barreras creadas por los competidores (o directas)						
Economías de escala	Altos Costos			X		4
Diferenciación del producto	Media-Baja		X			2
Identificación de la marca	Baja-Media		X			2
Costo de cambio	Bajo		X			2

Requerimientos de capital	Medios		X			2
Barreras gubernamentales (o indirectas)						
Protección a la industria	Baja		X			2
Regulación a la industria	Media		X			2
Valor final						2,28

De esta manera se concluye que, según la variable relacionada con los POSIBLES NUEVOS INGRESANTES, el sector resulta POCO ATRACTIVO para el negocio, con un valor de 2,28.

Productos sustitutos

Cuando se habla de productos sustitutos se lo debe analizar desde dos puntos de vista: 1) la sustitución por efecto de la elasticidad cruzada de la demanda, y 2) la sustitución por el beneficio esperado del producto o por la función que el producto brinda. Así es que, por más que el precio de las gaseosas aumente, no necesariamente los clientes consumirán más vino o cerveza, pero los tres tipos de productos son sustitutos entre sí en la medida que cumplen más o menos una misma función, acompañar las comidas, por ejemplo.

Las cañerías de plástico son sustitutas de las cañerías de metal, la carpintería de aluminio y madera, lo mismo. El transporte de pasajeros terrestre es sustituto del aéreo o del ferrocarril, una casa de cambio lo es de un banco, y así sucesivamente.

Algunas de las variables relacionadas con los productos sustitutos son:

a.1. Disponibilidad de sustitutos cercanos:

Cuanto más productos sustitutos cercanos entre sí existan, menos atractivo será el sector. La cercanía entre los productos sustitutos se refiere a precios de los productos, funciones básicas que cumplen, cantidad disponible, etc. En el rubro comestible existen varios ejemplos de productos cercanos entre sí: aceite, manteca, margarina utilizados

para frituras. En bebidas con alcohol: vinos, cerveza; en bebidas sin alcohol: jugos artificiales, gaseosas, sodas.

Un sustituto que compite fuertemente con el sector bajo estudio es la comida pre-lista. Productos que caben en esta categoría suelen ser: empanadas crudas, pizzas pre-listas, tartas para cocinar, pasta casera cruda, productos congelados y otros similares. Son productos que no deben elaborarse desde cero sino que tienen cierto grado de preparación, por lo cual el cliente requerirá un pequeño esfuerzo si desea consumirlos. Además por no estar enteramente acabados, se ofrecen a un precio por debajo del precio promedio de los productos del sector bajo análisis. Es por esto que suelen cobrar mayor relevancia en épocas donde hay recesos económicos y la gente busca obtener un beneficio similar a un menor precio.

Otro aspecto a favor que tienen estos productos es que por sus características, se pueden almacenar con mayor facilidad. Esto es una prestación cada vez más buscada por los clientes que poseen poco tiempo para realizar sus compras y desean reducir el costo que implica trasladarse al punto de venta cada vez que quieren consumir algo. Si el producto es de consumo inmediato y poco almacenable, es probable que el cliente lleve una cantidad menor del producto por vez, por lo que deberá volver a comprar si desea más del mismo. Esto constituye una pérdida de ventas para las empresas del sector en comparación a este sustituto.

Dado que estos productos están cercanos a los clientes se considera esta variable como un factor desfavorable en el atractivo del sector.

a.2. Costo de cambio para el usuario:

Cuanto menor sea el costo de cambio para el usuario, en precios, tiempo, esfuerzo de compra, riesgo percibido, mayor la posibilidad que él se pase rápidamente de un producto a otro y esto hace que el sector se vuelva menos atractivo. Un ejemplo típico lo representa el sector de entretenimientos para jóvenes (discotecas, pubs, bares) donde el costo por cambiar de un negocio a otro es mínimo, permitiéndose variar la rutina constantemente.

Referido a los productos sustitutos que se presentaron anteriormente se puede decir que el costo de cambio es bajo en relación a precios, riesgo percibido y esfuerzo de compra.

Sin embargo los clientes tendrán que renunciar a cierta comodidad y prestaciones al adquirir productos semi-elaborados. De esto se concluye que el costo de cambio para el usuario es medio, por lo cual constituye una amenaza media al atractivo del sector.

Ponderación de las variables

Los valores pertenecientes a las calificaciones de las variables referidas a los PRODUCTOS SUSTITUTOS se encuentran recopilados en el siguiente cuadro:

Variable	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Valor
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Media-Alta		X			2
Costo de cambio para el usuario	Medio-Bajo		X			2
Valor final						2

De esta manera se concluye que, según la variable relacionada con los PRODUCTOS SUSTITUTOS, el sector resulta POCO ATRACTIVO para el negocio, con un valor de 2.

Actores estatales y no estatales

La mayor intervención directa o indirecta de poderes públicos gubernamentales y de la comunidad, en cuestiones que no están relacionados con la competitividad, hacen al sector menos atractivo en términos de rentabilidad esperada.

a. Actores estatales

a.1. Entes reguladores:

Son organizaciones que el Estado promueve o sostiene por ley a los efectos de ejercer como órgano de contralor sobre empresas o sobre sectores empresarios. La existencia y grado de intervención no competitiva de estos entes influyen en mayor o menor medida en el atractivo del sector.

Por ejemplo, en Mendoza las empresas de energía eléctrica, gas y agua domiciliaria se encuentran afectadas a la observación de algunos de estos entes. Para ellas, esta regulación se convierte en una barrera significativa a los ingresantes, lo que vuelve al sector más atractivo. Sin embargo, la empresa quedará sujeta o condicionada en la fijación de tarifas, normas de calidad para la prestación del servicio e imposición de inversiones de infraestructura que, eventualmente, pueden hacer disminuir el atractivo del sector.

Para el sector gastronómico, dadas las actividades que desarrolla, rigen primeramente las normas del Código Alimentario Argentino. Este es el instrumento legal vigente donde se encuentran las regulaciones oficiales de los productos alimenticios y establecimientos productores, elaboradores y comercializadores de esos productos, sus envases, aparatos y accesorios para alimentos. Este reglamento técnico está en permanente actualización y establece las normas higiénico-sanitarias, bromatológicas, de calidad y genuinidad que deben cumplir todos los establecimientos, las personas físicas o jurídicas y los productos que ellos producen.

Hay dos organismos que vigilan el cumplimiento del Código Alimentario. El SENASA por parte del Ministerio de Agricultura y la ANMAT por parte del Ministerio de Salud. Los gobiernos provinciales son los que tienen la responsabilidad de controlar el cumplimiento del CAA en los territorios de cada provincia. A su vez, de acuerdo a la estructura de gobierno de cada provincia y al nivel de descentralización que cada jurisdicción haya decidido tener, hay gobiernos provinciales que transfieren algunas facultades a sus municipios. Este sistema de control está coordinado por el Instituto Nacional de Alimentos (INAL) perteneciente a la ANMAT. El SENASA también articula con los gobiernos provinciales y locales cuando lo necesita.

Es así que para poder desarrollar actividades gastronómicas, todos los negocios pertenecientes al sector bajo análisis deben contar con la correspondiente habilitación sanitaria y resultar aprobado en cada una de las inspecciones municipales. Asimismo deberá sujetarse a las medidas de seguridad y mantenimiento necesarias para el funcionamiento correcto de los equipos y máquinas que se utilizan en la elaboración, como también de la seguridad del personal que los utiliza.

Si bien estos controles desalientan el ingreso de nuevos competidores al tener que cumplir con todos estos requisitos para poder emprender un negocio gastronómico, no resulta una barrera coercitiva, por lo que todos aquellos que cumplan con la normativa podrán ingresar al sector. Así, se concluye que esta variable representa una leve amenaza al sector.

a.2. Entidades mixtas de desarrollo económico:

Se trata de entidades promovidas, por lo general, desde el poder público pero de participación combinada con el sector privado. Se organizan para promover, facilitar y sostener el crecimiento y desarrollo económico sectorial, provincial o regional desde lo financiero (Fondo de Transformación y Crecimiento de la Provincia de Mendoza), o desde lo económico (ProMendoza, para facilitar un perfil exportador de las empresas de Mendoza). En este caso, la presencia de estas organizaciones eleva el atractivo del sector.

Actualmente existe en General Alvear la denominada “Cámara de comercio, industria, agricultura y ganadería de Gral. Alvear” cuyo objetivo es fomentar el desarrollo económico de sus asociados y representarlos ante los poderes públicos o instituciones. Algunas de las empresas pertenecientes al sector analizado se encuentran asociadas a esta entidad, sin embargo la empresa bajo estudio no ha establecido relaciones con dicha institución por lo que se considera una variable de baja repercusión en el atractivo del sector.

a.3. Organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas:

Se erigen como protectoras de los intereses del estado o de la comunidad. Por ejemplo, la repartición que entiende sobre derechos de los consumidores o supervisión y controles bromatológicos de alimentos, o de control del medio ambiente. Su influencia mayor o menor en el atractivo del sector está en directa relación con las políticas públicas de la administración gubernamental de turno.

Para el sector analizado estas oficinas no representan una amenaza si las empresas se mantienen dentro de la legalidad de sus actividades. Actualmente cumplir con los controles bromatológicos o de facturaciones no le significan a la empresa una carga mayor, por lo cual no esta variable no es considerada una amenaza.

Ponderación de las variables

Los valores pertenecientes a las calificaciones de las variables referidas a los ACTORES ESTATALES se encuentran recopilados en el siguiente cuadro:

Variable	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Valor
Actores estatales						
Entes reguladores	Baja Intervención			X		4
Entidades mixtas de desarrollo económico	Baja participación		X			2
Organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas	Baja Intervención			X		4
Valor final						3,33

De esta manera se concluye que, según la variable relacionada con los ACTORES ESTATALES, el sector resulta ALGO ATRACTIVO para el negocio, con un valor de 3,33.

Análisis de las variables del nivel 3

No es posible entender el comportamiento y dinámica de un negocio si no se observan, analizan y describen el comportamiento e influencia que poseen las variables del entorno general. La tarea no es sencilla y los pronósticos se tornan cada vez menos precisos debido al comportamiento errático de las variables; ¿vale la pena desarrollar un análisis

de aproximación prospectiva para poder describir comportamientos futuros? Desde luego que sí. Es preferible transitar un futuro con márgenes de probabilidad que reduzcan, de alguna manera, el riesgo y la incertidumbre, a transitar a oscuras, o desarrollando pronósticos en base a datos históricos exclusivamente o, peor, dejarse llevar por las corazonadas provenientes de la intuición que, aunque válidas, su utilización aislada constituyen un factor de riesgo en un mundo complejo de multivariantes.

Las variables del nivel 3 o macroentorno, bajo este criterio de análisis, se caracterizan por:

- Su diversidad: En un mundo altamente competitivo y turbulento, la consideración de las variables externas es cada vez más diversa y de naturaleza disímil. Años atrás una variable relacionada con la ecología era prácticamente impensada. Hoy cualquier industria, en mayor o menor medida, debe considerarla. De la misma manera, hasta hace un tiempo atrás, cuando se realizaba un análisis de la competitividad del sector se pensaba en solamente dos variables: la oferta y la demanda. Hoy ese mismo análisis incluye cinco o más variables.
- Su complejidad: las variables emergentes de un mundo complejo y turbulento se vuelven cada vez más impredecibles, dificultando cualquier nivel de análisis. No basta con la simple observación del mundo externo, hay que desmenuzarlo en las partes que lo componen a fin de simplificar el análisis y tener en cuenta siempre la dinámica del comportamiento de las mismas.
- Su incertidumbre: Porque la predicción del comportamiento se torna cada vez más difícil, lo cual se agrava en la medida que el horizonte de planeamiento se realiza en plazos cada vez mayores.
- Sus interrelaciones: porque las variables que forman el entorno conforman un todo, y en ese sentido, el comportamiento de una influye en el resto. No es suficiente aislar una variable en su expresión más simple, sino que debe analizarse en relación con el comportamiento de las restantes variables en la medida que existe una interacción entre ellas. El “Efecto Tequila y el Efecto Arroz”, ponen en evidencia que las variables que componen un sector no se comportan en forma independiente sino que sus acciones repercuten en otras variables, y a su vez, ellas mismas reaccionan ante las acciones de otras.

Por estos y otros motivos, el plan de negocios debe encararse necesariamente a partir del comportamiento de las variables externas, ya que éstas determinarán finalmente el grado de atractivo que posee el sector de negocios considerado.

Consideraciones

En el análisis de las variables del nivel 3 o macroentorno se considerarán, por un lado todas las variables correspondientes al entorno global y por el otro, las variables del entorno nacional respecto del sector de negocios que se trate.

Los entornos son cambiantes y turbulentos, inciertos y riesgosos e impactan en los objetivos del negocio. Ante esta situación cabe preguntarse: ¿Cuáles son los generadores de cambio? ¿Cuáles son las consecuencias de las principales influencias del entorno?

En el primer interrogante se plantea la necesidad de identificar las variables relevantes que han de afectar la estructura de un sector de negocios. En el segundo, se valoran las consecuencias futuras de las variables identificadas y que afectan al sector de negocios bajo análisis.

Los dos interrogantes y sus respuestas serán de aplicación cuando se efectúe la detección de oportunidades y amenazas a través de la formación de escenarios.

Las variables de la economía global

Dado el nuevo orden mundial imperante: capitalismo global competitivo, contenido en el concepto amplio llamado globalización de economía neoliberal, se desprende el alto grado de interacción existente entre variables que operan en mercados tan distintos como distantes.

Las variables no pueden ser consideradas en forma aislada. Aun cuando se trate del mercado local, las actividades de mercados ubicados en otras latitudes pueden tener incidencia en las actividades domésticas. En el capitalismo global competitivo, la información se maneja en tiempo real, ninguna acción por distante que parezca deja de tener repercusión, aunque sea mínima, en las variables de la empresa. Esta situación también determina el atractivo del sector de negocios donde se encuentra la empresa.

Las variables de la economía global son múltiples; de ellas habrá que extrapolar aquellas que se consideren relevantes y mensurables para el análisis de su comportamiento.

Algunas de esas variables, vista con un enfoque de competitividad global, son:

1. Efectos de la Guerra Rusa-Ucrania

La guerra entre Rusia y Ucrania tuvo varios efectos en la economía global y en Argentina. A nivel global, se observó un aumento en los precios de los alimentos y la energía, lo que generó una exacerbación de la inflación en todo el mundo. Además, hubo un cambio en las cadenas de valor globales, con una reconfiguración de los socios comerciales y una mayor inseguridad alimentaria.

En cuanto a Argentina, el país experimentó un incremento en los precios internacionales de los commodities agrícolas, lo que impulsó las exportaciones y generó un saldo positivo en la balanza comercial. Sin embargo, Argentina también se vio afectada por el aumento en los precios de la energía, lo que resultó en un aumento en los subsidios gubernamentales en este sector.

Aunque se espera que Argentina pueda beneficiarse como receptor de inversiones para la producción energética, existen desafíos relacionados con la distancia geográfica y la falta de control sobre todas las variables que limitan su capacidad para aprovechar completamente estas oportunidades.

En términos más amplios, la guerra entre Rusia y Ucrania condujo a un realineamiento de bloques geopolíticos, con una consolidación de Occidente y un acercamiento entre países no occidentales como China y Rusia. Además, se produjo una reconfiguración en las cadenas globales de valor, con un enfoque en la seguridad y la confiabilidad de los proveedores.

En resumen, la guerra Rusia-Ucrania tuvo efectos en la economía global, como el aumento de precios y la reconfiguración de las cadenas de valor. En Argentina, se observaron impactos mixtos, con un aumento en las exportaciones pero también mayores costos en la importación de energía. Las sanciones impuestas por Occidente no lograron un impacto significativo a corto plazo, pero podrían afectar a Rusia en el mediano plazo.

**La información anteriormente expuesta es un resumen de datos obtenidos a través de un artículo periodístico del diario *Ámbito*. La nota se encuentra disponible en el Anexo: Notas periodísticas.*

VARIABLES AFECTADAS:

- Precio de los alimentos
- Precio de la energía
- Precio del combustible

De la información expuesta se puede concluir que las consecuencias de este hecho mundial han repercutido significativamente en la Argentina, con un mayor impacto hacia el comienzo de esta guerra, y aún en estos días donde la economía mundial se está recuperando lentamente.

El aumento de la inflación mundial sumada a la inflación estructural del país se vio reflejado en el aumento del precio de los alimentos. Sumado a esto, la necesidad de importar energía a otros países afectó considerablemente el precio del combustible y su disponibilidad.

Actualmente el mundo se encuentra en una recuperación económica con nuevos reordenamientos geográficos. A raíz de esta guerra surgieron alianzas entre los países, lo cual implicarán nuevos intercambios comerciales a futuro que afectarán indudablemente la economía argentina.

Aunque lentamente los precios de los alimentos y del combustible están bajando en Latinoamérica y el mundo, Argentina se encuentra en una escalada inflacionaria como ha podido verse este último mes de Marzo a través del aumento de la carne que posicionó la inflación en un 7,7%.

Se considera así que el impacto negativo en las variables mencionadas, debido a este conflicto bélico, disminuye considerablemente el atractivo del entorno.

2. Efectos de la pandemia por Covid-19

Los nuevos hábitos de consumo tras la pandemia

Los hábitos de consumo han experimentado cambios significativos debido a la pandemia de Covid-19. Estos cambios incluyen una mayor adopción del comercio electrónico, una preferencia por el comercio local y una mayor conciencia de los gastos. Los consumidores han mostrado una alta disposición a realizar compras en línea y a buscar ofertas y promociones en el canal online. Además, han demostrado una mayor planificación de sus compras y una alta sensibilidad a los precios y promociones.

La pandemia ha acelerado la digitalización de los consumidores, con un aumento en la frecuencia de las compras en línea y el uso de canales digitales para informarse sobre productos y promociones. Al mismo tiempo, los consumidores han demostrado un enfoque más racional y responsable en sus compras, planificándolas y priorizando productos básicos como alimentación, limpieza del hogar y bricolaje. También han adoptado un enfoque omnicanal, combinando la búsqueda en línea con compras en tiendas físicas.

El auge del comercio electrónico ha sido notable durante la pandemia, ya que muchos consumidores han recurrido a esta opción debido a las restricciones de movilidad. La comodidad de recibir las compras en casa, el acceso en cualquier momento y la posibilidad de comparar productos y precios son algunas de las ventajas percibidas por los consumidores en el comercio electrónico.

Las empresas han tenido que adaptarse a este nuevo perfil de consumidor, utilizando estrategias de marketing y venta digital para atraer a los clientes. El "social selling", que implica contactar con los clientes a través de las redes sociales para construir relaciones de confianza, se ha vuelto especialmente relevante. Las redes sociales se han convertido en canales indispensables para generar oportunidades de venta y captar clientes.

En resumen, la pandemia ha transformado los hábitos de consumo, con un mayor enfoque en el comercio electrónico, una planificación y sensibilidad a los precios más pronunciadas, así como una adopción omnicanal. Las empresas deben adaptarse a este nuevo contexto y utilizar estrategias digitales, como el "social selling", para alcanzar y satisfacer las necesidades de los consumidores actuales.

**La información anteriormente expuesta es un resumen de datos obtenidos a través de un artículo periodístico de la revista Puericultura Market. La nota se encuentra disponible en el Anexo: Notas periodísticas.*

Los nuevos hábitos de consumo en alimentación y el cambio de paradigma

Tras la pandemia del COVID-19, se ha observado un cambio significativo en los hábitos de consumo en alimentación. Un estudio reveló que el 77% de los consumidores buscan opciones de alimentos más saludables. Además, cada vez más personas optan por productos a base de plantas, con un enfoque en cuidar la salud, mejorar el sabor y agregar variedad a la dieta.

Ante esta demanda creciente, la industria alimenticia debe adaptarse y escuchar las necesidades de los vegetarianos y flexitarianos. El mercado de productos alternativos a la proteína animal está experimentando un rápido crecimiento, con un 8,4% anual. Para liderar este nuevo paradigma, las compañías productoras de alimentos deben ofrecer productos de calidad y respetar el medioambiente.

El desarrollo sustentable es otro desafío importante en el sector alimenticio. Es fundamental considerar toda la cadena productiva, desde la siembra hasta el procesamiento, para garantizar prácticas responsables y cuidar los recursos naturales. Comprometerse de manera genuina y transparente a mitigar los impactos sociales y ambientales contribuye al desarrollo socioeconómico y a la preservación de la biodiversidad.

En resumen, los consumidores están replanteando sus hábitos de consumo en alimentación, buscando opciones más saludables y sostenibles. La industria alimenticia debe adaptarse a este cambio de paradigma, ofreciendo productos de calidad basados en proteínas vegetales y adoptando prácticas responsables que respeten el medioambiente. Al atender estas demandas, la industria podrá avanzar hacia un futuro alimentario más consciente y sostenible.

**La información anteriormente expuesta es un resumen de datos obtenidos a través de un artículo periodístico del diario Ámbito. La nota se encuentra disponible en el Anexo: Notas periodísticas.*

VARIABLES AFECTADAS:

- Hábitos de consumo
- Canales de venta y comunicación

Resumiendo el impacto que ha producido la pandemia en las conductas y hábitos de consumidor, se podría decir que aceleró los comportamientos que venían desarrollándose en los últimos años previos a este acontecimiento.

Sin dudas la sociedad en general está más consciente de la salud y prioriza temas como la alimentación, la salud mental y el bienestar.

Por otro lado, en cuanto a la manera de realizar las compras en general se puede afirmar que la gran mayoría de las mismas se deciden antes de llegar al punto de venta. Sea cual fuera el bien o servicio por adquirir, previo a la visita de cualquier negocio, los consumidores han realizado la necesaria búsqueda de referencias sobre el producto y la comparación de beneficios/precio en relación a otras marcas. Con esto en mente es inevitable afirmar que cualquier negocio que no figure en internet y que no exponga de manera clara sus productos, difícilmente pueda continuar en el corto plazo.

Otra de las claves para posicionar cualquier negocio en internet es el uso de las redes sociales. Tras la pandemia se intensificó el uso de las redes tanto como entretenimiento o para intercambio de información. Llama la atención la rapidez con la que un producto o empresa puede llegar a ser relevante a través de estas plataformas. Es así que pueden transformarse en herramientas útiles para dar a conocer un producto o negocio y de esta manera direccionar a los usuarios a los sitios web de las empresas. De esta forma, se puede generar contacto con los potenciales clientes al comunicar a través de las redes la imagen de la marca y los valores que representa aunque aún no se concrete la venta en esta plataforma. El objetivo está en generar un vínculo con el usuario de manera que la decisión de compra esté tomada, aun cuando por diferentes razones no se materialice por el momento.

Por todas estas razones expuestas se considera que los efectos de la pandemia en los hábitos de consumo pueden significar una oportunidad para el sector gastronómico.

Las variables de la economía nacional

Las consideraciones que a las variables globales les cabe, se aplican también a las variables nacionales: dinamismo, complejidad, incertidumbre, son las características básicas de las variables macroeconómicas a escala nacional, sea el país que sea.

El atractivo de sector depende sustancialmente de estas variables. El análisis de las mismas estará encuadrado en subentornos: económico, socio- cultural, legal, político y tecnológico.

b.1. Entorno económico:

Es ineludible comenzar el análisis del entorno a través de las variables económicas. Como se ha señalado, la globalización, que es más que lo estrictamente económico, refleja sus impactos a través de las variables económicas y esto se refleja en la cotidianeidad de la información referida a las cotizaciones en bolsa en distintas partes del mundo, a la cotización de las principales monedas, las políticas del Fondo Monetario Internacional y su impacto en las economías nacionales, los “índices de calificación” a las economías de los países, etc. De allí a pasar a las variables económicas nacionales o regionales hay un solo paso debido a la repercusión que sobre ellas tienen las globales.

Algunas de las principales variables macroeconómicas son:

1. Perspectivas de crecimiento de Producto Bruto Nacional

El Fondo Monetario Internacional recortó la previsión de crecimiento para la Argentina correspondiente al año en curso y aumentó la previsión de inflación, según surge del último informe Perspectivas Económicas Mundiales (WEO) dado a conocer este martes en Washington.

El organismo redujo de 2% a 0,2% la estimación de aumento del Producto Interno Bruto (PIB) para 2023 y elevó de 60 a 88% la proyección de inflación.

En anteriores informes, el Fondo venía señalando el impacto de la grave sequía – la mayor en de este siglo- sobre la actividad económica. En este sentido, redujo a 0,2% la previsión de crecimiento, aunque mantuvo la proyección de 2% de aumento del PIB para 2024.

De acuerdo con el último Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) los analistas esperan una caída de 2,7% en el PIB de este año con relación al anterior.

El Fondo corrigió marginalmente a la baja (0,1%) su previsión de crecimiento mundial. El organismo ahora pronostica que “el crecimiento tocará fondo con una variación de 2,8% por ciento este año antes de aumentar modestamente al 3% el próximo año”.

La desaceleración económica de este año se concentrará en las economías avanzadas, especialmente en las la zona del euro y el Reino Unido.

Por el contrario, muchos mercados emergentes y economías en desarrollo se están recuperando, con un crecimiento de fin de año acelerándose. Se espera que estas naciones crezcan 3.9% en este año y 4,2% el próximo.

A la Argentina le importa particularmente China, uno de sus principales socios comerciales. Este país crecería 5,2% en 2023, acelerando respecto del “solo” 3% que verificó en 2022.

Otro de los países importantes por el intercambio comercial es Brasil, pero en este caso las tasas de crecimiento proyectadas son más moderadas: 0,9% para 2023 y 1,5% en 2024.

De este modo se puede considerar que esta variable tiene un impacto negativo sobre los objetivos de cualquier empresa, incluida la que se encuentra bajo análisis, por lo que se valora esta variable como poco atractiva.

2. Disponibilidad (acceso) al crédito

Según el informe reciente del FMI se explora un escenario en el que los bancos, ante el aumento los costos de financiación y la necesidad de actuar con más prudencia, reducen aún más los préstamos. Esto lleva a que se estime una reducción adicional del 0,3% en la producción de este año.

Sin embargo, también considera posible que el sistema financiero se ponga aún más a prueba. Afirma que “un fuerte endurecimiento de las condiciones financieras mundiales, el llamado evento de “eliminación del riesgo” (risk off), podría tener impacto dramático en las condiciones crediticias y las finanzas públicas, especialmente en los países emergentes y en desarrollo”.

De darse esta situación, se precipitarían grandes salidas de capital, un súbito aumento en las primas de riesgo, una apreciación del dólar, flujos con destino a los activos más seguros y caídas importantes en actividad global en medio de una menor confianza, gasto e inversión de los hogares.

En un escenario a la baja tan severo, el crecimiento mundial podría reducirse 1% este año, aunque se estima que la probabilidad de tal resultado es de alrededor del 15%.

Dado que es un escenario menos probable que el de la estimación de la variable anterior, se pondera esta variable como poco atractiva pero menos influyente en los objetivos de la empresa.

3. Costo del crédito (tasa de interés)

En el mes de Marzo de 2023 el directorio del BCRA dispuso una suba de tasas de 3 puntos, tras conocerse el dato de inflación de febrero. Así rinde ahora el plazo fijo tradicional.

El alza fue de 3 puntos porcentuales, por que la llevó al 78%, lo que equivale a una Tasa Efectiva Anual (TEA) del 113,2%. En tanto, la de pases, la de la línea de inversión y la de tarjetas quedaron sin cambio.

Desde septiembre del año pasado (hace seis meses), el BCRA no tocaba el porcentaje de rendimiento de los plazos fijos. En esa ocasión, había llevado la Tasa Nominal Anual (TNA) al 75% y la efectiva al 107%, lo que garantizó, a lo largo de todos estos meses, un interés para el ahorrista del 6,2% mensual. Hasta el mes pasado, cuando la inflación fue del 6%, todavía le ganaba a la inflación. Pero el dato de febrero rompió esa relación beneficiosa para el ahorrista, que perdió 0,6% contra ese índice.

En consecuencia, el BCRA dispuso esta nueva suba de tasa del plazo fijo, que lleva el rendimiento mensual de ese instrumento al 6,41%.

Por otro lado, habitualmente, un alza de tasas del plazo fijo redundaría en un encarecimiento del crédito, que es otro de los problemas para la economía argentina porque afecta fuertemente los bolsillos de las personas y al consumo, un problema grave, sobre todo en un año electoral. Sin embargo, el BCRA decidió buscar que el impacto no sea tan fuerte en este sentido al dejar sin cambios las tasas la de la línea de inversión

productiva (para las empresas) y la de tarjetas, que son una gran fuente de financiamiento hoy para las familias y, en esta ocasión, quedaron sin cambio.

Solo por esa última salvedad, es posible considerar esta variable como una amenaza leve para el público en general referido al costo de los créditos. Sin embargo se entiende que esta medida no podrá ser sostenida en el mediano plazo.

4. Nivel de ingreso de la población

Al realizar un análisis de los ingresos promedios en dólares de la Argentina en términos comparativos al resto de los países de Latinoamérica es posible acercarse a una medida más exacta.

El ingreso promedio en Argentina es de u\$s222 en forma mensual (se tomó como metodología los valores nominales valuados al dólar paralelo), mientras que, en términos comparativos, en Brasil o Uruguay son u\$s370 y u\$s772, respectivamente.



Al considerar al decil más alto, la base promedio de ingreso en Argentina es de u\$s532 mensual. Para el caso de Chile u\$s 1.199, Uruguay u\$s2.178 y Brasil u\$s3.849. Es decir que, a pesar de aumentos nominales en pesos, el país se mantiene por debajo de los valores en dólares de los países en Latinoamérica (se utilizó la metodología dada por cada instituto nacional de estadística de cada país en dólares oficiales).



Otra arista para evaluar el desfasaje de la distribución de ingresos en el país es ver cómo la inflación afecta el ingreso medio per cápita familiar en forma mensual. En la Ciudad autónoma de Buenos Aires ese ingreso per cápita familiar promedio es de u\$s246, le sigue Tierra del Fuego con u\$s230, Chubut u\$s181. Todas estas provincias reciben ingresos por encima de los 100 dólares.

Sin embargo, los números más alarmantes se dan en las provincias como Chaco, Formosa y la Rioja que conviven con u\$s82,88, u\$s83,35 y u\$s87,36 mensuales.



Al evaluar el ingreso diario per cápita en los diferentes rincones del país en CABA y Córdoba cuentan con u\$s8 y u\$s4,25 respectivamente. Sin embargo, provincias como Chaco y Corrientes viven en promedio con u\$s2,76 y u\$s3,34, respectivamente.



Si se toma la media del ingreso por ocupación y la brecha con y sin descuento jubilatorio en dólares, es decir personas que están en blanco y la informalidad, las distancias son muy profundas.

En Catamarca la brecha en dólares es de 131%, en Corrientes es de 215%, en Misiones 173%, en Tucumán 146%. En varias ocasiones los políticos hacen anclaje la recuperación salarial vía paritarias frente a la inflación. En realidad, viven en un mundo paralelo donde del otro lado hay personas que no saben que es una paritaria y la inflación las subsume en una extrema pobreza y en muchos casos las lleva a la indigencia.



Del análisis de esta variable se puede concluir que resulta un factor negativo en general para todos los sectores económicos. La pérdida de la capacidad de compra de los consumidores sigue en aumento en relación a la inflación que se viene experimentando hace ya un tiempo, y los salarios de la población no se actualizan a la medida del costo de vida. Por consiguiente el consumo se contrae en gran manera y no hay una demanda estable.

Es así que se considera negativo el impacto de esta variable sobre los objetivos de la empresa y del sector gastronómico.

5. Tasa de desempleo

Las proyecciones incluidas en el WEO (World Economic Outlook) para la Argentina prevén una suba del desempleo de 7% de la población económicamente activa en 2022 a 7,6% en el año en curso, para luego caer en 2024 a 7,4%.

Este dato indica dos factores: por un lado que el costo de la mano de obra bajará al haber mayor nivel de la población buscando empleo, pero al mismo tiempo significa que el nivel de consumo de la población en general disminuirá lo cual afectará las ventas de los sectores económicos.

Es por esto que esta variable se considera poco atractiva respecto del entorno nacional.

6. Tasa de cambio de la moneda

En la última década, el ARS se ha depreciado significativamente frente al USD. En 2011, el tipo de cambio era de aproximadamente 4,1 ARS por 1 USD. En 2015, el tipo de cambio había caído de 9,6 ARS por 1 USD. En 2019, el tipo de cambio era de 57,6 ARS por 1 USD; en 2020, alcanzó un máximo histórico de 78,4 ARS por 1 USD. La tasa siguió subiendo desde entonces, superando finalmente los 100,0 ARS, 150,0 ARS y ahora más de 200,0 ARS por USD.

La depreciación del ARS se debe a varios factores. Uno de los principales factores es la tasa de inflación de Argentina, que ha sido constantemente alta durante la última década. Una inflación elevada erosiona el valor de una moneda y reduce su poder adquisitivo, lo que provoca una disminución de su tipo de cambio.

Otro factor es la inestabilidad económica y política de Argentina. Argentina tiene un largo historial de inestabilidad económica y política, con frecuentes cambios en las políticas

gubernamentales y altos niveles de corrupción. Estos factores han provocado una falta de confianza de los inversores en la economía argentina, lo que se ha traducido en una disminución de la demanda del ARS, reduciendo aún más su tipo de cambio.

En resumen, el bajo poder adquisitivo del peso argentino se traduce en una menor capacidad de compra de los consumidores de los bienes disponibles tanto dentro como fuera del país. Y en ese caso es importante aclarar que cualquier producto o servicio que no se produzca dentro del país representa un gran esfuerzo para las empresas que deberán afrontar un tipo de cambio muy elevado.

Por estas razones se considera esta variable como nada atractivo referido al entorno bajo análisis.

7. Tasa de inflación

El Fondo Monetario Internacional (FMI) presentó sus proyecciones económicas en la reunión de primavera boreal donde actualizó las estimaciones para la economía Argentina: la inflación llegará al 98,6% en 2023, lo que representa un leve retroceso respecto del 102,5% que observó en los últimos doce meses. El último relevamiento de expectativas de mercado (REM) que lleva adelante el Banco Central entre consultoras y economistas, en tanto, proyecta una inflación escala al 110% anual.

Tal como lo indican los datos, la inflación estimada para este año en la Argentina es más elevada que el año pasado, como ha podido verse en los primeros meses de 2023. Como se ha mencionado en variables anteriores, el aumento sostenido de los precios perjudica en gran manera el bolsillo de los consumidores como productores y no hay salario que resista, sino que inevitablemente se pierde poder adquisitivo.

Es por esto que se pondera esta variable como nada atractivo sobre el entorno nacional.

b.2. Entorno sociocultural:

Sociedad y cultura son dos variables íntimamente relacionadas, de allí de considerarlas en forma conjunta. Hoy por hoy son muy frecuentes las discusiones acerca de que si las sociedades caminan hacia formas culturales globalizadas y uniformes o si deben mantener sus identidades en un mundo de diversidad cultural. Estas dos formas implican impactos muy fuertes en el comportamiento de las personas y grupos y sus conductas de compras, pero también con relación a las conductas en el trabajo, en la comunidad para

defender sus intereses locales o nacionales. Esta dinámica sociocultural influye sobre los sectores de negocios ya que determinarán entre otras cosas, las formas de percepción de valor y preferencias al momento de satisfacción de sus necesidades.

Algunas de las variables macro socioculturales son:

1) Composición familiar, Roles de los sexos, Nivel promedio de escolaridad primaria, secundaria y universitaria

En Argentina existen 9,2 millones de hogares con un promedio de tres personas por hogar. La mitad están formados por una pareja (con o sin hijos/as), denominados “biparentales núcleo”, el 18,8% son “unipersonales” (conformados por una sola persona) y 14% son “monoparentales núcleo” (aquellos en los que un único progenitor convive con sus hijos/as).

A su vez, 1 de cada 10 viviendas son habitadas por una familia “tradicional”, compuesta por madre, padre y dos hijos y se observó un crecimiento de las viviendas unipersonales. Por último, el 16,5% está ocupado por familias núcleo en convivencia con otros miembros.

Cuadro 1. Estructura de los hogares de Argentina.

Tipo de hogar	Cantidad	Participación	Cantidad promedio de miembros
Unipersonal	1.732.073	18,8%	1
Monoparental núcleo	1.291.178	14%	2,7
Con hijos/as < =10 años	360.664	3,2%	3,2
Con hijos/as entre 11 y 17	414.879	2,9%	2,9
Con hijo/a >= 18 años	515.635	2,3%	2,3
Biparental núcleo	4.655.105	50,7%	3,5
Sin hijos/as	1.239.298	13,5%	2
Con hijos/as	3.415.807	37,2%	4,1
Con hijos/as < =10 años	1.798.771	4,3%	4,3
Con hijos/as e/ 11 y 17 años	909.482	4%	4
Con hijo/a >= 18 años	707.554	3,5%	3,5
Otros	1.512.359	16,5%	4,5
Sin hijos/as	489.113	5,3%	2,7
Con hijos/as	1.023.246	11,1%	5,4
Con hijos/as < =10 años	185.295	6%	6
Con hijos/as e/ 11 y 17 años	272.807	5,7%	5,7
Con hijo/a >= 18 años	565.144	5,1%	5,1
Total	9.190.715	100%	3,1

(*): la categoría Otros incluye a hogares extendidos (incluyen otro miembro familiar además de la familia núcleo) y compuestos (incluyen otro miembro sin vínculo familiar), ya sean monoparentales o biparentales.

La “jefatura del hogar”, asociada al salario más alto dentro del grupo familiar, contempla que el 56,7% de los hogares de Argentina tienen a un varón como jefe de hogar y 43,3% a una mujer. Asimismo, hay diferencias en el tipo de hogar que habitan los jefes respecto a las jefas: mientras que los primeros pertenecen mayoritariamente a hogares biparentales, las jefas mujeres se concentran en hogares monoparentales y en presencia de hijos/as.

¿QUÉ SUCEDE CON LOS JEFES Y JEFAS DE HOGAR?

\$ JEFE/JEFA: integrante con el salario más alto del hogar ♂ **57%** son hombres ♀ **43%** son mujeres

- ↑ Cada vez hay más hogares con jefas mujeres.
- ↓ La posibilidad de que la mujer sea jefa se reduce si convive con su pareja y aún más si tienen hijos/as.
- ↑ Las jefas mujeres tienen mayor nivel educativo que los jefes hombres.
- ↓ El nivel educativo de los jefes/as es menor si hay más integrantes en el hogar.

Por otro lado, según el trabajo realizado por el área económica de la fundación, la mayoría de las mujeres tienen niveles educativos superiores al de los hombres, más allá de la configuración del hogar. Se aprecia una mayor proporción de jefas mujeres con estudios universitarios completos a comparación del porcentaje de jefes varones con ese nivel de educación.

Los ingresos mensuales per cápita se calculan en una división entre la suma de los ingresos totales del hogar dividido por la suma de miembros. El Sistema de Estadísticas Nacionales (Indec) distingue tres tipos de hogares en relación a sus posibilidades de consumo: los hogares pobres, que no llegan a cubrir la canasta básica total; los hogares pobres no indigentes, que cubren la canasta básica alimentaria pero no la canasta básica total; y los hogares indigentes, que son los que no llegan a cubrir la canasta básica alimentaria.

De esta forma, el tipo de hogar puede constituir un factor determinante de desigualdad. De los 9,2 millones de hogares que existen en Argentina, el 31% es pobre, lo que equivale a 2,8 millones de viviendas. Mientras tanto, otro 7% es indigente, porcentaje que alcanza a 630.000 hogares.

De lo expuesto anteriormente se pueden analizar varios datos. Por un lado, la proliferación de las viviendas unipersonales podría significar una oportunidad de mercado para los negocios gastronómicos en la medida que una persona promedio empleada, que debe cumplir con sus obligaciones diarias dispone de poco tiempo para hacer por sí misma todas las tareas del hogar. Posiblemente destine gran parte de su día al trabajo y tenga menos tiempo disponible para hacer compras en el supermercado, y aún menos para cocinar 4 comidas diarias. Proveer una solución gastronómica, a un precio conveniente (ya que deberá comprar diariamente), saludable y ubicado a una distancia cercana del trabajo u hogar, es viable.

Lo mismo sucede con los datos de los hogares monoparentales núcleo. En este caso se estaría hablando de un padre o madre que vive solo con sus hijos. Similar a lo mencionado anteriormente, ahora se sumaría el hecho de que las compras se multiplican dado que son padres que trabajan que deben atender a sus hijos. Se esperaría que en este caso el tiempo disponible para compras sea aún menor, por lo que ofrecer una propuesta que facilite la tarea de decidir qué comer, reduzca el proceso de compra y sea saludable para la familia es una gran oportunidad de negocio.

Por último, como se pudo ver entre los datos del informe, las mujeres en general tienen un mayor nivel educativo sin importar al tipo de hogar al que pertenece. De esto puede esperarse que la mayoría de ellas decida desempeñarse profesionalmente, por lo que el tiempo dedicado a otras tareas se acorta. Sumado a esto, los valores indican que un 40% de los hogares tienen una Jefa de hogar, son monoparentales y tienen presencia de hijos. Esto puede interpretarse como que existe un gran segmento de mujeres, profesionales, con poca disponibilidad horaria, con hijos a cargo, que llevan adelante un hogar por sí mismas. Desde el punto de vista gastronómico es posible proveer una solución que satisfaga esta necesidad.

De todo lo expuesto, estas variables se consideran una gran oportunidad para la empresa bajo análisis y el sector en general.

2) Valores sociales y familiares

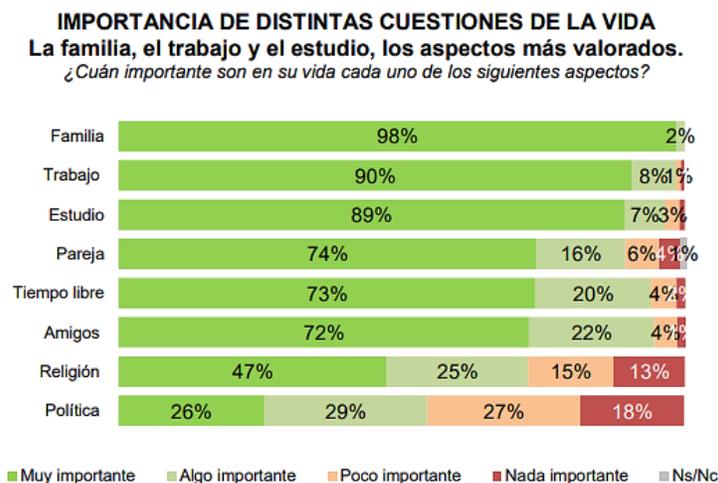
(Fragmento del informe “Valores que representan a los argentinos” realizado por la UADE)

LA ESCALA DE VALORES DE LOS ARGENTINOS

En primer lugar, el estudio buscó configurar, en términos generales, el mapa valorativo, o ‘escala de valores’ de la población. Específicamente, al indagar acerca de la importancia de grandes aspectos y/o valores en la vida, los resultados muestran que ‘la familia’ es la entidad más relevante (casi la totalidad la considera ‘muy importante’). Resulta interesante advertir que, en un segundo orden, y muy cerca de la institución familiar, se ubican los aspectos inherentes al desarrollo profesional de las personas, como el ‘trabajo’ (90%) y ‘el estudio’ (89%), valuados incluso por encima de la ‘pareja’ (74%), el ‘tiempo libre’ (73%) y de ‘los amigos’ (72%), dejando entrever la fuerte relevancia asignada al bienestar y el progreso personal en la vida.

En menor medida, casi la mitad de la población asignó mucha importancia a la ‘religión’ (47%), un cuarto la consideró ‘algo importante’, y otros 3 de cada 10 entrevistados la catalogaron como ‘poco o nada importante’.

La política es la cuestión que reviste los menores niveles de importancia relativa en la vida de los argentinos, que esgrimen las opiniones más divididas al respecto: mientras que un cuarto (26%) lo considera ‘muy importante’, 3 de cada 10 señalan que es ‘algo importante’, una proporción similar (27%) piensa que se trata de algo ‘poco importante’, y un 18% no le asigna ninguna importancia.



Base: Población de 16 y más años. Total Nacional
Fuente: VOICES! – Fundación UADE

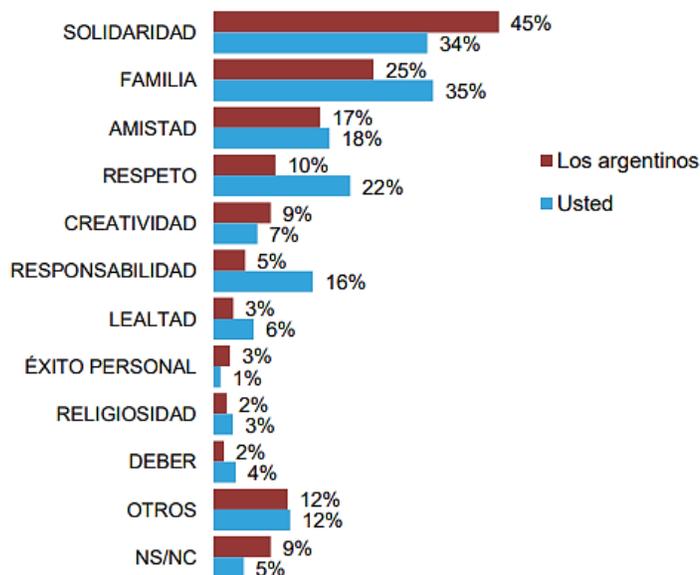
Seguidamente, otra de las preguntas del estudio buscó aproximarse a la composición de la “escala de valores” de los argentinos, preguntando, por un lado, qué valores se consideran característicos de la sociedad argentina en general, recuperando una mirada

de los individuos sobre el conjunto como constructo social y, por el otro, en qué medida los respondentes se identifican ellos mismos con dichos valores.

La ‘solidaridad’ (45%) es el valor que la gente más le reconoce a la sociedad argentina, seguido de la ‘familia’ (25%), y el valor de la ‘amistad’ (17%). El ‘respeto’ (10%) y la ‘creatividad’ (9%) aparecen más atrás.

Ahora bien, resulta interesante destacar que, cuando se indaga acerca de los propios valores, el ranking se modifica de manera notable: en primer lugar, comparativamente crece 10 puntos porcentuales la identificación personal con la ‘familia’ (35%), y cae casi el misma proporción la alusión a la ‘solidaridad’, que queda en segundo lugar (34%), y se potencian el ‘respeto’ (22%) y la ‘responsabilidad’ (16%).

VALORES QUE IDENTIFICAN A LOS ARGENTINOS
Se reconoce a ‘la solidaridad’ como valor distintivo más importante de nuestra sociedad, pero cuando se trata de los propios encuestados, se identifican en mayor medida con la familia,
¿Qué valores considera Ud. que identifican a los argentinos? / ¿Y con qué valores se identifica usted? (Respuestas múltiples)



Base: Población de 16 y más años. Total Nacional
 Fuente: VOICES! – Fundación UADE

Del análisis de esta variable se puede concluir que la empresa se encuentra bien posicionada, ya que en su identidad el valor “familia” está altamente ponderado. Siendo este un valor que los argentinos aprecian más que otros, y por un gran porcentaje, se considera una oportunidad que el entorno le ofrece a la empresa. También sería

interesante analizar de qué manera se puede asociar la marca con los restantes valores como son la solidaridad, la amistad y el respeto.

3) Estilo de vida

Hoy en día casi el 90% de los argentinos considera que debe llevar una vida "más saludable".

Aunque es complejo combatir aquellos hábitos arraigados que atentan contra una vida plena y sana, hoy en día la gente está más consciente de las consecuencias de llevar un estilo de vida desenfrenado y sabe qué es lo que está haciendo mal.

En tanto, los estudios indican que el 67 por ciento intentó modificar alguna conducta en el último año, apenas la mitad de ellos (51%) logró sostener la mejoría durante 12 meses. Entre las razones más esgrimidas de aquellos que no lo lograron se mencionaron "la falta de voluntad" (6 de cada 10), "de tiempo" (1 de cada 4) y "de dinero" (8%).

Hoy, cuando los protagonistas de la vida son el estrés, lo instantáneo, la comida poco saludable y el sueño escaso, la necesidad de desacelerar y comenzar a preocuparse por el cuerpo (que es el único que tenemos) es cada vez más urgente.

Asimismo, si bien las encuestas muestran que el 93 por ciento considera que la decisión de cambiar hábitos "es personal", 3 de cada 4 (74%) coincidieron en que "es difícil lograrlo si el entorno no acompaña".

Con la información expuesta sobre esta variable, coincidente con la tendencia global mencionada anteriormente, se podría interpretar esta variable como una oportunidad de mercado para la empresa.

La gente está buscando cuidar su salud, lo cual incluye la alimentación como una parte considerable del bienestar en general, pero no tiene suficiente tiempo, dinero o voluntad para preparar un alimento que cumpla con los requerimientos nutricionales.

En gran parte esta necesidad coincide con la propuesta de negocio de la empresa que busca elaborar un producto sano y sin conservantes, por lo cual no significaría un gran esfuerzo proveer una solución que se adapte mejor a este estilo de vida.

Es por ello que se considera esta variable una oportunidad que ofrece el entorno.

b.3. Entorno legal:

Las normas y regulaciones vinculadas con la vida social y económica de las personas y empresas afectan positiva o negativamente la dinámica de los negocios. En la economía global, donde necesariamente debe insertarse cualquier economía nacional o regional, existe una estructura legal que condiciona las posibilidades de exportaciones o de importaciones, por ejemplo. Pero asimismo, la realidad de cualquier nación está sujeta a más o menos regulaciones, intervenciones estatales, requisitos de distinta índole que deben ser estudiadas antes de tomar decisiones de negocios. Algunas de las variables más importantes del entorno legal son:

1) Presión tributaria

El empresario argentino, más allá del tamaño de su empresa y de la estructuración de esta, debe sobrellevar una serie de obligaciones tributarias que se potencian al ser sujeto de imposición en los tres niveles de gobierno: nacional, provincial y municipal.

Es importante aclarar que lo que ahoga a las pymes además de la carga fiscal, es la inflación, que es el mayor flagelo, no sólo de las pymes sino de la sociedad en su conjunto. La inflación impone implícitamente el Impuesto Inflacionario, el cual no cumple el principio de legalidad.

Teniendo esto en cuenta, dentro de todo el sistema tributario argentino, el único impuesto en el cual existe un procedimiento para reconocer el efecto de la inflación es el Impuesto a las Ganancias, pero actualmente está completamente distorsionado porque el Ajuste Impositivo por Inflación no puede reconocerse en el período fiscal anual al que corresponde, sino que se computa por sextos en períodos sucesivos, lo cual genera una sobrecarga fiscal más preponderante.

En adición, en el ámbito provincial, existen distintas alícuotas de Ingresos Brutos según la jurisdicción que la aplique y a veces se las incrementa debido, no sólo a los niveles de ingresos, sino también en qué provincia se encuentra desarrollando la actividad de producción. Estas cuestiones del Impuesto sobre los Ingresos Brutos afectan gravemente la incidencia en el sistema de precios, ahondando más la carga fiscal en éstos.

Por último, se menciona la carga fiscal generada por los regímenes de recaudación provinciales de Ingresos Brutos, no sólo desde el punto de vista de los permanentes

saldos a favor que le generan a las pymes, sino también por los costos indirectos que se podrían generar en las determinaciones de las retenciones y percepciones cuando las pymes actúan como agentes de recaudación.

Los regímenes de recaudación provinciales y municipales terminaron por considerar a las pymes como uno de los eslabones del sector privado que terminan financiando el gasto público sin intereses, pero con el flagelo implícito de que el Saldo a favor se diluye con la inflación por el mero transcurso del tiempo debido a la imposibilidad fáctica inmediata de solicitarlo para su devolución.

¿Qué tan alta es esta presión comparada con otros países de la región y con países desarrollados?

Según los datos que aporta el Banco Mundial en su informe "Doing Business 2020" la Tasa de Impuestos y Contribuciones Total en porcentaje de la ganancia para la Argentina arroja un 107%, mientras que para América Latina y el Caribe es un 47%.

Como es de conocimiento general, la presión fiscal argentina es demasiado alta en comparación con otros países lo cual representa para las empresas una carga económica que imposibilita o desalienta en muchos casos el crecimiento o expansión.

Esta variable se considera poco atractiva para la empresa y para el sector en general.

2) Legislación laboral, legislación sobre accidentes de trabajo e higiene y seguridad

En la Argentina las relaciones laborales se establecen mediante la ley 20744, conocida como la Ley de Contrato de Trabajo, que determina derechos y obligaciones, tanto de los trabajadores como de los empleadores.

La ley 20744, claro está, es la que regula los vínculos laborales dentro del empleo privado registrado, es decir, para aquellos empleados contratados "en blanco", con la correspondiente registración en el sistema de seguridad social (ANSES).

En tanto que las personas que no están inscriptas en ese sistema (trabajadores informales), no cuentan con la protección y los derechos mencionados en la ley 20744.

Todo el texto de la ley 20744 versa sobre las obligaciones del empleador hacia los trabajadores que tiene contratados de forma legal y registrada.

Algunas de ellas son:

- el pago de la remuneración acordada (igual remuneración para igual tarea),
- el reintegro de gastos y resarcimiento de daños,
- el deber de protección,
- deber de ocupación,
- el deber de seguridad,
- de diligencia e iniciativa
- y el de observar las obligaciones frente a los organismos sindicales

Es decir, el empleador debe estar afiliado a una ART o autoasegurarse y notificar a cada persona que incorpora a su equipo para que esté cubierta.

También debe cumplir con las normas de higiene y seguridad en el trabajo y adoptar las medidas necesarias para prevenir riesgos en el trabajo (Ley 19.587/1972 de Higiene y Seguridad en el Trabajo). Asimismo, debe proveer a sus trabajadores de los elementos de protección personal y capacitarlos para su correcta utilización y para prevenir riesgos del trabajo (Ley 26.773 de Riesgos del trabajo).

Y es deber del empleador, de acuerdo a la ley 20744, realizar los exámenes médicos preocupacionales y por cambio de actividad, e informar los resultados de los mismos al trabajador.

Hoy en día los costos que implican tener un empleado en blanco hacen que la mayoría de las pequeñas empresas no tengan la estructura suficiente para aguantar las cargas sociales de todos sus empleados. Es por esto que en Argentina, sumado al aumento de la tasa de desempleo, prolifera cada vez más el trabajo informal.

Considerando el tamaño de la empresa bajo análisis y los costos fijos que debe afrontar, esta variable se considera poco atractiva.

b.4. Entorno político:

Hoy por hoy ningún sector de negocios, global o nacional, está exento para bien o para mal de las condiciones políticas. Poder y política son dos fuertes elementos que condicionan la dinámica competitiva sobre todo en países, como los nuestros, muy expuestos a las influencias de las grandes empresas transnacionales, de los organismos internacionales especialmente financieros y de otros poderes políticos obre todos de los

países dominantes. Pasar del proteccionismo extremo al neoliberalismo absoluto para luego volver a una economía proteccionista moderada, todo en el lapso de diez años, se puede convertir en un factor desalentador para cualquier gestión de negocios, pero también como una enorme oportunidad. Algunas de las variables relevantes son:

1) Estabilidad política

En los últimos años la mayoría de las naciones latinoamericanas han experimentado fuertes crisis y transformaciones políticas mientras que sus condiciones macroeconómicas se han mantenido estables. Por el contrario, la Argentina se ha caracterizado por una notoria inestabilidad macroeconómica que convive con una marcada estabilidad política y partidaria.

El presidente Alberto Fernández, que asumió en diciembre de 2019, fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas. Sin embargo, los impactos económicos y sociales negativos de la pandemia y los contratiempos en el proceso de reapertura provocaron una importante caída de la popularidad.

En marzo de 2022, el Congreso aprobó un acuerdo de deuda con el FMI de USD 45.000 millones. El acuerdo proporcionaría a los inversionistas seguridad jurídica y macroeconómica, lo que constituiría un gran paso para volver a un crecimiento significativo y una parte importante de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, al tiempo que se aborda el problema de la deuda de Argentina y se tratan otros temas como la inflación, la pobreza y el desempleo.

Por lo demás, un distanciamiento entre el Presidente y la Vicepresidente Kirchner ha aportado a la inestabilidad del país, ya que la vicepresidente forzó la renuncia del ministro de Economía, Martín Guzmán, en julio de 2022, por intentar implementar un acuerdo con el FMI que requería una reducción considerable del déficit y un control más estricto del suministro monetario por el banco central. Tras su partida, Sergio Massa se convirtió en el ministro de economía, producción y agricultura, con el objetivo principal de controlar la creciente inflación en el país a través de una reducción del gasto público y estimulando las reservas externas.

A pesar de las recientes acciones decisivas del nuevo equipo económico, los riesgos a la implementación de las políticas siguen siendo elevados y es probable que aumenten aún

más a medida que se acercan las elecciones presidenciales de octubre de 2023. Incluso con un ajuste de las políticas macroeconómicas, reconstruir la credibilidad de las políticas y reducir la inflación será un desafío, especialmente dadas las persistentes dudas sobre las constantes diferencias sobre la dirección de las políticas económicas dentro de la coalición gobernante.

Del análisis de esta variable se puede ver que lo que más afecta a la mayoría de las empresas es la incertidumbre en la que deben operar dado que las medidas económicas del país están fuertemente ligadas al partido político de turno que esté gobernando. Ante la falta de un proyecto de país que se priorice por encima de los tintes políticos, la empresas deben ajustar sus estrategias acorde al escenario que se les presenta cada 4 años. Sumado a que en este 2023 se elegirán nuevas autoridades, el panorama es aún más incierto sobre lo que será la economía proyectada para finales de este año y comienzos del siguiente.

Es por esto que se considera esta variable como poco atractivo respecto del entorno político argentino.

2) Políticas con relación a las inversiones

POTENCIAR TRABAJO: El Ministerio de Turismo y Deportes promueve la incorporación de titulares del Programa "Potenciar Trabajo" al empleo registrado en el sector gastronómico y hotelero, lo que implica diferentes incentivos tanto para titulares como para empleadoras y empleadores con el objetivo de aumentar la nómina del personal de las empresas de este sector.

Así, durante los primeros 12 meses de la nueva relación laboral, las/os trabajadoras/es recibirán un incentivo de \$15.000, abonado por el Estado Nacional, que el empleador descontará del salario a su cargo abonando la diferencia que corresponda. Además, accederán a una reducción de las contribuciones patronales vigentes durante el primer año.

La iniciativa conjunta entre los ministerios de Desarrollo Social, de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y de Turismo y Deportes ya fue presentada ante representantes de las áreas de Turismo y de Desarrollo Social de todas las provincias y de cámaras del sector, como la Cámara Argentina de Turismo (CAT), la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT), la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés

(AHRCC) y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA), entre otros organismos.

CRÉDITOS SECTOR TURISMO: El Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación y el Banco de la Nación Argentina anunciaron una nueva línea de crédito destinada a micro, pequeñas, medianas y grandes empresas turísticas. El objetivo es dotar de más y mejores recursos al sector para contribuir a su desarrollo a nivel federal.

Podrán aplicar aquellas empresas que realicen una actividad vinculada al sector turístico (gastronomía, alojamiento, agencias de viajes, excursiones, etc.) y presenten proyectos estratégicos de inversión para la adquisición de bienes de capital, incluidos rodados y embarcaciones, y/o la construcción o adecuación de instalaciones. Además, se admitirá hasta un 20% del monto del crédito otorgado para financiar capital de trabajo asociado a la inversión.

Los proyectos deberán contemplar la generación de empleo, incorporación de tecnología, perspectiva de género, impacto local y/o regional, además del cuidado del medioambiente y/o la utilización de energías renovables.

Sobre las políticas que el gobierno actual ha implementado para el sector gastronómico hotelero se pueden considerar una oportunidad de desarrollo que ofrece el entorno actual.

Como se mencionaba al comienzo de este análisis, el sector gastronómico viene en aumento, recuperándose de lo que fue el período de pandemia que generó grandes pérdidas. Así también, junto con el turismo, son aquellos que han podido capturar en gran parte el consumo de los argentinos que han decidido vacacionar en el interior, como de los extranjeros que visitan el país.

b.4. Entorno tecnológico:

No se puede pensar en competitividad empresarial si no están dadas las condiciones tecnológicas para ello. La brecha entre los países dominantes y los periféricos en cuando al acceso y desarrollo tecnológico es cada vez mayor. Nuestros países pareciera que deben conformarse con un destino de atraso tecnológico irremediable. Lejos de esta situación los países y las empresas existentes en ellas no deben claudicar en el esfuerzo de contar con los medios necesarios para acceder, no ya a la igualdad tecnológica de los países dominantes, pero si para que esa brecha no se haga cada vez más profunda. En

ese sentido es responsabilidad de la empresa desarrollar proceso de negocios que incluyan actividades tecnológicamente valiosas. La industria vitivinícola de Mendoza es un ejemplo de ello. Las empresas nacionales y extranjeras que allí compiten hacen esfuerzos importantes por acceder y desarrollar tecnologías que permitan producir con niveles de calidad internacional. Algunas de las variables más importantes son:

1) Acceso a nuevas tecnologías

Dependiendo del nivel tecnológico demandado, el acceso a la tecnología para el sector puede ser o no, más dificultoso. Sin embargo se puede afirmar que en cuanto a la tecnología requerida para el funcionamiento de una empresa gastronómica, el acceso está garantizado.

Por un lado se encuentran los sistemas de pedidos, facturación, comandas y otros software que apoyan las operaciones básicas de la empresa. Éstos están más disponibles para la comunidad gastronómica ya que se trata de paquetes con prestaciones similares y hay una gran oferta de empresas desarrolladoras de estos softwares.

Por otro lado se encuentra la maquinaria necesaria para la producción como son los hornos y microondas industriales, lavavajillas, cámaras frigoríficas, cocina industrial y campana extractora, entre otros. La mayoría de estos artefactos se pueden conseguir en Argentina ya que existen varias empresas que las producen dentro del país (Brunetti Hermanos, BRAFH, IG Ingeniería Gastronómica, GastroFer Equipamiento y demás).

Es por esto que esta variable se considera una ventaja para la empresa, es decir, una oportunidad que ofrece el entorno.

2) Costo de nuevas tecnologías

Se puede decir que el costo de cualquier equipamiento gastronómico es alto y significa una inversión importante para las empresas ya que los precios de los mismos se encuentran dolarizados y está sujeto a inflación.

En el caso de los softwares, la instalación no resulta tan costosa como sí lo son el mantenimiento y adaptación a la empresa. Esto significa que al comienzo puede no significar un gran desembolso, pero a medida que vayan aumentando las necesidades de adaptación del sistema los costos aumentarán significativamente.

Es por esto que esta variable se considera una desventaja ya que cualquier empresa del sector necesita grandes cantidades de capital para desempeñarse en este negocio.

3) Evolución tecnológica del sector

Es un hecho que la tecnología se convirtió en una herramienta fundamental de la vida cotidiana. Sería difícil adaptarse a un mundo en el que no existieran los teléfonos celulares, las aplicaciones, el software, el bluetooth y tantos otros desarrollos tecnológicos que son utilizados cada día. Pero curiosamente, en la gastronomía, la tecnología no se impuso todavía tanto como en otros sectores de actividad.

Sin embargo, las empresas desarrolladoras de productos tecnológicos saben que, en los próximos años, se va a dar una verdadera revolución en este sentido. Que apunta a mejorar dos aspectos muy específicos de la industria gastronómica: una mayor eficiencia, tanto en materia de costos, como en la experiencia del cliente.

Algo que los propietarios de restaurantes, bares, pizzerías, cafés y delivery conocen muy bien es lo dinámico que es su negocio y la necesidad de adaptarse muy rápido a los cambios. Un entorno volátil, la alta competencia y unos márgenes de ganancia muy estrechos obligan a todos a tener muy buenos reflejos. Y, además, a incorporar sin demora las prácticas y herramientas que sirvan para mantenerse competitivo.

Por eso, palabras como Inteligencias Artificial, robótica y software inteligente se están volviendo de uso cotidiano en el rubro gastronómico. Estos son algunos de los términos con los que los empresarios del sector se empiezan a familiarizar:

- Blockchain

Los clientes demandan cada vez más conocer toda la información sobre los productos que ingieren (procedencia, calidad, etc.). Por eso, contar con la trazabilidad de los alimentos ofrecidos mediante tecnología blockchain aporta valor agregado y ayuda a mantener la confianza en los establecimientos gastronómicos. Esto marca un diferencial frente a la competencia.

- Redes sociales

Hoy en día, los clientes definen su salida a comer o a tomar algo con el objetivo de que se convierta en una experiencia única. Para muchos, esto les permite interactuar con sus grupos o comunidades en las redes sociales. Por eso, los empresarios del sector tienen

que pensar su propuesta gastronómica en base a este aspecto. Eso implica agregar un diferencial que sume para que sus establecimientos sean promocionados a través de las redes. Puede ser un espectáculo, un ambiente especial o una decoración original.

- Pedidos online

El mercado de delivery online está creciendo de manera vertiginosa. Esto obliga a todos a contar con el software más adecuado para formar parte de ese canal de ventas. Que se suma a los sistemas de gestión, sistemas POS, de manejo de comandas y de inventarios, los cuales son el “corazón” tecnológico de todo emprendimiento gastronómico.

- Aplicaciones

Con un gran potencial en el sector, se trata de una herramienta que va a atraer a muchos más clientes en los próximos años. En países desarrollados y en grandes cadenas ya se están utilizando para dar a conocer ofertas por tiempo limitado, semanas gastronómicas, promociones, programas de fidelización, tarjetas de cliente frecuente, etc. A medida que cae su costo de desarrollo, se convierten en una poderosa herramienta a disposición de establecimientos gastronómicos de menor tamaño.

- Robótica

Para muchos, hablar de robots en gastronomía todavía suena a ciencia ficción, pero ya empezaron a formar parte del espectro de soluciones tecnológicas. Desde autómatas que cocinan, empaacan, limpian, atienden a clientes y entregan pedidos de delivery, esta frontera de la tecnología va a ser una realidad en la Argentina de los próximos años.

- Máquinas expendedoras

La revolución 2.0 de las máquinas expendedoras viene de la mano de la Inteligencia Artificial. Dotadas de tecnología de reconocimiento facial e interpretación de historial de pedidos, estas máquinas también van a ir apareciendo en la vida de todos los días.

- Inteligencia Artificial

Es la gran revolución que se viene en el sector gastronómico. Probablemente, el primer uso de la Inteligencia Artificial (IA) se note en los delivery, a través de los chatbots. Así como los bancos ya los tienen incorporados a su servicio de atención al cliente, en la gastronomía, las entregas a domicilio, la gestión de reservas y las consultas de los clientes son el primer segmento donde su uso va a crecer de manera exponencial. Porque la IA mejora la experiencia en la interacción entre personas y chatbots, gracias al

aprendizaje automático que permite conocer sus gustos para realizarles sugerencias más acertadas.

Sin embargo, el mundo de la IA aplicada a la gastronomía es mucho más amplio: desde la gestión de establecimientos hasta la administración de inventarios, finanzas y horarios. Porque la IA empleada en esta clase de software analiza los datos (como las cifras de ventas), hace proyecciones y ajustes en el flujo de trabajo o decisiones de compra. Todo esto sirve para reducir costos y errores, mejorar la experiencia de los clientes y hacer más rentables y eficientes las campañas de marketing.

Un aspecto esencial para el éxito de un emprendimiento gastronómico tiene que ver con el software empleado para la gestión de todo restaurante, bar, cafetería, pizzería o delivery. Temas como sistemas de gestión, sistemas POS y softwares especializados hacen la diferencia a la hora de organizar la gestión inteligente. Administración de restaurantes, manejo de comandas, delivery e inventarios son elementos claves. El uso de estas herramientas de software es un aliado imprescindible para maximizar las ventas y mejorar la experiencia con los clientes.

El análisis de esta variable no abarca los costos de la incorporación de esta tecnología, ni la disponibilidad de la misma actualmente en Argentina, sino más bien considera las herramientas que se encuentran a disposición hoy y en el futuro cercano, que podrían facilitar o mejorar el proceso del negocio.

Saber que esta tecnología está, en gran parte, ya desarrollada le permite a las empresas proyectar estrategias de aplicación de esta tecnología y alejarse más de la obsolescencia de procesos desactualizados a las necesidades de los consumidores.

Es por esto que se considera esta variable como una oportunidad para las empresas del sector.

Ponderación de las variables

Los valores pertenecientes a las calificaciones de las variables referidas a la ECONOMÍA GLOBAL Y NACIONAL se encuentran recopilados en el siguiente cuadro:



Variable	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Valor
Economía Global						
Precio de los alimentos	Medio-Alto		X			2
Precio de la energía	Medio-Alto		X			2
Precio del combustible	Medio-Alto		X			2
Hábitos de consumo	Más saludables			X		4
Canales de venta y comunicación	Más directos			X		4
Economía Nacional						
Entorno económico						
Perspectivas de crecimiento de Producto Bruto Nacional	Bajas		X			2
Disponibilidad (acceso) al crédito	Baja		X			2
Costo del crédito (tasa de interés)	En alza		X			2
Nivel de ingreso de la población	Bajo-Medio		X			2
Tasa de desempleo	En alza		X			2
Tasa de cambio de la moneda	Alta	X				1
Tasa de inflación	Alta	X				1
Entorno sociocultural						
Composición familiar, Roles de los sexos, Nivel promedio de escolaridad	Favorable				X	5

primaria, secundaria y universitaria						
Valores sociales y familiares	Favorable				X	5
Estilo de vida	Favorable			X		4
Entorno legal						
Presión tributaria	Alta		X			2
Legislación laboral, legislación sobre accidentes de trabajo e higiene y seguridad	Costos altos		X			2
Entorno político						
Estabilidad política	Inestable		X			2
Políticas con relación a las inversiones	Existen incentivos			X		4
Entorno tecnológico						
Acceso a nuevas tecnologías	Disponibilidad				X	5
Costo de nuevas tecnologías	Medio-Alto		X			2
Evolución tecnológica del sector	En aumento			X		4
Valor final						2,77

De esta manera se concluye que, según la variable relacionada con la ECONOMÍA GLOBAL Y NACIONAL, el sector resulta POCO ATRACTIVO para el negocio, con un valor de 2,77.

RESUMEN DE LA SITUACIÓN DEL ENTORNO

		Valor obtenido	Valor promedio del Nivel	Importancia Relativa del Nivel	VALOR FINAL ATRACTIVO DEL SECTOR
Nivel 1	Clientes	2,95	3,25	0,50	2,881
	Empresa	2,8			
	Competencia	4			
Nivel 2	Proveedores	1,75	2,34	0,30	
	Posibles nuevos ingresantes	2,28			
	Productos sustitutos	2			
	Actores estatales y no estatales	3,33			
Nivel 3	Economía Global	2,77	2,77	0,20	
	Economía Nacional				

ATRACTIVO DEL SECTOR: 2,88. El sector resulta **POCO ATRACTIVO** desde el punto de vista competitivo.

Escala y tipificación:

- Valor final > 3 Sector favorable o atractivo
- Valor final = 3 Sector equilibrado
- Valor final < 3 Sector desfavorable o poco atractivo

Análisis dinámico del sector de negocios

Para poder analizar el sector de negocios o sector industrial en función de su atractivo y de las potenciales oportunidades y amenazas que puedan surgir de él, se lo debe estudiar a partir de la dinámica que presenta por diversos aspectos.

La dinámica de un sector de negocios posibilitará realizar un diagnóstico acerca de la situación competitiva de la empresa, pero para ello no deberá tenerse en cuenta un sólo enfoque, sino la combinación de varios como forma de asegurarse que el diagnóstico final es todo lo preciso que el análisis competitivo requiere.

Esta variedad de enfoque en el análisis dinámico del negocio se centrará en:

- El segmento de la industria donde compita la empresa
- El grupo estratégico donde compita la empresa
- La posición competitiva de la empresa en el segmento
- La etapa del ciclo de vida del negocio

Segmento de la industria

Los sectores industriales en general, y los segmentos de negocios en particular, ofrecen atractivos que se traducen, además de la rentabilidad, en posibilidades de crecimiento, tamaño del mercado, rivalidad competitiva, acceso a los canales.

También son una forma de medir el atractivo del mercado con relación al potencial y las posibilidades de generar una ventaja competitiva dentro del sector, que le posibilite a la empresa ofrecer un valor único a los clientes.

Por lo expuesto, se definirá a un segmento de negocio a una parte del sector de negocios que posee características competitivas propias, con un valor percibido por el cliente asociado a un atributo específico y con variables que difieren, en algún aspecto, con las generales del sector.

El sector gastronómico, el textil de indumentarias para vestir, servicios financieros, radiotelefonía móvil, todos ellos son susceptibles de ser desagregados en un número importante de segmentos de clientes que potencialmente se conviertan en segmentos de negocios.

La cantidad de segmentos dentro del sector de negocios puede originarse porque el sector de negocios bajo análisis lo permite, pero esto no sucede en todos los sectores de negocios. Otros como expendio de combustibles para automóviles, cigarrillos, golosinas, transporte urbano de pasajeros, televisión por cable, ciertas herramientas para la

industria, son algunos de los tipos de sectores de negocios donde las posibilidades de encontrar mayores segmentos de clientes son menores.

El criterio para determinar la mayor o menor posibilidad de encontrar segmentos de clientes específicos dentro del sector de análisis, está dado por las percepciones del cliente respecto del producto ideal para satisfacer sus necesidades. Si el valor percibido se orienta hacia la diferencia de los atributos del producto, entonces el cliente posee una importante sensibilidad a la diferenciación y, en ese caso, potencialmente se pueden encontrar y hasta crear segmentos de clientes específicos para desarrollar negocios. Si, por el contrario, el valor percibido está fuertemente vinculado al precio diremos que la sensibilidad al precio es muy elevada y, entonces, las posibilidades de detectar o crear nuevos segmentos son limitadas.

El potencial de obtención de una ventaja competitiva se encuentra en directa relación con las competencias, capacidades y habilidades de la empresa. Cualquiera de las actividades de valor dentro del proceso de negocio son potencialmente fuentes de generación de valor, tal como se vio anteriormente. Ahora bien, no todas las empresas poseen la misma potencialidad competitiva para generar valor. El tamaño de la empresa, el conocimiento del negocio, el tipo de visión, cultura y estructura dominante, la capacidad financiera, son factores que pueden favorecer o restringir la capacidad de la empresa para generar ventajas competitivas.

El empresario debe preguntarse: ¿cuántos segmentos existen o se pueden crear dentro del sector donde compite mi empresa?, y ¿qué posibilidades reales tiene la empresa para generar una ventaja competitiva a través de las actividades de valor del proceso de negocios? La respuesta le indicará en qué tipo de segmento de negocios desarrollará su proceso de negocios.

De esta manera, considerando que el valor de los clientes está principalmente definido por las diferencias más que por el precio, juntamente con la módica posibilidad que tiene la empresa hoy de generar una ventaja competitiva dado su tamaño, se puede afirmar que el sector se trata de un negocio fragmentado. Como se anticipó durante el análisis del sector, el sector tiene un gran número de segmentos donde operan varias empresas de las cuales ninguna es considerada un líder indiscutible dentro del mismo.



Las características generales de cada etapa son estas:

Negocios de volumen: se caracterizan por que las empresas que compiten en el segmento, dado que el valor percibido está relacionado con el precio, buscan ser líderes en precios como ventaja competitiva. El objetivo básico para el liderazgo es lograr un rápido crecimiento que le permita, en el menor tiempo posible, lograr la mayor participación de mercado. De esa manera se logrará un mayor impacto en las variables principales del costo como son las economías de escala, la curva de experiencia y la máxima utilización de la capacidad disponible. Asociado a productos de los llamados commodities, también son ejemplos de estos tipos de negocios los automóviles pequeños, textiles (camisas, pantalones), cadenas de tiendas de diversos rubros. Obviamente el principal atributo de estos tipos de negocios es la generación de una ventaja competitiva por menores precios o mayores márgenes de rentabilidad.

La desventaja de este tipo de negocios es que al generar mayores volúmenes para obtener presión hacia abajo en los costos, se pierde capacidad de adaptación a los requerimientos del cliente debido a la alta estandarización de los productos.

Negocios estancados: En estos negocios las economías de escala no representan un gran beneficio en costos dado que la mayoría de las empresas han logrado la escala más eficiente, por lo que es prácticamente imposible que una mayor participación de mercado pueda llegar a bajar los costos (por ejemplo industrias como acero, aluminio, papel). En muchos casos, para poder mejorar las economías de escala, las empresas de este sector buscan instalar sus plantas en países que les ofrezcan costos menores. En los sectores de consumo son muchos los tipos de negocios estancados: algunos comestibles (sal, vinagre, cortes cárnicos, pollo), transporte urbano de pasajeros, lámparas de luz.

Negocios especializados: En estos casos la estrategia de negocio está orientada a mercados o segmentos específicos. Si bien en estos negocios las economías de escala también están presentes, el nivel de las mismas en cuanto a participación de mercado, se encuentra por encima de los de negocios de volumen. En estos tipos de negocios se entiende que existe un segmento de mercado que está dispuesto a pagar un plus o precio premium por una exclusividad o algo diferente en el producto: autos lujosos, cosmética y perfumería, ropa de moda, productos farmacéuticos, editoriales de libros.

Negocios fragmentados: Por lo general se trata de mercados regionales y locales caracterizados por ser PyMES y donde en el ámbito nacional e internacional prevalece la escala. En este tipo de negocios por lo general las ventajas competitivas están en función de las innovaciones de productos y a las capacidades de adaptarse al tipo de cliente local.

Existen muchos competidores pequeños que entran y salen continuamente. Los márgenes son diferentes e inestables. Las empresas que compiten deberían intentar estrategias para consolidar el sector a través de alianzas o encadenamientos. Si no les fuera posible la consolidación, deberían buscar especializarse y para ello deben buscar nuevas fuentes de ventajas competitivas dentro del proceso de negocio

Grupos estratégicos

Cuando se analizan las fuerzas competitivas de un sector, deberá tenerse en cuenta el grupo estratégico al que pertenece la empresa como otra forma de analizar la dinámica del sector de negocios.

Se entiende como grupo estratégico al conjunto de empresas que se caracterizan por:

- Poseer características de negocios similares (en infraestructura, línea de productos, capacidades comerciales y financieras, utilización de recursos humanos).
- Poseer estrategias de negocios similares.
- Competir sobre bases afines.

La correcta identificación del grupo estratégico en el que compite la empresa le permite, por un lado, identificar al competidor más cercano para poder compararse a los fines de identificar sus propias fortalezas y debilidades, y por otro lado, determinar claramente sobre qué bases debe identificar el segmento de negocios que se trate.

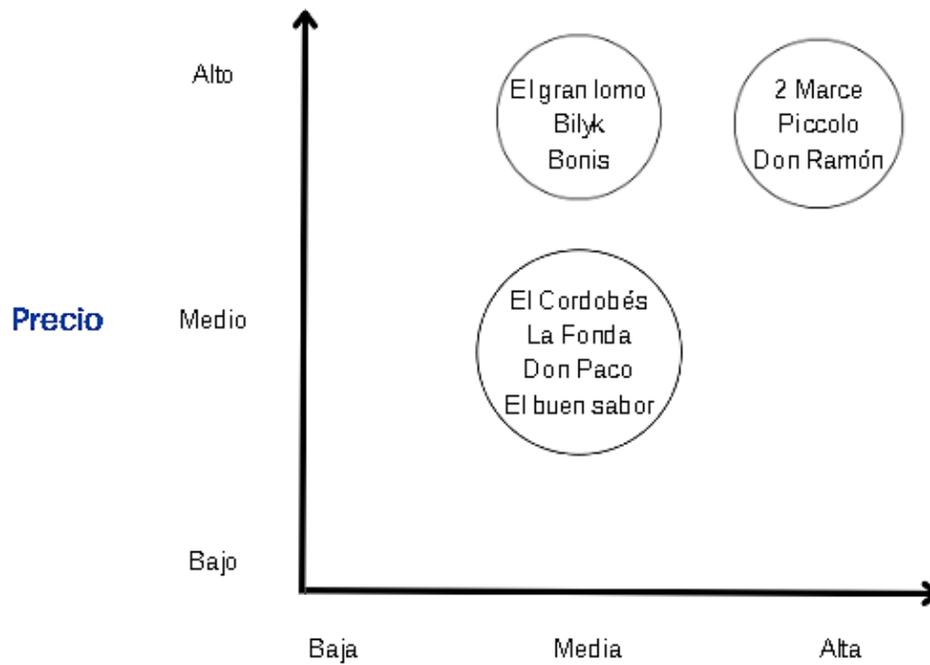
Para la identificación de los grupos estratégicos se utilizan mapas bidimensionales que clasifican y agrupan a las empresas que participan en distintos grupos. Si bien, como se verá, las variables a utilizar pueden ser varias, las básicas están en relación a los dos tipos de negocios extremos: precio y diferenciación.

Es conveniente realizar más de un mapa estratégico, ya sea que se utilicen variables distintas en cada uno o bien se utilice una combinación de variables tomadas como base. De esta manera, a través de los distintos mapeos, se logrará determinar cuáles son las empresas que aparecen repetidamente en los distintos grupos estratégicos más allá de las variables utilizadas.

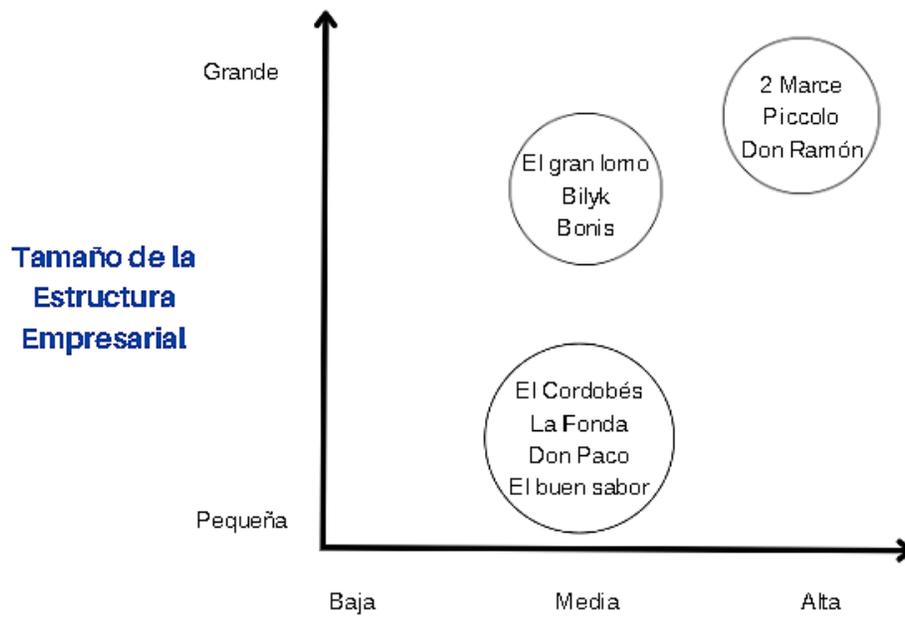
A continuación se encuentra una lista de los principales emprendimientos gastronómicos de la zona céntrica de la ciudad de General Alvear. Estas serán las empresas que participarán del mapeo estratégico según sus servicios y productos junto con la empresa bajo análisis:

- Todo Casero 2 Marce (Para retirar, Entregas a domicilio)
- Piccolo Resto-Bar (Consumo en el lugar, Para retirar, Entregas a domicilio)
- Don Ramón (Consumo en el lugar, Para retirar, Entregas a domicilio)
- El gran lomo (Consumo en el lugar, Para retirar)
- El buen sabor (Para retirar, Entregas a domicilio)
- Viandas Don Paco (Consumo en el lugar, Para retirar)
- Bilyk (Para retirar, Entregas a domicilio)
- Lomitos El cordobés (Consumo en el lugar, Para retirar, Entregas a domicilio)
- Bonis (Consumo en el lugar, Para retirar, Entregas a domicilio)
- La fonda (Para retirar)

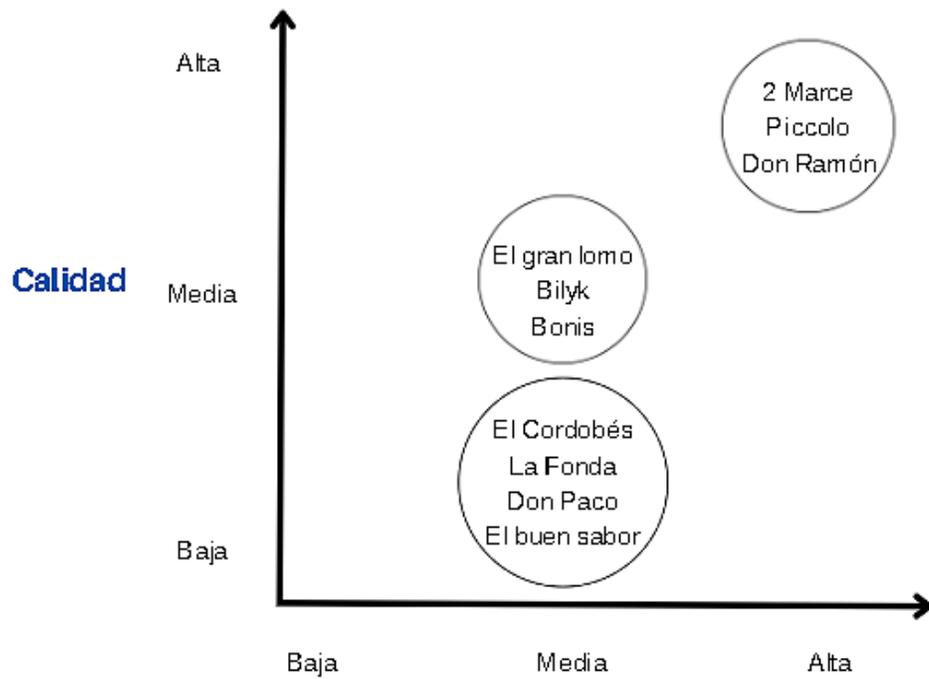
FORMACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS



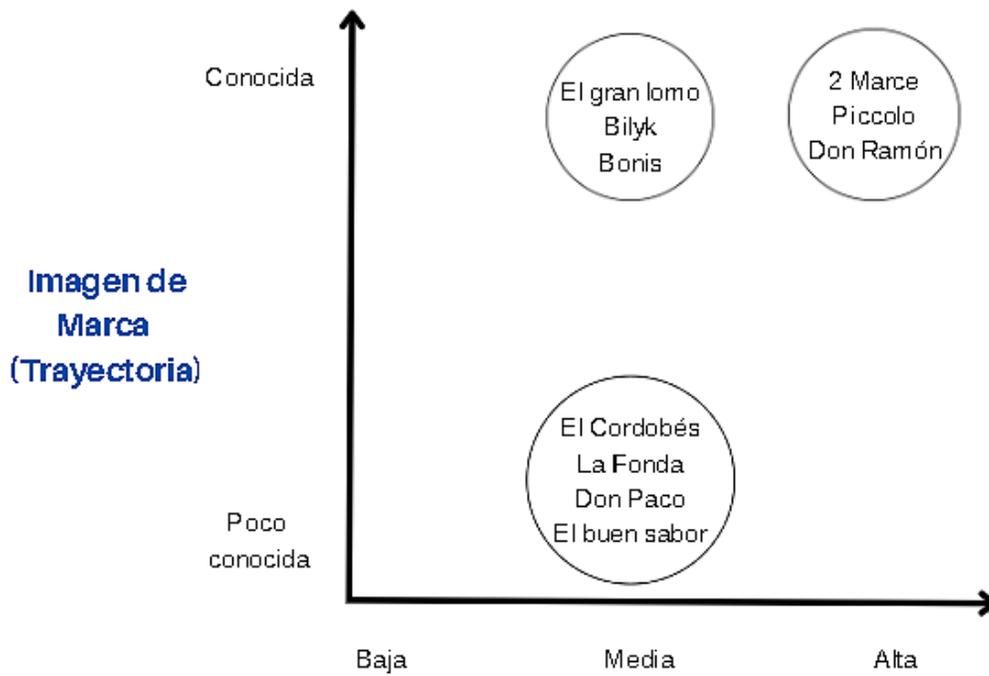
Diferenciación



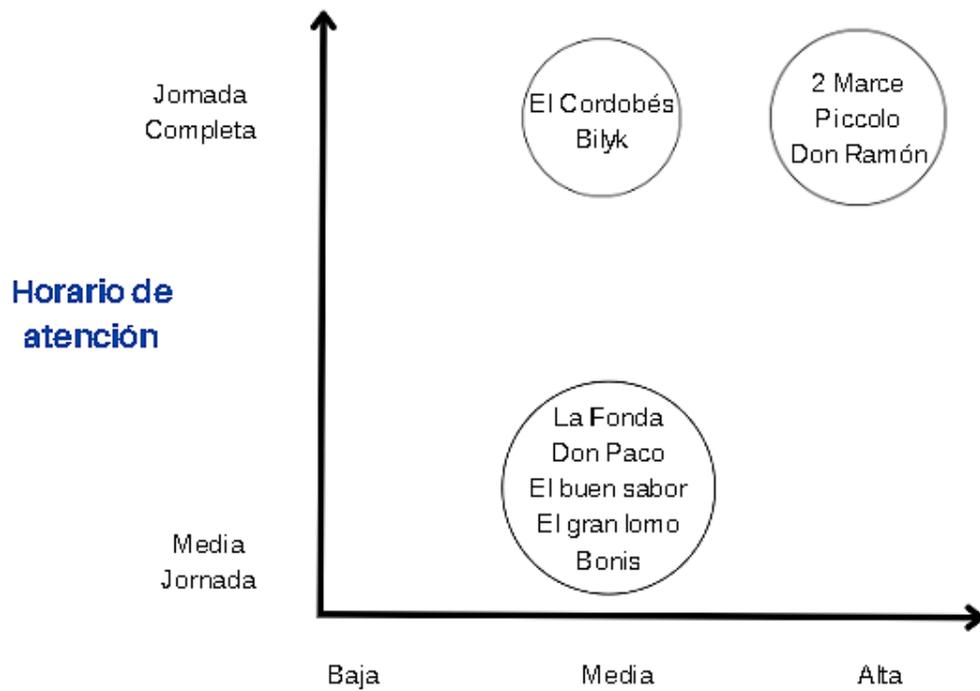
Diferenciación



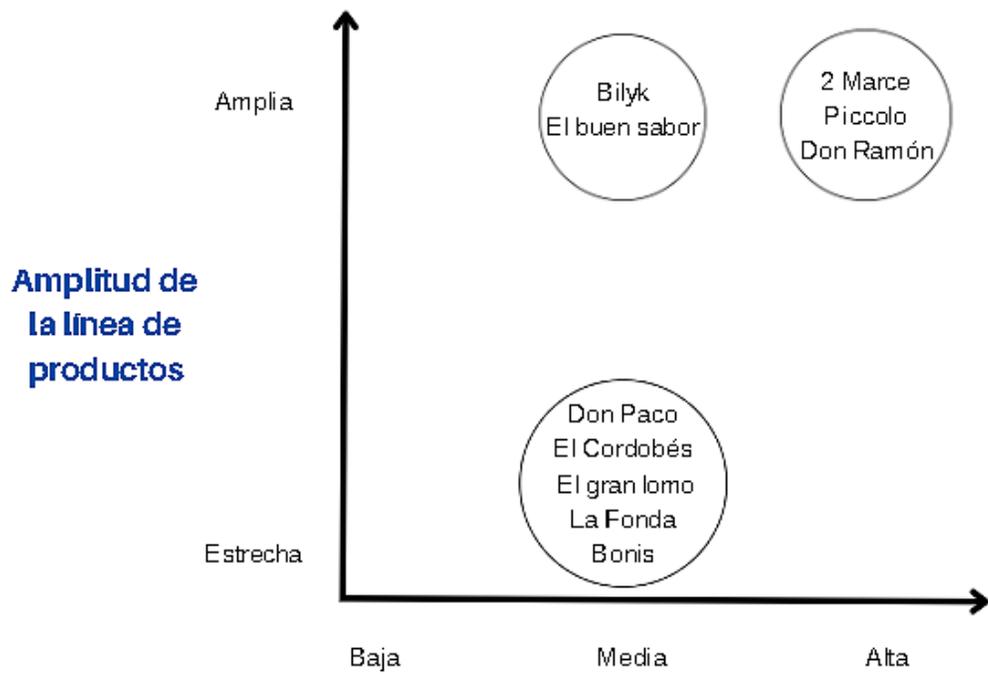
Diferenciación



Diferenciación



Diferenciación



Diferenciación

Como se puede apreciar a través de los gráficos existe una tendencia a la formación de tres grupos estratégicos dentro del sector.

Uno de ellos está formado por rotisería El buen sabor, viandas Don Paco, La fonda y lomitos El cordobés. Estas empresas comparten estrategias similares de precio y diferenciación de sus productos, estructura empresarial y servicio al cliente. Así mismo se puede apreciar que de acuerdo a estos atributos se puede considerar a este grupo el de las empresas rezagadas.

Otro de los grupos es aquél que está formado por El gran lomo, rotisería Bilyk y pizzería Bonis. Estas empresas cuentan con una mayor estructura empresarial, ofrecen sus productos a un mayor precio y tienen algo más de diferenciación. Sin embargo no están abiertos al público todos los días y sus horarios de atención son acotados. Se podría decir en este caso que por la mayor cuota de mercado estas empresas se consideran seguidoras.

El último grupo estratégico es el que está formado por Piccolo restobar, pizzería Don Ramón y la empresa bajo estudio. Éstas coinciden en cuanto a las capacidades empresariales que cuentan, las estrategias de precio y diferenciación elevadas por las que apuestan, la amplitud de los productos que ofrecen y el renombre que poseen entre los clientes. Sin embargo, Todo Casero 2 Marce no coincide plenamente con las propuestas de las restantes dos, ya que no cuenta con una buena cercanía geográfica y no ofrece al cliente la opción de consumir los alimentos en el lugar. Esta es la razón por la cual queda en una posición más atrás que las otras dos empresas que conforman el grupo estratégico. Así y todo se puede afirmar que las tres son las que mejor se ponderan entre los consumidores y las que en conjunto, cubren la mayor parte del mercado. Es por esto que se las considera el grupo líder del sector.

Ciclo de vida del sector

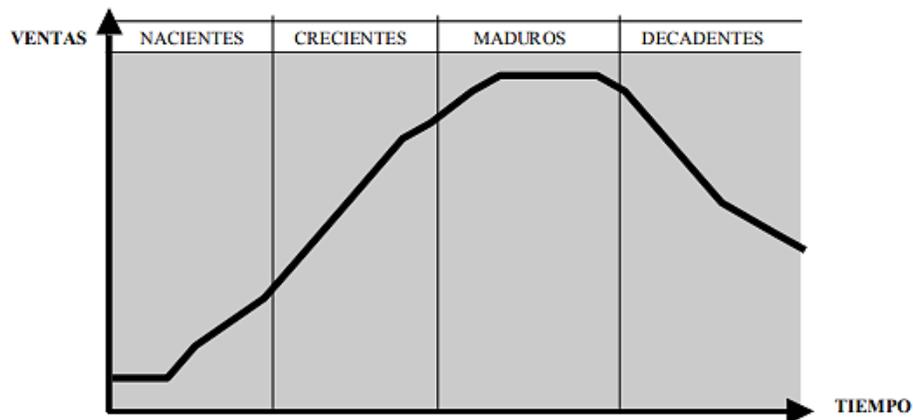
Anteriormente se vio como la vida de las empresas está atada al desarrollo del negocio: ellas nacen, crecen y mueren acompañando la evolución del mismo.

Todo sector de negocio posee un ciclo de vida en la medida que no puede pensarse, en términos generales, que las condiciones determinantes permanecerán para siempre iguales. Se dice en términos generales ya que existen sectores de negocios que se mantienen con vida y su fin aparece en un horizonte muy remoto. Mientras tanto otros

sectores de negocios directamente han desaparecido (transporte marítimo transcontinental de pasajeros y discos musicales de vinilo) y otros están en vías de desaparecer o desaparecieron (diskettes de almacenamiento de información, cañerías metálicas en la distribución de gas y agua).

El ciclo de vida de un sector de negocio o sector industrial está en directa relación con el ciclo de vida del producto, pero, a diferencia de éste, en el ciclo de vida de los negocios el análisis de cada etapa va más allá de las implicaciones del marketing que tiene el ciclo de vida del producto, para internarse en el comportamiento estructural del sector y sus fuerzas competitivas, sin embargo, las etapas comprendidas en ambos ciclos de vida son semejantes. Ellas son:

- **Sectores de negocios nacientes**
- **Sectores de negocios en crecimiento**
- **Sectores de negocios maduros**
- **Sectores de negocios en declinación**



Para poder ubicar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el sector de negocios donde se desenvuelve la empresa bajo estudio hay que analizar el comportamiento de las fuerzas competitivas del sector y sus características relevantes. Algunas de ellas son:

Poder de negociación de los clientes finales: ALTO. La demanda de los productos es selectiva, es decir, existe una preferencia por la marca vinculada a una fidelización establecida con el producto.

Rivalidad competitiva: ALTA. Existen muchos competidores y aún siguen ingresando algunos, como se adelantaba cuando se habló de las barreras de ingreso al sector. Se puede decir que en esta etapa el sector se encuentra en una guerra de precios y diferenciación. Debido a que las cuotas de mercado a esta altura están mayormente repartidas, comienza una lucha por atraer a los consumidores a través de un mejor precio o un producto ligeramente más atractivo. En este punto es necesario formar alianzas para evitar caer en la fragmentación del sector, pero como ya se indicó en otras ocasiones, el sector se encuentra efectivamente fragmentado.

Poder de negociación de los proveedores: BAJO. Existen muchos proveedores para la mayoría de los insumos necesarios en las actividades del sector. Así mismo, es importante recordar que el poder de negociación de las empresas frente a los proveedores también es bajo al tratarse de un sector fragmentado.

Sustitución: ALTA. En esta etapa de desarrollo del sector existe una gran oferta de productos gastronómicos que compiten por la misma necesidad de los consumidores.

Nuevos ingresantes: ALTO. Con un negocio ya establecido y aprobado por los clientes, el riesgo de ingresar disminuye para los nuevos participantes. A esto se suman las bajas barreras de ingreso que se mencionaban anteriormente, por lo que el número de nuevos competidores es alto.

Crecimiento: MEDIO. Se ha registrado un incremento del crecimiento para el sector gastronómico en los últimos dos años post pandemia.

Rentabilidad: MEDIA. Dado que emprender un negocio gastronómico en la mayoría de los casos implica una renta segura, se considera que la rentabilidad del sector es alta. Sin embargo no es posible olvidar que para operar en este tipo de negocios la estructura de costos fijos también es elevada por lo que la rentabilidad disminuye en parte.

Dado este análisis de las fuerzas competitivas del sector se puede concluir que el sector está en una etapa de madurez, donde por momentos presenta algunas características de un negocio en expansión, como es propio de la etapa de crecimiento.

Finalmente, a continuación se exponen algunas de las causas de la fragmentación de los negocios maduros como es el caso de este sector analizado según el autor Michael Porter.



1. Existen barreras de ingresos bajas: Los requerimientos de capital son fácilmente financiables, en la mayoría de los casos no existe diferenciación del producto ni economías de escalas apreciables, hay tecnología básica y de fácil acceso.
2. Ausencia de economías de escalas: Como ninguna de las empresas participantes del sector ha logrado una participación de mercado hegemónica, ninguna ha alcanzado economías de escalas tan eficientes como para tener incidencias críticas en sus costos.
3. Ventas fluctuantes: Los ciclos de expansión y retracción del mercado actual de la empresa son muy fluctuantes. Como consecuencia de ello existe una gran movilidad en las entradas y salidas de competidores.
4. Desventajas de negociación ante los proveedores: Ninguna de las empresas del sector por sí misma representa un cliente atractivo para los proveedores. Ellos imponen las condiciones de contratación y hasta en algunos casos ni se molestan en venderles cuando se trata de grandes proveedores, debido a los volúmenes de compra.
5. Deseconomías de escala: No solamente la empresa no posee economías de escala sino que también posee deseconomías que se traducen en aumento en los costos: falta de estandarización de los procesos productivos, racionalización del diseño y línea de productos, sobrecapacidad instalada, sobrestock y deficiente administración de inventarios.
6. Líneas de productos muy diversificadas: En el afán de no perder ventas, a menudo las empresas incorporan un mix de productos muy amplio con el correspondiente aumento en costos fijos y financieros.
7. Falta de creación de una ventaja definitiva: La mayoría de las empresas que ingresan al sector lo hacen porque vislumbran signos atractivos. Al ingresar en la mayoría de los casos lo hacen imitando a la empresa exitosa, ofreciendo al cliente más de lo mismo. Inexorablemente con el tiempo el sector llega a la sobreoferta y saturación de la demanda.
8. Tendencia al crecimiento organizacional más allá del crecimiento del negocio: Si a la empresa le va bien, comienza un período de expansión en la cobertura geográfica a través de la apertura de mayores bocas de expendio. En muchos casos no existen razones económicas, financieras o competitivas que justifiquen la

expansión y en otros casos la falta de planificación en el área de cobertura de mercado, las nuevas bocas terminan canibalizando los clientes de otras.

Conclusiones

Al finalizar con el análisis del sector se pueden obtener varias conclusiones:

- El atractivo del sector es leve debido principalmente a las variables del nivel 2 las cuales incluyen: altas posibilidades de nuevos ingresantes al sector, bajo poder de negociación frente a los proveedores y un alto nivel de sustitución de los productos. A estas variables también se le suman algunas del nivel 3 que bajan considerablemente el atractivo como son las altas tasas de inflación y de cambio de la moneda, y demás variables estimadas para la economía nacional en este año.
- Existen buenas oportunidades dentro del mercado tanto por la capacidad de atraer clientes de la competencia, como de aprovechar segmentos del mercado que no están siendo satisfechos según sus necesidades así como se pudo ver en el análisis de las variables del nivel 1 y del entorno sociocultural.
- La empresa pertenece a un grupo económico que lidera el mercado conformado por otras dos empresas más. Esto resulta beneficioso ya que no se encuentra en una posición seguidora donde se vea obligada a proponer una estrategia para mejorar su posición, ni rezagada para lo cual tuviera una posición expectante. Sin embargo dentro del mismo grupo se encuentra por detrás de sus competidores al no ofrecer la posibilidad de consumir en el local ni encontrarse más cercana a sus clientes físicamente. Esto significaría en parte que si la empresa desea en algún momento mejorar su posición dentro del grupo habrá represalias por parte de sus competidores más cercanos.
- La empresa se encuentra en un sector maduro y fragmentado, por lo cual para sobrevivir y desarrollar buenos negocios deberá aplicar ciertas estrategias. Una de ellas será generar una ventaja competitiva única y definitiva para el producto o la empresa, otra es estandarizar las necesidades de los mercados clasificándolos en segmentos específicos y a partir de allí enfocarse en uno de ellos (o en más pero con distintos negocios) y otra es, finalmente crear asociaciones flexibles que permitan a las empresas mejorar sus condiciones competitivas.

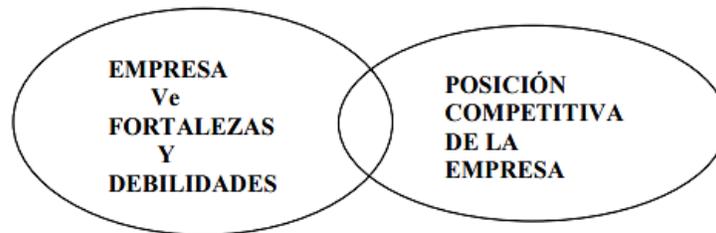
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y POSICIÓN COMPETITIVA

De lo desarrollado en los capítulos anteriores, se observa cómo se ha realizado un análisis de la competitividad de la empresa “desde adentro”, es decir, primero haciendo un diagnóstico acerca de las condiciones internas en cuanto al valor generado por la empresa (Valor Empresario –Ve-).

Se ha determinado el Valor Empresario y las correspondientes fortalezas y debilidades emergentes de la estimación de los factores de individuación, sofisticación y optimización, la fase siguiente es vincular a la empresa en su entorno competitivo.

Esta etapa consiste en diagnosticar la posición que posee la empresa en el entorno competitivo para ir extrayendo conclusiones acerca de cómo se encuentra la empresa dentro del sector de negocios en que compite. La premisa es que, teniendo en cuenta el valor empresario generado, a continuación se determina la posición empresaria dentro del sector definiendo acciones que contribuyan a la construcción de la futura estrategia empresaria.

ENTORNO (Oportunidades y amenazas)



Ahora bien, ¿una empresa es un solo negocio o son varios negocios en uno solo? La identificación de la empresa y su proceso de negocio incluye la determinación de cuántas actividades competitivas desarrolla la empresa, es decir, en cuántos negocios compite la empresa. Este tema será analizado en el punto siguiente.

La Empresa y su Unidad Estratégica de Negocios (UEN)

Según los autores Hax y Majluf, una unidad de negocios se trata de una unidad de la organización o un foco de planificación que agrupa claramente una serie diferenciada de

productos que son vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número definido de competidores.

Es decir que para identificar una o más unidades estratégicas de negocios dentro de la empresa será necesario poder definir:

- Un grupo de clientes claramente segmentados
- Un conjunto de productos orientados a satisfacer al grupo segmentado
- Un conjunto definido de competidores
- El desarrollo de estrategias similares para imponer una ventaja competitiva superior
- Un directivo por cada UEN con suficiente independencia para decidir las acciones estratégicas fundamentales
- Independencia decisional para la UEN aunque las políticas generales provengan de un nivel superior (nivel corporativo), lo que supone que el responsable de la UEN deberá contar con los recursos necesarios (personal, financieros, materiales) para poder desempeñar su gestión de negocios

Si se observa, el vínculo entre clientes-productos-ventajas competitivas no es otra cosa que la declaración de la misión de la empresa, y como se señaló anteriormente, la misión definía el negocio de la empresa. Por lo tanto, cada UEN tienen una misión de negocios diferente porque posee clientes diferentes (desde lo perceptual), productos diferentes (desde los atributos ofrecidos) y ventajas competitivas diferentes (desde el punto de vista del valor generado por las actividades que integran el proceso de negocios).

Habiendo entonces definido los criterios para considerar la existencia de una o más UEN dentro de la empresa se puede decir que, según sea la cantidad de UEN que se puedan identificar, existirán dos tipos de empresas:

- Empresas especializadas: un solo negocio o unidad estratégica de negocios.
- Empresas diversificadas: más de un negocio o unidad estratégica de negocios.

Ahora bien, estudiando específicamente el caso de “Todo Casero 2 Marce” es posible identificar que, si bien la empresa actualmente se estructura como una sola unidad de negocios, por lo cual es considerada una empresa especializada, existe una tendencia a la formación de dos unidades estratégicas.

Estas unidades corresponden a la identificación que se ha hecho de dos segmentos de clientes que poseen necesidades diferentes. Por un lado se encuentran aquellos que concurren principalmente los días laborales de forma rutinaria, personas con poco tiempo disponible para la compra, que buscan un alimento rico y saludable, algunos para sí mismos pero en muchos casos para ellos y su familia. Este segmento suele ponderar un poco más el precio ya que se trata de compras repetitivas durante la semana por lo cual destina una parte importante de su presupuesto en estas compras. Les interesa el stock y organizar las compras de la semana, suelen visitar el punto de venta para retirar el producto más que solicitar el envío a domicilio. De acuerdo con lo que se analizó en las variables del nivel 1 referido a los Clientes, es posible asociar este grupo de personas con la demanda estable a la que se hacía referencia anteriormente. Este es el segmento, que sin importar la condición económica del entorno, necesita seguir consumiendo este tipo de producto/servicio dado su estilo de vida (como se exployó también en el análisis del entorno sociocultural).

Por otro lado se encuentra un grupo de consumidores asociados a los momentos de ocio o esporádicos. Aquí se pueden hallar las personas que eventualmente se juntan con amigos, familia o en pareja los fines de semana y suelen pedir comida sabrosa más que saludable y ponderan más la diferenciación del producto que el precio, si bien entre esos atributos también se encuentra la abundancia (relacionada con la expectativa de que sea un producto rendidor). Así mismo, aquí se encuentran personas que se encuentran de paso por el departamento ya sea por trabajo o esparcimiento, y toda la demanda que fluctúa durante el año de acuerdo a las fechas donde el consumo aumenta según los picos estacionales. Este segmento valora más servicios relacionados a la comodidad como el envío a domicilio, y tiene más tiempo para el desarrollo de la compra.

Es así que a partir de la identificación de estos dos segmentos, se puede también establecer relaciones entre los productos que elabora la empresa asociados más a uno que a otro. Por ejemplo, las líneas de productos de tartas, comidas tradicionales, productos sin TACC, milanesas, ensaladas y guarniciones son más demandadas los días de semana por la mañana, tal y como es la concurrencia del primer grupo de clientes. Por otro lado las líneas de sándwiches, pizzas, empanadas, pastas y parrilla son productos comúnmente solicitados por los consumidores esporádicos tal como se los describía anteriormente.

En parte, esta identificación de segmentos asociados a sus productos, permite establecer nuevas relaciones entre los competidores identificados a través de los mapeos de los grupos estratégicos. Suponiendo la formación de estas dos unidades de negocios, se podría afirmar que cada una de ellas compite con diferentes competidores, excepto en el caso de que compita con una empresa con similar desarrollo de unidades estratégicas. Así se puede ver cómo la primer unidad de negocios a definir competiría más cercanamente con aquellas empresas que se dedican a ofrecer menús diarios, aún si sólo atienden de mañana y no trabajan los fines de semana. De la misma manera, la segunda unidad de negocios se acercaría aún más a las empresas que se dedican principalmente a elaborar minutas, con envío a domicilio y tienen una carta menos elaborada de productos. Sin embargo, tal como quedó plasmado a través del análisis de los grupos estratégicos, siguen siendo sólo dos empresas más dentro del sector (Piccolo restobar y restaurant Don Ramón) las que compiten con estos dos segmentos a la vez, las cuales quedaron bien identificadas como los principales competidores de la empresa bajo análisis.

Referido a los responsables de cada una de estas dos UEN que se estarían formando dentro de la empresa, se puede identificar cómo los encargados de turno mañana y noche corresponderían a cada una de ellas. Tanto en la mañana como en la noche se realizan procesos diferentes, para lo cual la capacitación de los operarios es distinta ya que se ponderan diferentes cualidades, por lo que los encargados de turno están a cargo de distintas responsabilidades tal que los procesos que se desarrollen en esa jornada se desempeñen correctamente.

Aun así, muchos de los procesos de la empresa también son comunes entre los dos turnos por lo que es necesaria la colaboración y coordinación tanto de empleados como de recursos. Así mismo, ambos turnos comparten funciones de marketing, comunicación, distribución y administración.

De este modo se puede decir que la empresa podría continuar con el desarrollo y formación de estas dos unidades de negocios para operar de manera más eficiente. Actualmente la empresa se desempeña como un todo, para lo cual queda definida una sola UEN a través de la cual se continuará con el análisis.

Estrategias y posición competitiva

Las empresas compiten a través de estrategias para obtener una posición dentro del sector/segmento en el que se encuentran. La posición queda reflejada en el indicador más sencillo y directo que son las ventas. A mayor ventas, mejor posición.

Por lo expuesto la posición competitiva de la empresa equivale a su participación o cuota de mercado dentro de un mercado total donde existen varias empresas pugnando por vender, es decir, por generar un valor empresario que iguale el valor percibido por la mayor cantidad de clientes a los cuales se dirige. Entonces, necesariamente como en toda competencia, aparecen el primero en ventas, el segundo y, luego, todos los demás y, dentro de esta ordenación competitiva, cada uno de los competidores buscan, o afianzar sus posiciones, o bien mejorarlas.

La relación entre posición competitiva/participación de mercado es posible observarla a través de estos porcentajes (Kotler, 1996):

- Empresa Líder: 45% de participación de mercado.
- Empresa Seguidora: 30% de participación de mercado.
- Empresas Rezagadas: 20% de participación de mercado (en conjunto)
- Empresas "Nicho": 5% de participación de mercado.

Si bien estos porcentajes son referenciales, el autor que los propone señala una estructura aproximada de la distribución de cada competidor dentro de un sector.

Es necesario aclarar que supeditar la posición competitiva de la empresa a una sola variable (participación de mercado) es reducir el análisis, cuando en realidad esa posición es producto de múltiples factores (imagen de marca, trayectoria empresarial, visión innovadora, entre otras). No obstante, se sabe que cualquier resultado del proceso de negocios se mide, en primer lugar, con las ventas realizadas (expresión contable) en un sector y esto indica una cuota o participación relativa de mercado. Obsérvese la siguiente matriz:

Participación de Mercado	Alta	SEGUIDOR Posición agresiva	LÍDER Posición expectante
	Baja	REZAGADOS Posición adaptativa	SEGMENTO O NICHOS Posición de alta competitividad
		Inferior	Superior

Generación de Ve

El líder (alta participación de mercado con un Ve superior) asume una posición expectante ya que al ser él quien posee la mayor participación de mercado, debe estar en permanente observación de los movimientos de los competidores (especialmente el seguidor) toda vez que se considera que el resto de las empresas desarrollarán acciones para aumentar sus ventas.

El seguidor también posee alta participación, aunque menor que el líder, como consecuencia de un valor empresario inferior al generado por éste. Su posición es agresiva ya que la empresa desea aumentar rápidamente la participación y, de ser posible, encaramarse en la posición de líder.

La situación del rezagado es más clara dado que su valor empresario es inferior y posee baja participación de mercado, por lo que elige adaptarse a los señalamientos competitivos que imponen el líder y el seguidor.

Tal como se pudo observar a través del análisis dinámico del sector de negocios, la empresa bajo estudio pertenece al grupo estratégico líder junto con otras dos más. Dada su alta generación de valor empresario y buena porción de la cuota de mercado se encuentra señalada dentro del cuadrante “LÍDER” con una posición expectante. De igual forma se pudo ver dentro de ese análisis que el sector analizado es maduro y se encuentra fragmentado, por lo que es difícil definir a una sola empresa como líder o seguidora ya que las cuotas de mercado están demasiado repartidas y no hay una posición evidente.



Análisis de la posición competitiva empresarial

Como se definió anteriormente cada UEN es un negocio (con su correspondiente misión), entonces cada una de ellas debe alcanzar sus objetivos de rentabilidad a través de la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Por lo tanto, como todo negocio, cada UEN posee una posición competitiva a analizar. Estas consideraciones son válidas, también, cuando se trata de una empresa especializada (una sola UEN), como es el caso de la empresa bajo estudio.

Considerando aspectos financieros, una UEN representa un proyecto de inversión que requiere de financiamiento en un plazo, generando un retorno sobre esa inversión a una tasa determinada también en un plazo dado. La inversión en una UEN no se analiza solamente por sus características individuales sino, también, por su aporte a las relaciones de riesgo y retorno de las inversiones del conjunto de todas las UEN que posee la empresa. Expuesto así, el conjunto de UEN constituye un portafolio o cartera de negocios entendido como una combinación de distintos negocios que buscan optimizar la combinación entre ellos.

Si se afirma que cada UEN refleja las características de un proyecto de inversión, entonces está claro que requerirán de fondos para el financiamiento de la inversión. El objetivo de las decisiones de financiamiento a un proyecto de financiación en una UEN es lograr la maximización de las utilidades que ella pueda generar.

Una UEN, es pues, una inversión que requiere de fondos para poder generar rentabilidad. El conjunto de UEN que posee la empresa constituye un portafolio de inversiones o de negocios.

Luego de haber identificado las UEN de la empresa se procede a realizar un análisis de portafolio a los efectos de determinar cuáles son las condiciones o posicionamiento que posee cada UEN dentro del negocio y asimismo establecer cuál es la situación financiera de la cartera de negocios. Para el caso que se está estudiando se refiere específicamente al análisis de la única unidad de negocios que actualmente posee la empresa por lo que su cartera sólo tiene este proyecto de inversión.

Para llevar adelante este análisis se puede recurrir a distintos enfoques conceptuales dentro de los cuales los más populares son las matrices del Boston Consulting Group

(BCG) y la matriz McKinsey o Matriz General Electric (GE), aunque existen otras variaciones sobre estas mismas herramientas.

Estas matrices tienen como finalidad básica establecer las condiciones en que se encuentra cada UEN que conforme la cartera de negocios de la empresa, para posteriormente, sugerir recomendaciones con relación a la situación de cada una de ellas. Si bien las matrices tienen una base de análisis financiero, las conclusiones se extienden a acciones concretas relacionadas con el negocio en su conjunto más allá del enfoque financiero inicial.

Estas matrices centran su análisis en relacionar el contexto de negocios con la posición que posee la UEN dentro de ese contexto. La posición competitiva de un negocio, en tales circunstancias, no está solamente en función del comportamiento de las variables que les son ajenas sino que, además, se verán condicionadas en la manera que cada negocio resuelve su situación ante ese contexto. Una vez establecida la posición de cada UEN dentro del sector de negocios que se trate, entonces surgen las recomendaciones a seguir en el futuro como opciones estratégicas.

A continuación se realizará el análisis matricial de la posición competitiva a través de la aplicación de dos matrices, las llamadas matriz McKinsey o General Electric y la matriz ADL (Arthur D. Little).

Matriz Mc Kinsey o General Electric (GE)

La confección de esta matriz no requiere de datos externos a la empresa, lo cual representa una ventaja, sin embargo presenta el inconveniente de que los datos a utilizar se revisten de una gran dosis de subjetividad. El principio que se aplica sigue siendo el mismo: relacionar la posición competitiva de la empresa (o de la UEN) respecto del sector de negocios donde compite. Tal lo expuesto, la matriz en cuestión relaciona la variable atractivo del sector con la variable posición competitiva de la empresa.

El Atractivo del Sector es función, a su vez, de múltiples subvariables, entre otras:

- Amenaza de existencia de productos sustitutos
- Intensidad de la rivalidad competitiva del sector
- Requerimientos tecnológicos
- Amenaza de ingreso de nuevos competidores



- Impacto ambiental
- Poder de negociación de los proveedores
- Regulación gubernamental
- Poder de negociación de los compradores
- Disponibilidad de personal calificado
- Poder de negociación de los canales de distribución
- Aspectos sociales
- Margen de rentabilidad histórico
- Aspectos legales
- Tamaño del mercado
- Crecimiento del mercado
- Disponibilidad de materias primas y/o insumos.

Mientras, la Posición Competitiva de la empresa es función, entre otras, de las siguientes subvariables:

- Participación relativa de mercado
- Crecimiento de la participación en un periodo dado
- Estructura de costos
- Marca del producto
- Cobertura de distribución
- Eficiencia de la producción
- Utilización de la capacidad disponible
- Precio del producto
- Conocimientos de las personas de la empresa
- Calidad de producto
- Servicios postventas
- Cultura organizacional
- Estructura financiera
- Estrategias promocionales
- Tamaño de la fuerza de ventas
- Capacidad de producción
- Imagen institucional
- Tecnología de los sistemas de información

Para la construcción de la matriz se sigue el siguiente procedimiento:

1. Se seleccionan aquellas subvariables más relevantes de la variable “atractivo del sector”. Las variables seleccionadas deben ser representativas del sector bajo análisis.
2. Se seleccionan aquellas subvariables más relevantes de la variable “posición competitiva”. Caben las mismas consideraciones que en el punto anterior.
3. Se asigna una ponderación o importancia relativa que cada subvariable posee en la variable que se trate (atractivo del sector y posición competitiva). La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1 (o 100 si utiliza porcentaje).
4. En una escala de 1 a 5 (1= sector de atractivo bajo, 5= sector de atractivo alto) se califica cada subvariable de la variable atractivo del sector.
5. En una escala de 1 a 5 (1= posición competitiva débil, 5= posición competitiva fuerte) se califica cada subvariable de la variable posición competitiva.
6. Se efectúa el producto entre ponderación de subvariable y los valores escalares asignados según los puntos 5 y 6 y se efectúa la sumatoria correspondiente.
7. Por último se representa escalarmente en la matriz.

A continuación se desarrollarán los pasos mencionados hasta obtener el cuadrante resultante del análisis y ponderación de las subvariables.

Atractivo del Sector				
Subvariables	Tipificación	Ponderación	Nivel del atractivo	Valor
Amenaza de existencia de productos sustitutos	Alta	0,08	2	0,16
Intensidad de la rivalidad competitiva del sector	Media	0,10	2	0,20
Requerimientos tecnológicos	Bajos	0,05	4	0,20
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Alta	0,10	1	0,10
Poder de negociación de los proveedores	Bajo	0,08	3	0,24
Regulación gubernamental	Baja	0,05	4	0,20
Poder de negociación de los compradores	Alta	0,08	2	0,16
Disponibilidad de personal	Baja	0,05	2	0,10



calificado				
Aspectos sociales	Positivos	0,08	5	0,40
Aspectos legales	Negativos	0,05	2	0,10
Tamaño del mercado	Mediano	0,10	4	0,40
Crecimiento del mercado	En aumento	0,10	4	0,40
Disponibilidad de materias primas y/o insumos	Alta	0,08	5	0,40
SUMA				3,06

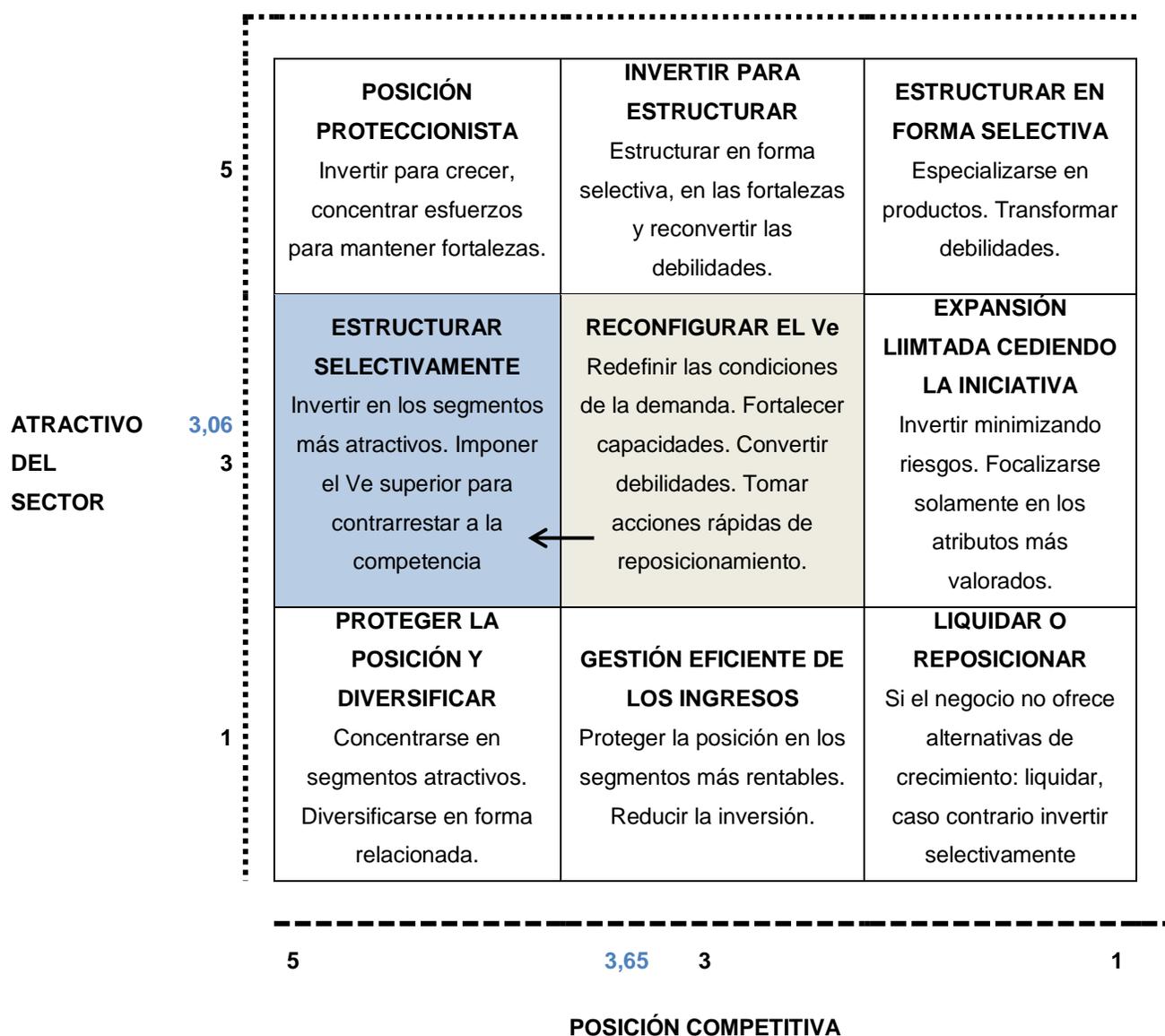
Cabe aclarar que la tipificación de las subvariables, su ponderación y valor asignado guardan relación con los valores asignados a las variables que formaron parte del Análisis del Sector mucho más extenso del capítulo anterior.

Posición Competitiva				
Variables	Tipificación	Ponderación	Nivel del Atractivo	Valor
Participación relativa de mercado	Media	0,20	3	0,6
Estructura de costos	Alta	0,10	4	0,4
Marca del producto	Media	0,05	4	0,2
Eficiencia de la producción	Media	0,10	3	0,3
Utilización de la capacidad disponible	Medio-Alto	0,06	4	0,24
Precio del producto	Alto	0,10	2	0,2
Conocimientos de las personas de la empresa	Medio-Alto	0,08	4	0,32
Calidad de producto	Alta	0,10	5	0,5
Cultura organizacional	Buena	0,08	4	0,32
Capacidad de producción	Alta	0,08	4	0,32

Imagen institucional	Buena	0,05	5	0,25
SUMA				3,65

De la misma manera que en las subvariables anteriores, se utilizaron los valores referenciales obtenidos en el Análisis del Sector, sumados los valores que se analizaron en la identidad empresarial.

A continuación se vuelcan las sumatorias obtenidas en la matriz Mc Kinsey la cual tiene un tamaño de 3 x 3 y cada cuadrante especifica una recomendación estratégica a seguir.



Las líneas de puntos (.....) señalan que en los cuadrantes bajo esa área se recomiendan estrategias de ataque; mientras que las líneas de guiones (- - - -) señalan que en los cuadrantes bajo su influencia se recomiendan estrategias de defensa.

Mientras, los casilleros ubicados en la diagonal no tienen precisión si la estrategia debería ser de ataque o de defensa; la decisión se tomará en conjunto con los resultados existentes de otras matrices, en este caso la ADL como se verá a continuación, y con los restantes elementos de diagnóstico que se han obtenido (por ejemplo: si en términos de Ve existen más fortalezas que debilidades, se recomendará ataque; si existen más debilidades que fortalezas se recomendará defensa).

Rememorando los resultados obtenidos en el primer capítulo sobre el valor empresarial que genera la empresa y cada uno de los factores que lo constituyen, y sumando el listado de fortalezas y debilidades de la empresa, se termina considerando que la estrategia más acorde es una de ataque. Por lo tanto, a pesar de que el valor obtenido en la variable “posición competitiva” está más cercano a 3 y da como resultado la estrategia del cuadrante central, se opta por la estrategia de ataque “ESTRUCTURAR SELECTIVAMENTE” la cual considera un Ve mayor.

Matriz ADL (Arthur D. Little)

Esta matriz vincula dos variables:

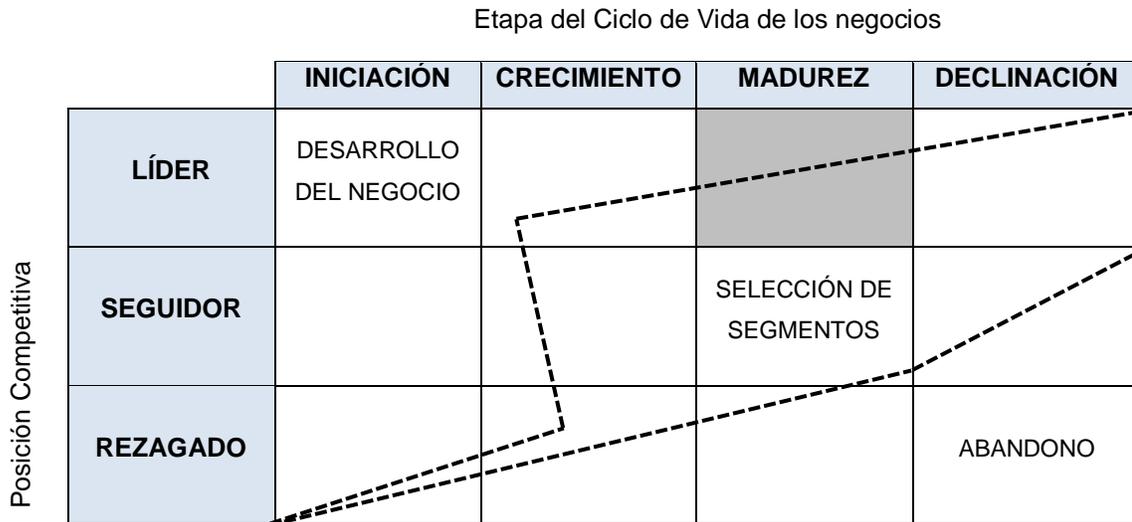
- Etapa del ciclo de vida de los negocios
- Posición competitiva de la empresa

Al encarar el análisis del ciclo de vida del sector de negocios, esta matriz incorpora las cuatro fases (iniciación, crecimiento, madurez, declinación) vistas anteriormente.

La segunda variable de la matriz, la posición competitiva, resume de alguna manera las distintas posiciones que pueden surgir de la Mc Kinsey al categorizarla en lo que se llama la “trinidad competitiva”: líder, seguidor y rezagado.

Como se ha indicado anteriormente existe un estrecho vínculo entre la posición competitiva de una empresa y la rentabilidad y riesgo emergente de la posición dentro del sector o del segmento. Cuanto más fuerte es la posición competitiva de la empresa, mayor es la rentabilidad y menor el riesgo.

La estructuración de la matriz es la siguiente:



Al analizar la matriz ADL se ha posicionado la situación de la empresa en el cuadrante líder/madurez, según los datos obtenidos en el capítulo 3 sobre ciclo de vida del sector y grupos estratégicos. Como se puede observar, la matriz indica que se pueden aplicar dos estrategias por un lado el “desarrollo del negocio” y por otro la “selección de segmentos”.

El **desarrollo del negocio** implica innovar en productos si se compete en la etapa de iniciación o poner énfasis en la marca si se compete en la etapa de crecimiento. Es en esta etapa donde el líder tiene mayores posibilidades de imponer su marca debido, entre otros factores, a haber sido el primero en posicionarse en el mercado, mientras que al seguidor le queda muy poco margen para imponer su marca con lo cual deberá contentarse con ser el segundo.

Como ya se mencionó anteriormente, la posición de liderazgo que posee la empresa es compartida dentro del grupo estratégico en el que se encuentra, dentro del cual ocupa el tercer lugar en cuota de mercado. Es por ello que se considerará más enfocar la estrategia de selección de segmentos que la de desarrollo del negocio, ya que la empresa no es la líder indiscutida del sector. Sin embargo, referido a la estrategia de desarrollo, la empresa cuenta con una marca bastante posicionada en el mercado, tanto por sus productos consistentes en el tiempo como por su manera de trabajar. Esto quiere decir que la empresa cuenta con más posibilidades de posicionarse en el mercado a través del

desarrollo de su marca la cual está acompañada por sus años de experiencia y reconocimiento en el sector.

La **selección de segmentos** también implica un tipo de desarrollo pero no para todo el negocio sino para segmentos específicos. En estos casos, tanto el líder, como el seguidor y los rezagados, si se encuentran en o próximos a la etapa de madurez, deberán optimizar sus procesos de negocios poniendo especial énfasis en los costos dado que las posibilidades de generar diferencias son menores.

Tal como se adelantaba en el capítulo anterior, el sector bajo estudio está en su etapa de madurez lo cual significa que el ciclo de vida del producto también lo está. Esto quiere decir, como se mencionó en el párrafo anterior, que las diferencias en el producto son mínimas por lo que es necesario enfocarse en disminuir los costos. Esto a su vez, es la recomendación que se venía adelantando en capítulos anteriores al considerar que la empresa trate de aumentar su cuota de mercado con el objetivo de lograr una escala que le permita disminuir sus costos fijos. La matriz ADL termina agregando que la manera de aumentar esta participación debiera ser enfocándose en ciertos segmentos a los cuales la empresa pudiera igualar mejor el valor percibido con el valor generado.

Como conclusión del análisis matricial de la posición competitiva se puede ver que los resultados de ambas matrices (McKinsey y ADL) coinciden en que la UEN debe estructurar selectivamente, es decir, desarrollar el negocio invirtiendo en los segmentos más atractivos con la esperanza de poder aumentar la cuota de mercado y así repartir mejor su estructura de costos. Así mismo, las dos matrices consideran que la posición competitiva de la empresa es buena, por lo que debería utilizar el Ve superior que posee tanto para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado como para imponer una diferencia a través del énfasis en su marca.

Formación de escenarios

Todo el análisis del entorno ha tenido como finalidad estudiar minuciosamente cuáles son las variables cuyo comportamiento ha de incidir, directa o indirectamente, sobre los objetivos del negocio y cuál será el grado de impacto, positivo o negativo, que ellas tendrán sobre esos objetivos.

Una de las características fundamentales del enfoque estratégico es su actitud prospectiva. Ésta, como actitud, supone un análisis en el cual partiendo de un futuro

(probable y posible) nos permite construir una visión presente de ese futuro. No se trata de adivinar el futuro sino de predecir cuál será, siempre bajo cierto grado de incertidumbre y probabilidad de ocurrencia.

La construcción de escenarios es una herramienta para la identificación de situaciones futuras en la cual se verá inserta la empresa, bajo una percepción de las posibles alternativas que pueden llegar a suceder y de la manera que puede influir en los objetivos del negocio.

La construcción de escenarios parte de las siguientes premisas:

- El análisis siempre es subjetivo, ya sea que se realice en forma individual o grupal.
- El modelo no es estático y por lo tanto merece revisión permanente.
- Por lo mismo, las decisiones emergentes pueden cambiar en la medida que existan variaciones en las relaciones de las variables intervinientes.
- Las variables intervinientes pueden o no ser interdependientes.
- Si las variables son mutuamente interdependientes, la ocurrencia de un evento va influir en la ocurrencia de otro en forma más o menos importante.
- El pronóstico de las variables se apoya en supuestos.
- Éstos son estimaciones presentes de los posibles comportamientos de las variables participantes.
- Los supuestos no son exactos, pero deben tener cierto grado de lógica sobre las tendencias y circunstancias futuras.

Convenientemente instrumentada, la construcción de escenarios se constituye en una herramienta poderosa para asumir una actitud prospectiva en el desarrollo de la estrategia de negocios.

Así y todo posee sus limitaciones y desventajas asociadas a:

1. La subjetividad del análisis,
2. La escasez de información para fundamentar ciertas decisiones,
3. Los entornos cada vez más turbulentos aumentan la incertidumbre del comportamiento de las variables, por lo tanto el margen de error es mayor.



Construcción de los escenarios

a) Determinación de los objetivos a alcanzar.

Se propone a la empresa la determinación de dos objetivos:

Objetivo 1: Aumentar la cuota de mercado.

Objetivo 2: Reducir los costos fijos de energía.

Lo que se pretende alcanzar a través del primer objetivo es aumentar las ventas en los segmentos más rentables para la empresa. Esto significará que la empresa deberá traducir mejor las necesidades de estos clientes a través de nuevos productos adaptados a esos requerimientos, ofreciendo una propuesta directamente diseñada para estos segmentos de manera estratégica con un alto nivel de diferencias agregadas.

En cuanto al segundo objetivo, lo que se persigue es disminuir los altos costos de la estructura de la empresa. Entre ellos se destaca el consumo de energía eléctrica, el cual sin importar el nivel de demanda de producción, es consumido constantemente para el almacenamiento de alimentos y bebidas. Así mismo, como se pudo ver en el análisis del entorno, el precio de la energía es alto y continúa aumentando. Es por esto que a través de este objetivo se propone la compra de paneles solares los cuales ayudarán a disminuir la tarifa eléctrica.

b) Determinación del horizonte de planeación.

Se tomará como horizonte de planeación un año a partir del mes de Junio del año 2023.

c) Selección de las variables más relevantes del entorno.

- Variable 1: Tamaño del mercado
- Variable 2: Crecimiento del mercado
- Variable 3: Propensión al consumo o propensión al gasto
- Variable 4: Poder adquisitivo
- Variable 5: Costos fijos del sector
- Variable 6: Grado de iniciativa de la competencia
- Variable 7: Capacidad del competidor/es principal/es
- Variable 8: Diferencia y eficiencia aportadas por el competidor
- Variable 9: Costo del crédito (tasa de interés)

- Variable 10: Tasa de cambio de la moneda
 - Variable 11: Tasa de inflación
 - Variable 12: Perspectivas de crecimiento de Producto Bruto Nacional
- d) Establecer los objetivos generales del negocio y particulares de las áreas funcionales más relevantes.

Objetivos generales

- Rentabilidad
- Crecimiento del negocio
- Desarrollo del negocio
- Eficiencia en los procesos
- Disminución de costos

Con relación al área comercial:

- Modificar productos actuales.
- Mejorar productos actuales
- Achicar la línea actual de productos
- Desarrollar nuevos envases y tamaños
- Incorporar nuevos intermediarios a la red de distribución

Con relación al área de producción:

- Mejorar la productividad de hombres y máquinas
- Incorporar soluciones informáticas aplicadas a procesos y productos
- Implementar un programa de benchmarking
- Implementar un programa de reingeniería de procesos
- Optimizar la compra y almacenamiento de materias primas e insumos.

Con relación al área de ventas:

- Desarrollar una campaña publicitaria
- Desarrollar una campaña de merchandising

Con relación al área financiera:

- Establecer márgenes de utilidad.
- Buscar financiamiento de proyectos con recursos de terceros
- Implementar estándares de endeudamiento

- Desarrollar un programa de costos basado en las actividades de valor

e) Buscar información sobre las variables del macroentorno y microentorno intervinientes y justificar su incorporación e incidencia en los objetivos del negocio.

Se utilizó la información obtenida en el Análisis del Sector para seleccionar las variables más relevantes del entorno, eligiendo aquellas que tienen más impacto en los dos objetivos propuestos. La descripción y tipificación de cada una de ellas se encuentra en el capítulo 3.

f) Construcción del escenario a través de la Matriz de Impacto Cruzado.

La Matriz de Impacto Cruzado (MIC) es la que, finalmente, determinará las oportunidades y amenazas. Para ello se cruzarán los objetivos fijados frente a las variables relevantes del macroentorno y microentorno. La exposición de los objetivos a las variables contextuales señalará, por un lado, el impacto que tiene la variable incontrolable sobre el conjunto de los objetivos (valor final de la fila) y, por otro, la facilidad/dificultad para el logro del objetivo (valor final de la columna).

Para representar el grado de influencia de la variable relacionada con el objetivo se ha utilizado una escala de 1 a 5, siendo uno el valor que demuestra la poca influencia de la variable en relación al objetivo considerado, y 5 lo contrario.

Matriz de Impacto Cruzado

Variable externa	Objetivo 1: Aumentar la cuota de mercado	Objetivo 2: Reducir los costos fijos de energía	Promedio	¿Oportunidad o Amenaza?	¿Probabilidad de ocurrencia?
Tamaño del mercado	5	4	4,5	O	ALTA
Crecimiento del mercado	5	4	4,5	O	ALTA
Propensión al consumo o propensión al gasto	5	4	4,5	O	ALTA



Poder adquisitivo	5	4	4,5	O	ALTA
Costos fijos del sector	2	1	1,5	A	ALTA
Grado de iniciativa de la competencia	4	3	3,5	O	ALTA
Capacidad del competidor/es principal/es	4	3	3,5	O	BAJA
Diferencia y eficiencia aportadas por el competidor	4	3	3,5	O	ALTA
Costo del crédito (tasa de interés)	3	1	2	A	BAJA
Tasa de cambio de la moneda	1	1	1	A	ALTA
Tasa de inflación	1	2	1,5	A	ALTA
Perspectivas de crecimiento de Producto Bruto Nacional	2	2	2	A	BAJA
TOTAL	3,42	2,67	3,04		

Matriz resumen de Oportunidades

Grado de impacto	ALTO (4,1-5)	<p>Preparar planes alternativos y controlar evolución</p>	<p>Actuar de inmediato para aprovechar la oportunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tamaño del mercado ➤ Crecimiento del mercado ➤ Propensión al consumo o propensión al gasto ➤ Poder adquisitivo
	BAJO (3,1-4)	<p>Seguir con la planificación actual</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad del competidor/es principal/es 	<p>Revisar la evaluación del impacto</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Grado de iniciativa de la competencia ➤ Diferencia y eficiencia aportadas por el competidor
		BAJA	ALTA

Probabilidad de ocurrencia

Matriz resumen de amenazas

Grado de impacto	ALTO (1-1,9)	<p>Preparar planes alternativos y controlar evolución</p>	<p>Actuar de inmediato para repeler la amenaza</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Costos fijos del sector ➤ Tasa de inflación ➤ Tasa de cambio de la moneda
	BAJO (2-2,9)	<p>Seguir con la planificación actual</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Costo del crédito (tasa de interés) ➤ Perspectivas de crecimiento de Producto Bruto Nacional 	<p>Revisar la evaluación del impacto</p>
		BAJA	ALTA

Probabilidad de ocurrencia

Según los resultados obtenidos en la tabla expuesta al comienzo se puede concluir que el objetivo con más probabilidades de consecución es el **Objetivo 1: Aumentar la cuota de mercado** ya que obtuvo un valor de **3,42**. Las variables que más afectan este logro son: Tamaño del mercado, Crecimiento del mercado, Propensión al consumo o propensión al gasto y Poder adquisitivo, las cuales tienen un gran impacto en el objetivo y alta probabilidad de ocurrencia.

Por otro lado, el **Objetivo 2: Reducir los costos fijos de energía** no resultó tan favorecido luego de analizar el impacto de las variables, ya que obtuvo un valor de **2,67**. En gran parte esto se debe a que las variables que más impactan en él son los altos costos fijos del sector, la tasa de inflación y la tasa de cambio de la moneda. Al tratarse de la compra de un bien de uso valuado en moneda extranjera, el impacto de estas variables repercute aún más en este objetivo las cuales, lamentablemente para el país, tienen un alto grado de ocurrencia por lo que se espera que sigan aumentando.

Conclusiones

A través de este capítulo se pueden obtener las siguientes conclusiones:

Si bien la empresa actúa como una sola unidad de negocios, se puede observar que dentro de ella comienzan a diferenciarse dos segmentos de mercado que demandan productos distintos y compiten con diferentes empresas. Esto lleva a considerar la formación de dos UEN que podrían conformarse para que la empresa funcione de manera más eficiente.

De acuerdo al volumen de ventas y los resultados obtenidos del Análisis de grupos estratégicos, se concluye que la empresa pertenece al grupo que lidera el sector si bien dentro del mismo posee una posición más parecida al comportamiento de una empresa seguidora.

El análisis matricial de la unidad de negocios indica que es necesario estructurar selectivamente, desarrollar el negocio y seleccionar segmentos. Estas estrategias conciben con lo que se detectaba anteriormente sobre la formación de dos UEN y de la necesidad de trabajar en ellas de manera separada para poder enfocar esfuerzos y atender mejor las necesidades de cada grupo de clientes. También se refuerza la idea de que es necesario aprovechar la posición de liderazgo que ha alcanzado la empresa por su

trayectoria, desarrollando más la marca y comunicando mejor las diferencias que ofrecen sus productos.

A raíz de estos resultados se plantearon a la empresa dos objetivos para ser analizados por medio de la herramienta de formación de escenarios. La misma terminó arrojando que es probable lograr aumentar la cuota de mercado trabajando selectivamente en los segmentos más rentables de la empresa al cabo de un año. Sin embargo la compra de equipamiento necesario para disminuir los costos fijos tiene menos factibilidad, debido a que las variables del entorno que más impactan en esta acción son muy negativas y poseen una alta probabilidad de ocurrencia.

CAPÍTULO V: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En esta etapa del análisis se decide la estrategia que la empresa deberá seguir en el futuro, cuya formulación se sustenta en la rigurosidad del diagnóstico del período anterior.

Al hablarse de la formulación de la estrategia no quiere decirse que se trate sólo de una, sino que a través de un enfoque sistémico, la dinámica empresaria incluye un conjunto de estrategias de distinta naturaleza que forman un “todo estructural competitivo”, el cual incluye distintos niveles de formulación.

Es así que la estrategia empresaria se diseña y construye primeramente a partir del concepto de valor empresario, término que se definió en el Capítulo 1 y el cual ha acompañado todo este análisis. La forma en que la empresa genere ese valor, a través de sus competencias (identidad), capacidades (diferencias) y habilidades (eficiencia), determinará la estrategia de negocios con que la empresa defenderá o cambiará su posición competitiva dentro del sector de negocios donde desarrolla sus actividades.

Luego de haber definido la forma en que va a competir la empresa, se sientan las bases para determinar cuál será la cuota o participación de mercado esperada a través de la denominada estrategia de posicionamiento competitivo.

Habiendo la empresa definido la estrategia de negocios y de posicionamiento, se continúa con la definición de la estrategia de crecimiento, ya que todo empresario buscará expandir sus actividades para lograr cierto crecimiento del negocio.

A su vez, una ventaja competitiva sustentada en la generación de valor que busca aumentar su participación de mercado, necesita de una estructura que le sirva de base para aquéllas estrategias, entonces deberá decidir a través de qué forma la empresa desarrollará su estrategia organizacional.

Finalmente, negocio-participación-crecimiento-organización se asientan en las estrategias funcionales (marketing, producción, finanzas, personal que poseen un carácter tanto estratégico como táctico.

En resumen, la gran estrategia empresaria se define de la siguiente manera:

1. ¿Qué valor? **Estrategia competitiva o de negocios**
2. ¿Qué posición? **Estrategia de posicionamiento competitivo**
3. ¿Cómo se desarrolla? **Estrategia de crecimiento**
4. ¿Bajo qué estructura? **Estrategia organizacional**
5. ¿Cómo se instrumenta? **Estrategia funcional**

Formulación de la Estrategia de Negocios

La estrategia competitiva (o de negocios) incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una condición única o superior (ventaja competitiva) con relación a las empresas del sector.

Aunque no se podría afirmar que es la estrategia más importante, sí se puede decir que es la estrategia “guía” sobre la cual se desarrollarán las otras. En efecto: la estrategia de negocio define la forma competitiva y esa forma es la que determinará su posición competitiva dentro del sector. Forma competitiva y forma de posicionamiento determinan las alternativas de crecimiento respaldadas por las estrategias organizacionales y funcionales.

La empresa deberá desarrollar alguna forma de valor empresario para los clientes que sea única, exclusiva o superior de tal manera que se constituya en una ventaja competitiva (duradera, sostenible, reconocible por el consumidor). En tal sentido y según lo expuesto hasta aquí, las alternativas en la formulación de la estrategia de negocios (o competitiva) son:

Sensibilidad al Precio	Alta	ESTRATEGIA DE PRECIOS	ESTRATEGIA DE MARCA/PRECIOS
	Baja	NEGOCIO ESTANCADO	ESTRATEGIA DE MARCA
		Baja	Alta

Sensibilidad a la Diferenciación asociada a la Marca

La empresa podría generar un valor superior si decidiera posicionar su identidad hacia la diferencia (a una eficiencia aceptable) lo que para el cliente sería un producto cuya diferenciación asociada a la marca justificaría el pago de un precio superior. O por el contrario, el énfasis de la identidad se podría orientar a la eficiencia (con un mínimo de diferencia) con lo cual el cliente atribuiría el valor de ese producto al precio.

En cualquiera de estas dos alternativas apuntadas, la empresa no decide cuál de las dos estrategias (marca o precio) aplicar, sino que es el mercado el que decide, concretamente los clientes según sus percepciones de valor, sus deseos, sus limitaciones presupuestarias, sus preferencias. A esto hacen referencia las variables de la matriz anteriormente expuesta.

Cuando un mercado de clientes –o un segmento de ellos– exhibe un alta sensibilidad al precio con baja sensibilidad a la diferenciación, la atribución del cliente al momento de la compra se orientará a aquél producto que, con prestaciones mínimas aceptables, ofrezca el más bajo precio de plaza, o por lo menos un precio que se encuentre por debajo del precio promedio de mercado. Estos clientes no hacen recaer su valor en los atributos diferenciales del producto, solo en su precio, con una prestación mínima aceptable.

Cuando el mercado de clientes –o un segmento de ellos– exhibe una baja sensibilidad al precio con una alta sensibilidad a la diferenciación presenta la situación contraria: el cliente está dispuesto a pagar un “plus” en el precio del producto, por encima del precio promedio de mercado, por apropiarse de ese producto que posee valores diferenciales.

Como se ha mencionado en varias ocasiones a lo largo de este trabajo, los productos que elabora la empresa están orientados a la generación de diferencias como ventaja competitiva, manera por la cual buscan posicionarse mejor entre sus competidores. Se puede decir entonces que la identidad de la empresa está orientada a la producción de comida de alta calidad, desde la materia prima que se utiliza hasta los procesos de elaboración que se llevan a cabo, por lo que el producto resultante tiene un precio por encima del promedio del sector.

Esta propuesta surge al detectar la necesidad en el mercado de ofrecer al público un producto alimenticio que pueda ser consumido con regularidad, para toda la familia, de elaboración artesanal, sin conservantes, y que aporte los nutrientes necesarios a la dieta, a un segmento capaz de pagar un precio plus por adquirir estos beneficios.

Es por ello que, como se destacó en la matriz anterior, se considera que la empresa ha decidido orientar su identidad a la diferenciación por lo que su estrategia de negocios es una Estrategia de Marca.

A la anterior matriz es necesario acompañarla además con otra referida a “*las alternativas de marketing*”. Esta segunda matriz, dentro de las estrategias de negocios permite definir con más precisión el o los segmentos metas.

Línea de Productos	Varias	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	Una	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
		Uno	Varios

Número de Segmentos

La variable “línea de productos” se refiere a la cantidad de productos diferentes que comercializa la empresa, pudiendo tratarse de una línea o más. En tanto, la cantidad de segmentos metas se define por el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencial.

Del cruce de estas variables surgen cuatro alternativas de marketing para acompañar a la estrategia de marca:

- Marketing indiferenciado para todo el mercado: línea de productos ancha y profunda (muchos productos con gran variedad para cada uno de ellos) con la cual se pretende cubrir todo o la mayor parte del mercado potencial.
- Marketing diferenciado especializado en clientes: con una línea ancha y profunda se quiere cubrir un segmento específico de mercados.
- Marketing diferenciado especializado en productos: con una línea angosta y poco profunda (pocos productos y pocas versiones de cada uno) se quiere cubrir varios segmentos de mercados.

- Marketing concentrado o especializado: una línea de productos poco ancha y poco profunda para un segmento de mercado.

Actualmente la empresa posee una carta de productos amplia y profunda, es decir, ofrece diferentes tipos de productos los cuales vienen en distintas versiones. Como se menciona en la reseña al comienzo de este trabajo, la empresa posee 9 líneas de productos lo que completa una lista de más de 70 productos disponibles entre todas las variedades. Estas son: Tartas, Empanadas, Pizzas, Sándwiches, Pastas, Ensaladas, Postres, Comidas tradicionales y Parrilla.

Así mismo, como se podía observar en el capítulo 4 referido a la cantidad de unidades estratégicas de negocios dentro de la empresa, se concluía que hasta el momento la empresa se encuentra operando como una sola unidad de negocios. Por lo cual se considera definido un solo segmento de clientes al cual se dirige la propuesta, esto es, un grupo de personas dentro del mercado que valoran la calidad y la buena comida como atributos deseados tal que se justifica el pago de un precio mayor a fin de adquirirlos.

De allí deriva la elección dentro de la *matriz de alternativas de marketing*, del cuadrante “Marketing diferenciado especializado en Clientes” tal como se remarcaba. Esto quiere decir entonces que la estrategia de negocios que desarrolla la empresa es una Estrategia de Marca, donde la identidad de la empresa está avocada a la formación de diferencias que sean percibidas por un segmento de clientes que considera estas diferencias como valiosas a través de una amplia y profunda línea de productos.

En este momento también es importante recordar que durante la identificación de las unidades estratégicas de negocios dentro de la empresa, se detectó la tendencia a la formación de dos unidades de negocios. Éstas correspondían a dos grupos de clientes con necesidades diferenciadas (ver pág. 132), lo que podría llevar a la empresa a considerar escindirse para operar a través de estas dos UEN de manera más eficiente en relación a esta segunda segmentación.

Esto no cambiaría la estrategia de negocios de alguna manera sino que la misma se extendería a cada UEN. De esta manera, cada una de ellas seguiría una Estrategia de Marca con Marketing diferenciado especializado en el segmento de clientes al cual se dirija.

Formulación de la Estrategia de Posicionamiento Competitivo

La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Las ventas que la empresa logre le señalarán su condición de líder, seguidor o rezagado, sin dejar de lado a aquellas empresas que guardan una posición de alta competitividad en un nicho de mercado.

Esta posición obtenida por las ventas es consecuencia de una serie de movimientos o acciones estratégicas complementarias a la estrategia de negocios. Así como el líder defiende su participación de mercado, el seguidor normalmente ataca la posición del líder, mientras que el rezagado desarrolla acciones para adaptarse en su condición y lograr "alguna" participación de mercado aceptable. De lo anterior se deduce que los movimientos o acciones para lograr una participación de mercado son básicamente dos:

- Estrategia de defensa
- Estrategia de ataque

Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia que logre cierta participación de mercado dependen de una serie de factores que pueden categorizarse en dos tipos:

- Aquellos que son incontrolables o externos a la empresa, es decir, las oportunidades y las amenazas a los objetivos de la empresa, tal como fueron analizadas en el estudio del contexto.
- Aquellos que son controlables o internos a la empresa, es decir, las fortalezas y debilidades que fueran analizadas en el estudio de la organización.

Es así que por el valor obtenido a través del análisis del atractivo del sector se puede decir que el mismo presenta más amenazas que oportunidades. Asimismo, recordando los resultados obtenidos en el primer capítulo sobre el valor empresario que genera la empresa y cada uno de los factores que lo constituyen, sumando además el listado de fortalezas y debilidades de la empresa, se considera que existe un dominio de fortalezas en las capacidades de la empresa.

De esta manera, lo expuesto queda reflejado mediante la siguiente matriz:



	ENTORNO CON DOMINIO DE OPORTUNIDADES	ENTORNO CON DOMINIO DE AMENAZAS
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE FORTALEZAS	Estrategia de ataque o contraataque <i>Táctica Envolvente</i>	Estrategia de ataque <i>Táctica de Varios Lados</i>
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE DEBILIDADES	Estrategia de defensa <i>Táctica de flancos</i>	Estrategia de defensa <i>Táctica de retaguardia</i>

La característica básica de una estrategia de ataque es aumentar o mantener la participación de mercado que la empresa posee en un momento dado haciendo uso permanente de sus fortalezas para desarrollar acciones que logren rápidos y continuos aumentos de las ventas.

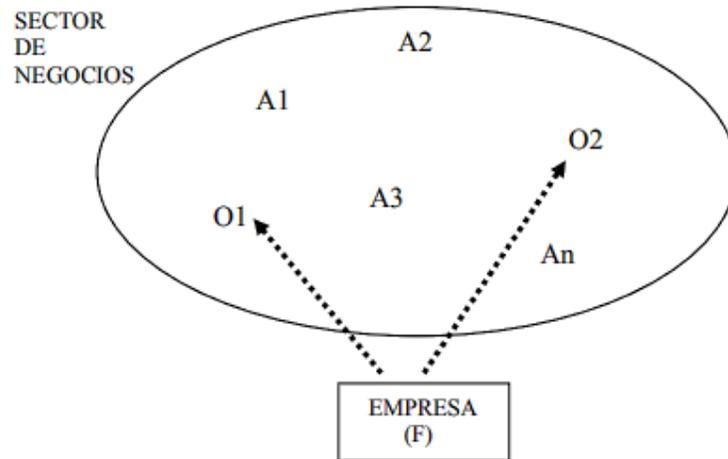
Dada la situación en la que se encuentra la empresa respecto de su entorno, su estrategia de ataque estará orientada a lograr un aumento de la participación de mercado a través del incremento del valor empresario. Esto implica concentrarse en aquellas actividades de valor propias del proceso estratégico, ya sean actividades internas o externas.

Algunas de las acciones de ataque recomendadas son:

- Incorporar nuevas tecnologías que mejoren el desempeño del producto para el cliente.
- Incrementar el conocimiento estratégico, que es la base de las diferencias generadas por las actividades de valor y que se reflejan en el valor empresario.
- Formar alianzas con proveedores y/o distribuidores.

La manera en que se ejecuta esta estrategia es a través de la “***Táctica de Varios Lados***” (Fortalezas/Amenazas). En este caso la empresa, con mayoría de fortalezas, ataca las pocas oportunidades de un sector de negocios donde dominan las amenazas. Es una táctica de varios lados porque la empresa puede implementar distintas estrategias para

diferentes oportunidades, como serían por ejemplo los segmentos de mercados o nichos no desarrollados. Gráficamente se representa de la siguiente forma:



Si se recuerda algo de lo visto capítulo 4, estos resultados que se van obteniendo conciben de cierta forma con algunas de las conclusiones que arrojaba la matriz ADL sobre la decisión de seleccionar segmentos, así como también la matriz Mc Kinsey que sugería estructurar selectivamente. La similitud se encuentra en la necesidad de invertir en los segmentos más atractivos imponiendo un V_e superior que contrarreste a la competencia, es decir, aprovechar las oportunidades que presenta el mercado afirmándose en la capacidad que tiene la empresa dadas sus fortalezas.

Formulación de la Estrategia de Crecimiento

Luego de determinar la forma como la empresa va a competir y qué participación quiere lograr, la siguiente decisión estratégica es definir la forma planteada para el crecimiento del negocio.

Los tres tipos de estrategias para el crecimiento de una empresa son:

- Estrategias Intensivas: Penetración de mercados, Desarrollo de productos y Desarrollo de clientes.
- Estrategias de Diversificación: Desarrolladas y No desarrolladas.
- Estrategias de Integración: Integración hacia atrás, Integración hacia adelante e Integración horizontal.

Tanto las estrategias intensivas como de diversificación se explican a través de la aplicación de la *Matriz de Ansoff o de Mercado/Producto* que propone lo siguiente:

Líneas de Productos	Nuevas	Desarrollo de productos	Diversificación
	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de clientes
		Actuales	Nuevos

Segmentos de Clientes

Es decir que cuando se habla de la necesidad de aplicar, por ejemplo, una estrategia de diversificación es necesario explorar nuevos grupos de clientes a través del desarrollo de nuevos productos. De la misma manera se comprenden el resto de las estrategias mencionadas en la matriz a través de la lectura de las variables.

Las estrategias de integración no surgen de la aplicación de la matriz de Ansoff sino que tienen que ver, básicamente, con las posibilidades de ampliar el control dentro del canal de distribución donde la empresa realiza sus negocios, y de la capacidad de integrarse y desarrollar negocios conjuntos con otras empresas que operan en el mismo sector o sectores relacionados.

Así como en el caso de las estrategias de negocios se planteaba la necesidad de establecer claramente la estrategia genérica o competitiva a llevar adelante, ya que se podían crear situaciones confusas que dejaban a la empresa atrapada a la mitad, con las estrategias de crecimiento no sucede lo mismo. La misma empresa puede seguir una, dos o más estrategias de crecimiento sin que esto genere superposiciones.

De igual forma tampoco tienen que estar necesariamente asociadas al tamaño de la empresa que se está analizando, sino que se puede seguir cualquiera de las estrategias de crecimiento propuestas sin que esto implique contar con los recursos que posee una gran empresa.

La elección de la estrategia de crecimiento, como todas las elecciones que se han analizado anteriormente, depende de las condiciones de la empresa (su capacidad) y de las condiciones del sector en que se encuentra (el atractivo del sector). Teniendo en cuenta estas dos condiciones, se presentan cuatro alternativas de elección de estrategias de crecimiento.

Condición Empresaria	Fuerte	Desarrollo de clientes Desarrollo de productos Penetración de mercados Integración vertical	Desarrollo de clientes Desarrollo de productos Penetración de mercados Diversificación relacionada Integración vertical
	Débil	Alianzas Diversificación Desinversión	Desarrollo de Productos Integración Vertical Penetración de Mercados
		Bajo	Alto
		Atractivo del Sector	

Como se puede observar, el cuadrante elegido refleja la situación actual de la empresa ya que su condición empresaria es fuerte y el atractivo del sector presenta más amenazas que oportunidades. Es así que las estrategias de crecimiento para desarrollar que quedan a su alcance son las siguientes:

Desarrollo de clientes

El objetivo es aumentar la participación de mercado comercializando los productos actualmente en cartera trasladándolos a nuevos tipos o segmentos de clientes. Las acciones (fuertemente apoyadas en la variable distribución) a desarrollar son:

- *Nuevos segmentos de usuarios del mismo mercado geográfico*

En este punto de la estrategia es donde se conectan los dos segmentos de clientes observados durante el análisis de las unidades de negocio. Desarrollar estos segmentos implicaría trabajar con esta segunda segmentación a través de la cual se incorporarían nuevos clientes a la empresa.

- *Nuevos circuitos de distribución*

Se trata de introducir el producto en otro canal de distribución lo suficientemente distinto a los circuitos existentes. En este caso podría considerarse la posibilidad de ofrecer a través de nuevos intermediarios, algunos productos que puedan ser fácilmente stockeables ya que por el momento el único lugar de distribución es la misma empresa. También se sugiere la incorporación de servicios de catering en lugares de trabajo o eventos sociales a través de los cuales se puedan servir algunos productos y a la vez atraer esos clientes para que conozcan el resto.

- *Expansión geográfica incorporando nuevas regiones*

Probablemente esto pudiera darse para la empresa si lograra abrir un local que se encuentre más cercano al microcentro de la ciudad donde podrá captar público transeunte y a la vez estar más cerca de otros barrios a los cuales no ha llegado aún la empresa.

Desarrollo de productos

Consiste en aumentar la cuota de mercado comercializando productos nuevos (modificados, mejorados o marcas nuevas) sobre la base de los clientes actuales. Se propone:

- *Adición de características*

Como se adelantaba en la estrategia anterior, agregar a ciertos productos la capacidad de ser un producto almacenable podría facilitar la compra, al reducir la cantidad de envíos o visitas al local, además de estimular el aumento de las ventas ya que las personas tienden a comprar de más para guardar.

- *Ampliar la gama de productos*

Actualmente la empresa tiene una gama de productos grande, sin embargo, si lograra operar como dos unidades estratégicas donde cada una se especialice en proveer una parte de estos productos será posible incorporar nuevos formatos, envases, sabores y tamaños. De esta manera sería posible agregar más variedad a las líneas de Postres, Ensaladas, Sándwiches y Parrilla que aún no se han podido desarrollar demasiado dada la gran estructura con la que se está operando actualmente (una sola UEN).

- *Mejora de la calidad*

Establecer aquellos atributos más valorados por los consumidores a fin de introducir mejoras en la calidad. Establecer programas de calidad en productos y procesos. En este sentido se propone la necesidad de mejorar el servicio de entrega y atención al público. Considerando que el local está adaptado para el ingreso de pocas personas a la vez y que el servicio de delivery no funciona regularmente de manera correcta, se considera necesario aplicar el mismo criterio de calidad que se emplea en la elaboración de los alimentos, de manera que se considere el aporte de todas las actividades a la cadena de valor para alcanzar la satisfacción de los clientes.

Penetración de mercados

El objetivo es lograr aumentar la cuota o participación de mercado incrementando las ventas a partir de los productos que actualmente se comercializa en los clientes actuales, es decir, sin intentar la incorporación de nuevos segmentos a lo que son sus negocios actuales. Para penetrar un mercado se recomienda:

- *Desarrollar la demanda primaria*

Las acciones a definir pretenden aprovechar al máximo la demanda potencial, es decir, realizando una expansión del mercado actual, haciendo que los compradores usen más el producto (aumento de la tasa de uso del producto). Sucede que muchos de los clientes fidelizados conocen a la empresa sólo por el producto que más consumen pero no exploran las otras opciones que se ofrecen. Buscar maneras de atraer la atención a estos productos a través de promociones a clientes exclusivos y recordatorios dentro de los canales de comunicación podría ayudar a aumentar el consumo.

- *Aumentar la cuota de mercado*

Incrementar la participación de las ventas atrayendo clientes de la competencia. Esto implica generar mayor atracción hacia el tipo de producto que se desea incrementar en las ventas, lo cual requiere, normalmente, de fuertes campañas comunicacionales. De esta manera se enfatiza la necesidad de destinar más recursos al área de marketing dentro de la empresa que permita poner en práctica una mayor difusión a través de la publicidad en redes sociales y de folletería de los productos y servicios que ofrece la empresa.

- *Racionalización del mercado*

Implica reorganizar la localización de los mercados poniendo especial atención en aquellos que se encuentran desprotegidos o desatendidos. Concentrarse en los segmentos más rentables. Esto es a lo que se hacía referencia en el análisis del entorno a través de la variable sociocultural. Allí se detectaron oportunidades en el mercado para atender el aumento de los hogares unipersonales, y monoparentales con jefas de hogar a cargo de niños (ver pág. 100).

Por último, se considera hasta el momento que las estrategias de integración vertical sugeridas como resultado de la matriz de estrategias no están entre las posibilidades de la empresa para llevarse a cabo.

Formulación de la Estrategia Organizacional

El criterio para formular la estrategia organizacional mas conveniente es que el crecimiento de la estructura (cualquiera sea la forma) debe seguir el crecimiento del negocio.

La propuesta para la formulación de la estrategia organizacional se basa en tres aspectos:

- Desarrollo interno.
- Adquisición o absorción.
- Alianzas o fusiones.

Estas tres formas de estructuración estratégica de la organización, como en otros casos se ha mencionado, es tan válida para grandes, medianas o pequeñas empresas.

Para el caso de la empresa bajo análisis, sólo es posible por el momento adoptar una estrategia de Desarrollo Interno dado que no está a su alcance la adquisición (compra) de otras empresas o la formación de alianzas con otros pares del sector.

Esta forma de estrategia organizacional también puede ser conocida como reestructuración, downsizing, o reingeniería y está asociada a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, esto es, focalizarse en los negocios actuales para lograr mayor penetración de mercado.

Para llevar a cabo esta estrategia se recomienda realizar un diagnostico de la empresa por medio de una auditoría externa, presentar los actuales condiciones organizacionales a fin de detectar las variables funcionales que no se ajustan a los objetivos estratégicos. Se

puede comenzar por confeccionar organigramas, manuales de función, de organización normas y procedimientos administrativos, productivos, financieros y comerciales, división específica de tareas.

Por lo tanto se sugiere confeccionar cuestionarios, realizar entrevistas, relevamiento funcional u operativo de las actividades que realmente se efectúan, verificación de la situación financiera, entre otros.

Formulación de la Estrategia Funcional

La última estrategia es la de los niveles funcionales. Para ello, se trata de establecer las estrategias en términos de programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de la empresa que serán la base de los objetivos estratégicos a nivel de negocios, crecimiento y organizacional.

Dependiendo del tipo de negocio, existen, al menos cuatro estrategias básicas a nivel funcional en cada empresa:

- Estrategias de operaciones
- Estrategia de comercialización
- Estrategia financiera
- Estrategia de desarrollo organizacional y personal

HAX, A y MAJLUF, N., libro "Estrategias para el liderazgo competitivo" (1997), asignan una importancia decisiva a la interacción de las estrategias de negocio, de participación y organizacionales con las funcionales. Los autores sugieren que los aportes más importantes que "bajan" de la estrategia de negocios a la funcional están centrados en la *misión*, como definición de la relación entre clientes y productos, que necesariamente las áreas funcionales deberán tomar como base.

Con respecto al nivel de crecimiento, las áreas funcionales deberán ser capaces de sostener las estrategias con programas y presupuestos. Por otro lado, a nivel organizacional el aporte más importante de la estrategia serán las formas de coordinación de las distintas actividades funcionales para el logro de objetivos comunes.

A continuación se presentan algunas de las actividades estratégicas que la empresa puede realizar en cada una de sus áreas:

Estrategias de operaciones

Comprenden acciones tales como:

Información de fabricación: información relacionada con tecnologías (de procesos y de productos), instalaciones (infraestructura, lay out, localizaciones), materias primas, insumos, componentes, procesos de estandarización.

Para obtener este tipo de información será necesario aplicar el método de Mejoramiento de los Procesos de Negocios. Esta metodología requiere de la realización de diagramas de procesos de la organización a través de los cuales la empresa podrá conocer los límites y clientes del proceso, la documentación necesaria que deje constancia del proceso, la tecnología requerida, los inputs y outputs del proceso, la capacidad instalada, los tiempos de las actividades y del proceso definido, y los puntos de control necesarios. A partir de estos datos se podrán elaborar indicadores de eficiencia, eficacia y adaptabilidad que permitan monitorear las operaciones y tomar decisiones basadas en la información adecuada.

Capacidad instalada: determinada por equipos de planta, recursos humanos disponibles, capacidad para ajustar la fabricación a las estacionalidades de la demanda.

La información sobre la capacidad instalada surge también de la aplicación del método de Mejoramiento de Procesos de Negocios. Será necesario tener muy presente estos datos justamente para adaptar correctamente los recursos requeridos ante las fluctuaciones de la demanda durante el año.

Integración vertical: decisiones sobre fabricación o tercerización, coordinación y eslabonamiento con el resto de las actividades de valor (fundamentalmente con proveedores, distribuidores y clientes).

Será necesario para la empresa establecer lazos más cercanos con sus proveedores. Como se vió en el capítulo 3 el poder de negociación de la empresa es bajo, por lo cual tendrá que buscar maneras de entablar relaciones cercanas y más a largo plazo con sus proveedores de materias primas de manera que se genere una mayor estabilidad en el abastecimiento. También, en el caso del servicio de delivery el cual se encuentra tercerizado será importante que la empresa ofrezca incentivos de valor a cambio de información relevante para el establecimiento de sus objetivos.

Tecnologías de procesos: equipamiento de los procesos, aptitudes laborales requeridas, grado de automatización.

La empresa deberá considerar, teniendo en cuenta su crecimiento y hacia dónde se dirige su estructura, la incorporación de nuevas maquinarias que permitan elaborar mayores volúmenes de producción y en relación a esto, las nuevas capacidades que serán consideradas necesarias por el personal. Como se exponía en el capítulo 1, la empresa está migrando de una estructura simple hacia una estructura burocrática la cual requerirá cambios en la tecnología empleada y el capital humano.

Gestión de la calidad: definición de la calidad deseable para el producto, programas de mejoramiento de la calidad, control, prevención y puesta a prueba de la calidad.

En este sentido será importante trasladar el concepto de calidad que la empresa maneja sobre sus productos hacia los procesos que actualmente no cobran relevancia en el día a día, y sin embargo son necesarios ya que cada uno de ellos aporta a la cadena de valor que se genera. Es importante en este punto tener en cuenta los costos de la no calidad que representan el beneficio potencial que se puede alcanzar cuando no se cometan errores de ninguna clase en cuanto a la calidad del producto o del servicio. En este sentido, cabe distinguir por un lado los costos que genera la no calidad más los ingresos que la empresa no percibe por esta misma razón (costo de oportunidad).

Estrategias de comercialización

Información de comercialización y Análisis de mercados: posición de los competidores, introducción de nuevos productos, segmentación y posicionamiento en los mercados, políticas de precios, diseño de canales de distribución, análisis del comportamiento de los consumidores, revisión de segmentos metas y potenciales de mercado.

La empresa no debe subestimar la constante observación del mercado y sus cambios en las preferencias, el ingreso de nuevos competidores, el estudio de las demás ofertas gastronómicas, los cambios en las ventas semanales y sus posibles atribuciones. Mantener a largo plazo estas acciones permiten operar de manera estratégica y no solo reaccionar ante las circunstancias.

Decisiones sobre productos: oferta de productos, amplitud de la línea de productos, combinación y complementación de los productos nuevos y existentes, definición de estrategia de marcas. Desarrollo de nuevos productos.

Aquí será necesario recordar lo que se hablaba en el capítulo 3 sobre el cambio de paradigma en la alimentación y los hogares unipersonales. Con esto se quiere decir que se deberá considerar el desarrollo de más productos saludables, explayando el concepto de la nutrición alimentaria, tal vez trabajando en conjunto con profesionales de la salud. Por el otro lado también será importante atender la demanda de personas que viven solas y necesitan productos de tamaño individual. Por último, considerar la ampliación de sabores en líneas como Pizzas y Sándwiches sería una buena incorporación si la empresa decidiera trabajar en las sugeridas dos UEN.

Decisiones sobre distribución: selección de los canales de distribución (mayoristas y minoristas), diseño y gestión de la logística de distribución, administración de stock, manejo de materiales, almacenamiento, recepción de pedidos, embalaje.

En este punto será importante decidir si la empresa estará dispuesta a abrir su canal de distribución exclusivo a través de su tienda, a otras opciones como supermercados o almacenes que puedan ofrecer sus productos.

Decisiones sobre precios: fijación, financiamiento, políticas de bonificaciones y descuentos, relaciones de precios con los competidores.

Como se determinaba al comienzo de la formulación, la estrategia de Marca que sigue la empresa pone su énfasis en la generación de diferencias a costa de ofrecer un producto que tenga un precio por encima del promedio del sector. Sin embargo, podría ser posible que la empresa considere la opción de generar descuentos entre sus clientes que puedan incentivar el consumo, principalmente en épocas donde las ventas disminuyen.

Decisiones de Comunicación: comunicación masiva (publicidad radial, gráfica, televisiva, por internet, por vía pública), merchandising, venta personal, promociones y ofertas especiales.

Se reitera la necesidad de poner énfasis en los esfuerzos de comunicación dentro de la empresa. Actualmente la empresa posee una estructura, trayectoria y productos que la avalan y sin embargo existen un gran mercado potencial que aún no conoce la propuesta

que ofrece. Será necesario apostar por la contratación de profesionales como diseñadores gráficos y community managers que puedan hacer un trabajo a la medida del producto que se vende.

Estrategia financiera

Mediciones de rentabilidad: rentabilidad sobre activos, rentabilidad sobre patrimonio neto, margen sobre ventas.

Costo de capital: para el financiamiento de proyectos de inversión, para la deuda.

Crecimiento: de los activos, los beneficios, las ventas, oportunidades de inversión.

Actualmente esta es el área que menos información concreta posee dentro de la empresa. Esto precisaría la elaboración de informes mensuales que detallen la situación económica de la empresa y así poder tomar decisiones más certeras. Asimismo, la empresa tiene intenciones de seguir creciendo, por lo que deberá considerar más firmemente la necesidad de manejar de forma más asertiva su información financiera.

Estrategias de desarrollo organizacional y personal

Management de los recursos humanos: prácticas de gestión de los recursos humanos y los cambios esperados en ellos, estructura de remuneraciones, premios y compensaciones salariales.

Selección, promoción y asignación de personal: reclutamiento, selección, asignación al puesto, ambientación, descripción de puestos, adaptación a los requerimientos organizacionales.

Evaluación del personal: normas de desempeño, evaluación, calificación y ategorización del personal, promoción de puestos.

La información actual sobre el personal no se encuentra explyada en documentos, por lo que será necesaria la redacción de estos escritos para que la empresa comience a formalizar sus criterios de desempeño, selección, entrenamiento y evaluación dentro de la organización.

Como se ha dicho a lo largo de este trabajo, la calidad de la empresa se asienta en sus procesos. A su vez, los procesos se afirman en el desempeño de las personas que forman parte de él, por lo que un producto artesanal y de calidad sólo es posible si ha sido elaborado por personas que consideran importante los mismos valores que promueve la empresa. De allí que se considera que el capital más valioso que posee hoy la empresa y por el cual se diferencia del resto de sus competidores, son sus colaboradores.

CONCLUSIÓN

El objetivo principal de este trabajo de investigación ha sido proporcionar a la empresa “Todo Casero 2 Marce” una herramienta de análisis y proyección que le permita observar su realidad interna determinando cuánto valor está generando actualmente como empresa, y a su vez contemplar el estado del sector en el que se encuentra dada la interacción de las variables que lo componen. Del cruce de estas valoraciones surge una realidad en relación a la posición competitiva que ocupa la empresa en dicho sector, a partir de la cual se consideraron el logro de algunos objetivos propuestos, pero principalmente de donde surge la estrategia que ha de considerar hacia adelante.

Más explícitamente y refiriéndose al interior de la organización se observó cómo la empresa está generando un alto nivel de diferencias por encima del promedio, principalmente debido a la alta calidad de los productos y de su valioso conocimiento aplicado a los procesos de trabajo. Sin embargo se percató que los valores que expresan la medida de eficiencia aún deben mejorarse, y en gran parte se explican por la transición que está pasando la empresa en cuanto a su estructura. Por el momento esta resulta una mezcla entre una configuración flexible y otra más estructurada, por lo que el sostenimiento de esta estructura híbrida hace que los costos se eleven en mayor medida y la empresa no opere tan eficientemente.

Sobre el análisis del sector, o el conjunto de variables incontrolables de la empresa, se concluyó que el atractivo del sector es leve debido principalmente a las variables del nivel 2 y 3, por lo que esta información deberá tenerse en cuenta a la hora de establecer metas como se pudo ver a través de la formación de escenarios. Sin embargo existen buenas oportunidades dentro del mercado tanto por la capacidad de atraer clientes de la competencia, como de aprovechar segmentos del mercado que no están siendo

satisfechos según sus necesidades así como se pudo ver en el análisis de las variables del nivel 1 y del entorno sociocultural.

Otra de las observaciones que surgen de este análisis del ambiente es que el sector en el que opera la empresa es maduro y fragmentado, por lo que deberá aplicar una estrategia donde estandarice las necesidades de los mercados clasificándolos en segmentos específicos y a partir de allí enfocarse en uno de ellos (o en más pero con distintos negocios). A esto se refiere la necesidad de operar mediante dos UEN, cada una orientada al segmento específico al cual se dirige.

Así también se pudo conocer que los competidores más cercanos a la empresa, en cuanto a la estrategia similar que emplean, son las empresas Piccolo y Don Ramón. Éstas junto con la organización encabezan el grupo que lidera el sector, aunque dentro del mismo 2 Marce es la que menor cuota de mercado posee de las tres, por lo que deberá mejorar su posición dentro del grupo, acción de la cual se espera que hayan represalias por parte de sus competidores más cercanos.

Finalmente se recomienda a la empresa continuar con una estrategia de marca orientada a una estrategia de marketing diferenciado especializado en clientes. Esto sería ofrecer una línea de productos tanto ancha como profunda que satisfaga a cada segmento, siendo uno, dos o los que se deseen atender siempre que sea de manera individual.

Dado que la empresa tiene mayoría de fortalezas y se encuentra en un sector levemente atractivo, es recomendable atacar las pocas oportunidades de un sector de negocios donde dominan las amenazas. A través de la táctica de varios lados la empresa puede implementar distintas estrategias para diferentes oportunidades, como son por ejemplo los segmentos de mercados o nichos no desarrollados.

Las maneras en que puede aprovechar estas oportunidades del mercado pueden ser: comercializando los productos que tiene en cartera a nuevos tipos o segmentos de clientes, comercializando productos nuevos a los clientes actuales, o incrementando las ventas a partir de los productos que actualmente comercializa en los clientes actuales.

Para eso será necesario que la empresa adapte su estructura a la estrategia que se propone seguir. Deberá lograr que todos sus procesos se alineen a los objetivos estratégicos de manera que quede claro para toda la organización cuáles son las metas

que se pretenden alcanzar. Y así todas las áreas involucradas de la empresa, aumentando la formalidad de sus actividades, podrán mejorar su desempeño y alcanzar los objetivos propuestos.



REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), "Dirección Estratégica de los Negocios", 3º edición, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- MINTZBERG, Henry, (2001), "Diseño de organizaciones eficientes", Buenos Aires, Editorial El Ateneo.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- https://www.google.com/search?q=sector+gastronomico+argentina+crecimient+o+anual+22&rlz=1C1GNAM_esAR686AR687&oq=sector+gastronomico+argentina+crecimiento+anual&aqs=chrome.1.69i57j33i160.30665j1j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8
- <https://www.ambito.com/economia/guerra-rusia-ucrania-cuales-fueron-sus-efectos-la-global-y-argentina-n5660245>
- <https://www.cronista.com/apertura/empresas/Coronavirus-que-cambio-en-los-habitos-de-consumo-de-los-argentinos-durante-la-cuarentena-20200402-0004.html>
- <https://www.ambito.com/opiniones/alimentacion/los-nuevos-habitos-consumo-y-el-cambio-paradigma-n5354922>
- <https://www.interempresas.net/Puericultura/Articulos/350108-Como-la-pandemia-ha-cambiado-al-consumidor.html>
- <https://www.ambito.com/economia/el-fmi-redujo-la-estimacion-crecimiento-argentina-2023-n5695219>
- <https://www.cronista.com/economia-politica/el-fmi-anticipa-que-pasara-con-la-economia-y-la-inflacion-argentina-en-2023/>
- <https://www.ambito.com/finanzas/plazo-fijo-el-bcra-subio-la-tasa-primera-vez-6-meses-el-dato-inflacion-febrero-n5675529>
- <https://www.iprofesional.com/economia/378333-se-derrumba-el-sueldo-medido-en-dolares-cuanto-ganan-argentinos>
- https://www.elliberal.com.ar/noticia/mundo-web/626300/peso-argentino-frente-al-dolar-estadounidense-analisis-comparativo-tipos-cambio?utm_campaign=ScrollInfinitoDesktop&utm_medium=scroll&utm_source=nota
- [https://eleconomista.com.ar/sociedad-redes/informe-sobre-caracterizacion-hogares-argentina-n53257#:~:text=La%20mitad%20est%C3%A1n%20formados%20por,con%20sus%20hijos%2Fas\).](https://eleconomista.com.ar/sociedad-redes/informe-sobre-caracterizacion-hogares-argentina-n53257#:~:text=La%20mitad%20est%C3%A1n%20formados%20por,con%20sus%20hijos%2Fas).)
- <https://www.uade.edu.ar/media/wwln0b32/informe-cis-2018-n-1-valores-que-representan-a-los-argentinos-issn-2618-2173.pdf>

- <https://www.telam.com.ar/notas/201711/227397-argentina-vida-saludable-salud-ejercicio-fisico-relevamiento-tendencias.html>
- <https://www.ambito.com/novedades-fiscales/novedades-fiscales/las-pymes-y-la-presion-fiscal-cuales-son-las-causas-y-las-necesarias-correcciones-n5326485>
- <https://www.revistapostdata.com.ar/2022/11/inestabilidad-macroeconomica-y-estabilidad-politica-la-anomalia-de-la-argentina-reciente-macroeconomic-instability-and-political-stability-argentinas-recent-anomaly-juan-manuel-abal-medi/>
- <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-fondo-lanzo-una-advertencia-mas-por-la-incertidumbre-politica-en-la-argentina-nid02112022/>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario perfil del estratega y factor de individualización

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, también, diferente, subjetiva y relativa?	POCO PROBABLE (2)	NO (1)	SÍ, ES PROBABLE (3)	ES ALTAMENTE PROBABLE (4)
4	Si dos personas	ES MUY	ES PROBABLE	MUY POCO	POCO



	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?	PROBABLE (1)	(2)	PROBABLE (4)	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 tiene la	SIEMPRE	A VECES	GENERALMENTE	NO ESTOY DE ACUERDO CON LA AFIRMACIÓN



	capacidad de ver la realidad de distintas maneras, generando alternativas de acción según los acontecimientos y circunstancias?	(4)	(2)	(3)	(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 CORRESPONDIE SEN (4)	LA CAMBIARÍA (3)	LA REVISARÍA (2)	SEGUIRÍA EN MIMISMA POSICIÓN (1)
B	LA REALIDAD EXTERNA E INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN				
1	Si realiza observaciones	LA LISTA ES FLEXIBLE Y	TRATO DE MANTENER	ALGUNAS VARIABLES SE	NO; LAS ELIJO AL AZAR SEGÚN

	metódicamente de la realidad, interna y externa de sus negocios, ¿elige las variables sobre las que pone atención?	AGREGO O SACO VARIABLES SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS (4)	LAS VARIABLES OBSERVADAS (3)	REPITEN Y OTRAS SON ELEGIDAS AL AZAR (2)	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 CONSTANTEMENTE (3)	SÍ, POSEO HERRAMIENTAS METODOLÓGICA 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 ALGUNAS VARIABLES (3)	A VECES. (2)	NO (1)	SI, 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	NO	A ALGUNOS	SI, A TODOS	A LA MAYORÍA



	objetivos a los ejecutivos y gerentes?	(1)	(2)	(4)	(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)	PERIODICAMENTE (3)	PERIODICA 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)	PERIODICAMENTE PERO SIN CONTINUIDAD (3)	MUY POCAS VECES (2)
10	¿Ha establecido un sistema continuo para	SIEMPRE (4)	NO, NO LO HAGO	SOLO EN ALGUNOS CASOS	EN LA MAYORIA DE LOS CASOS



	controlar de qué manera el desempeño ha cumplido con los estándares previstos?		(1)	(2)	(3)
C	EL SISTEMA DE PERCEPCIÓN				
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	ME CUESTA HACÉRSELOS ENTENDER A TODOS	SOLO UNOS POCO LO ENTIENDEN (2)	SIEMPRE (1)	LO COMUNICO, LO EXPLICO DEBIDAMENTE Y LA MAYORÍA LO ENTIENDE.



	que cuando la comunica no es entendida por los demás?	(3)			(4)
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	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)



		PARTICULARES			
		(3)			
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)
D	EL SISTEMA DE APRENDIZAJE				
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	NO (1)	SÍ, MUCHO (4)	BASTANTE (3)	UN POCO. (2)



	allá de lo que pueda aprender?				
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 LA 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 PROBILIDAD 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 fielmente 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	NO	SÍ, PERO PARCIALMENTE	SÍ, PERO NO ALCANZA A	SI, DISTRIBUIDA EN



	información sistematizado e informatizado accesible para todos los miembros de la empresa según sus niveles jerárquicos?	(1)	E Y RELACIONADO CON LA INFORMACIÓN CLÁSICA (CONTABLE, IMPOSITIVA, SUELDOS) (2)	TODOS LOS NIVELES DE LA EMPRESA (3)	INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES E INFORMACIÓN OPERATIVA (4)
5	Repasando los principios de Shanonn y Weaver (<i>ver pág. 76</i>) ¿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 TODOS 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 interpretación de la realidad sea	SI. DE MANERA SISTEMÁTICA. (4)	SOLO PARCIALMENTE (3)	SOLO CUANDO LA INFORMACIÓN ES RELEVANTE (2)	NO ME HE PUESTO A PENSAR EN ELLO (1)



	comprensible para el resto de los miembros de la organización?				
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 ÁRA 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)
F	EL SISTEMA DE CONOCIMIENTO				
1	¿Cómo considera su nivel de conocimientos con relación a su negocio?	ACEPTABLES (1)	MÁS QUE ACEPTABLE (2)	MUY BUENO (4)	MUY COMPLETO (3)
2	De sus conocimientos, ¿está en	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS	Sí, TOTALMENTE	NO	SOLO PARCIALMENTE



	condiciones de establecer cuáles son objetivos formales y cuáles son simples creencias/opiniones)	(3)	(4)	(1)	(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	EN POCOS CASOS	NO NECESARIAMENTE	SI, DEFINITAMENTE	EN AQUELLOS CONOCIMIENTOS



	ventaja competitiva de la empresa se basa en el conocimiento?	(2)	NTE (1)	(4)	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, creencias 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 potencia las capacidades de la empresa?	NO ESTOY SEGURO (1)	SI, DEFINITAMENTE (4)	SÍ, EN FORMA PARCIAL (3)	RELATIVAMENTE (2)
7	¿La distribución de conocimientos ayuda a evitar la concentración de poder de la información en unas pocas personas?	DEPENDE DEL CONOCIMIENTO (1)	A VECES (2)	SI, ES ALTAMENTE PROBABLE (3)	SI, DEFINITAMENTE (4)



8	¿La distribución de los conocimientos a 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)
H	EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES APLICADAS				
1	¿Ha implementado métodos o procedimientos para evaluar las acciones estratégicas aplicadas?	NO (1)	BASTANTE (3)	ALGO (2)	SI (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, DEFINITAMENTE (4)
3	¿Antes de tomar	SÍ,	LO INTENTO	A VECES	NO



	acciones sobre sus negocios, desarrolla modelos y/o representaciones mentales de los posibles resultados?	DEFINITIVAMENTE (4)	EN LA MAYOR PARTE DE LOS CASOS (3)	(2)	(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 (4)	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 CORRESPONDE (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	EQUILIBRO EL TIEMPO JUNTO CON LOS QUE ASIGNO A	PRÁCTICAMENTE TODO EL TIEMPO LO EJERZO	CONTROLO MÁS DE LO QUE PLANIFICO Y	NO PUEDO CONTROLAR SI PRIMERAMENTE NO HE

	de control?	PLANIFICAR Y DIRIGIR (3)	CONTROLAND O RESULTADOS (1)	DIRIJO (2)	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)	PERIODICAMENTE AUNQUE SIN CONTINUIDAD (3)	PERIODICA Y CONTINUAMENTE CON FECHAS DETERMINADAS (4)G
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)

Anexo 2: Diagnóstico de la visión empresarial (Vi)

FACTORES	No siempre (0)	Pocas veces (0,25)	Solo para los casos relevantes (0,80)	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. En la organización existen situaciones claras en cuanto a roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación sin lugar a dudas o confusiones.			X	
6. Existe una visión compartida en la organización, sin dispersión, aglutinada.			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. Ídem 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. Ídem respecto de su transparencia empresaria.				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 organización.			X	

Anexo 3: Diagnóstico de la misión empresarial (Mi)

CONTENIDO		NO (0)	0,20	0,80	SI (1)
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1)				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? (2)				X
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización? (3)			X	
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4)				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? (5)				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 la decisión de elección en el cliente?				X
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	X			



	clientes.				
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

Anexo 4: Diagnóstico de la cultura empresaria (Cu)

SI	NO		
X		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 entre los miembros 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 funcionales?
	X	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 logra 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?



Anexo 5: Diagnóstico de la estructura organizacional (Eo)

	NO (0)	(0,20)	(0,80)	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 sus miembros.			X	
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 cambios			X	
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			

Anexo 6: Notas periodísticas

(Fragmento de artículo periodístico del diario *Ámbito*)

Guerra Rusia-Ucrania: ¿cuáles fueron sus efectos en la economía global y en Argentina?

“El año que se cumple del inicio de la guerra en Ucrania, desatada por la invasión rusa a su país vecino, arroja entre las principales consecuencias económicas un **salto en los precios de los alimentos y de la energía**, seguido de una **exacerbación de la inflación global** a partir del recalentamiento de estos factores. Sin embargo, expertos destacan otros efectos, como el **aumento de la inseguridad alimentaria**, el **cambio de matriz energética y de socios comerciales** para las cadenas de valor y **el mayor riesgo financiero internacional** a partir de la aceleración inflacionaria.

Tanto Rusia y Ucrania cumplen roles clave a la hora de abastecer de commodities, particularmente a Europa y África. Solo Ucrania representaba el 10% del mercado global del trigo, 15% del maíz y 13% de la cebada y en 2021 era el séptimo productor a nivel global.

En el caso de los alimentos, el trigo había pasado en pocos de días de un valor de u\$s278 la tonelada el 3 de enero, a tocar su máximo apenas dos meses después, cuando alcanzó los u\$s495 la tonelada el 4 de marzo para luego ubicarse en torno a los u\$s380 por algunos meses. En la actualidad, el precio del trigo se ubica por encima de los u\$s260. La soja experimentó un fenómeno similar, con una escalada fuerte los días previos al 23 de febrero cuando alcanzó su pico de u\$s363 la tonelada, récord que superaría en julio.

El caso del petróleo también mostró una tendencia al alza desde principios de 2022 para dispararse y superar los u\$s100 el barril de crudo de Brent el 28 de febrero. Durante el resto del año el petróleo parecía ubicarse en estos valores y operó en gran parte por encima de los u\$s100 hasta alcanzar los u\$s127 el 8 de marzo.

Pero a pesar de no solo el encarecimiento de estos insumos y las sanciones que le impuso el G7 a Rusia a partir de la invasión en un intento para desfinanciar al gigante euroasiático, el comercio no se vio resentido.

Según informó la Organización Mundial del Comercio, el comercio mundial “siguió mostrando resiliencia y sus resultados superaron las previsiones” hechas para 2022 y se ubicaron un 3% por encima de lo esperado ya que los países buscaron alternativas para reemplazar los insumos que proveían los países en disputa.

Efectos directos de la guerra

“Los efectos de la guerra son varios, hay algunos coyunturales en términos de precios de commodities, se ha producido un acondicionamiento en el mundo sobre todo en la producción de energía, y ahí Europa tiene el principal problema porque era un gran cliente de Rusia, lo cual supone no solo un problema de desabastecimiento sino también de cambio de la matriz productiva en materia energética”, señaló el especialista en comercio exterior Marcelo Elizondo en diálogo con *Ámbito*.

Este fenómeno pudo verse con claridad en el caso de Alemania, que suspendió los cierres de plantas de energía nuclear que había proyectado para 2022 y consiguió el

aprovisionamiento de gas por parte de Arabia Saudita en tiempo récord, al igual que la construcción de una planta de GNL.

“Para países como los países africanos supuso un problema de desabastecimiento porque Ucrania era uno de los principales proveedores a través de programas de Naciones Unidas de los programas de alimentación de África”, agregó Elizondo. Este fue un factor central a la hora de negociar la reapertura de los puertos ucranianos para la exportación de granos, acuerdo impulsado y supervisado por Turquía.

En el mismo sentido se refirió el docente e investigador en relaciones internacionales Paulo Botta, la guerra afectó también a las principales commodities de estos países. En el caso de Rusia, además del costo de la energía, destaca el impacto en los fertilizantes. El encarecimiento de estos insumos “ha llevado a la inseguridad alimentaria y energética, siendo responsables en gran parte del proceso inflacionario que ha vivido el mundo el año pasado, algunos países lo han sufrido más y otros menos”.

“Si bien los precios de algunos commodities han tendido a bajar, el peligro de la seguridad alimentaria no ha hecho más que mantenerse, sobre todo en países menos resilientes, fundamentalmente los países de medio oriente”, agrega.

Efectos en Argentina

“También se dio el incremento de los commodities agrícolas, lo cual para algunos supone un problema por el encarecimiento de los alimentos y para otros ha sido un beneficio, como en la Argentina, que exportó el año pasado 17% más que el año anterior”, destacó sobre el impacto local de la suba de precios internacionales.

En este sentido, el Gobierno difundió esta semana un informe sobre el costo que representó esta guerra en Argentina en un intento de pedirle al FMI que lo tenga en cuenta a la hora de revisar las metas comprometidas en la renegociación del Acuerdo de Facilidades Extendidas. El efecto negativo en la balanza comercial asciende a u\$s4.940 millones de acuerdo con un estudio del Ministerio de Economía, a lo que se agrega que los mayores precios de la energía determinaron una suba en los subsidios que otorga el gobierno en esta materia de \$587.934 millones.

“Para Argentina el efecto fue negativo, porque tuvo un incremento de las importaciones de energía medidas en dólares, pero el saldo en general es un poco

más funcional, porque tuvo récord histórico de exportaciones de bienes, y la razón fueron los mejores precios internacionales”, destacó Elizondo, en línea con el planteo del impacto en la balanza comercial del país. En 2022 hubo un 2,5% menos de despachos medidos en cantidades, pero un 17% más medido en precios, lo que arroja como resultado un aumento de las exportaciones.

Sin embargo, un beneficio que nace para Argentina a partir del conflicto es la “posibilidad de empezar a ser vista como potencial receptora de inversiones para la producción energética”. Pero Elizondo no es tan optimista al respecto y señala que esto es más potencial que efectivo porque las empresas piden elementos que hoy en día Argentina no da como “tipo de cambio, garantías jurídicas, mercado y precios de mercado. Pero hay un reposicionamiento de Argentina en este sentido e incluso del Mercosur”.

Algo de esto pudo verse en la agenda del ministro de Economía, Sergio Massa, en el G20, donde los encuentros bilaterales que sostuvo estuvieron fuertemente vinculados a las inversiones energéticas en el país.

Aunque no niega el efecto de la guerra en la aceleración de los precios locales, Elizondo señala que no es tan relevante el efecto internacional: “El problema de la inflación en Argentina no es la inflación mundial sino que son sus desórdenes macroeconómicos locales”.

Respecto del impacto en Argentina, Botta señala que como productor de agroalimentos “no ha sido afectado, mejor dicho ha sido una consecuencia en cierta medida positivo, puesto que los precios aumentaron. Pero también debido a los problemas de nuestra dependencia de la compra de energía, todos los beneficios que podríamos haber obtenido desaparecieron”.

Sobre una reconfiguración de los socios comerciales, Botta descarta que en el caso argentino se haya dado un cambio en este sentido porque en especial “la producción no es muy elástica y la demanda tampoco”.

“Argentina tiene un problema derivado de la distancia geográfica. Es muy difícil que Argentina pueda aprovechar una ventana de oportunidad, teniendo en cuenta no solo que estamos lejos, lo que encarece los precios logísticos, que han sido un tema muy

importante, sino que además al no tener empresas propias de transporte marítimo hace que no podamos aprovecharlo porque no manejamos todas las variables”.

Inflación global

Para Elizondo, la guerra en lo que respecta a la inflación global sólo exacerbó un fenómeno que ya se venía dando: “La principal causa de la inflación en el mundo fue la mega emisión que habían hecho antes de la guerra, en particular en la pandemia. La guerra exacerbó eso al generar un problema de abastecimiento de commodities”. Sin embargo, el problema que destaca es que **la aceleración de los precios que motivó la guerra llevó a los bancos centrales a robustecer sus políticas antiinflacionarias, en particular la suba de tasas de la Reserva Federal de Estados Unidos, que supone un problema en general para la producción global y en particular para los países endeudados.**

(Fragmento de artículo periodístico de la revista Puericultura Market)

Los nuevos hábitos de consumo, tras la pandemia

Desde que estallara la pandemia de Covid-19 en marzo de 2020, nuestro día a día ha dado un vuelco con cambios constantes en la manera de relacionarnos, de trabajar, de hacer ocio y, por supuesto, también de consumir. Lo que para algunos están siendo cambios abruptos en la manera de consumir, para otros es simplemente una aceleración de las tendencias que ya se estaban empezando a ver. En este análisis miramos de profundizar un poco en el perfil del nuevo consumidor surgido de la pandemia, más digital, omnicanal y racional que nunca.

Si tratamos de analizar el consumo y el consumidor a lo largo del último año, es inevitable hablar de cambios, tanto en los hábitos como en el comportamiento. Ya sea forzados por las restricciones derivadas de la pandemia o simplemente porque se han acelerado unas tendencias que ya se veían venir desde hace unos años, la realidad es que el consumidor de hoy en día no es el mismo que el de un año atrás. Por un lado, es evidente que **el comercio electrónico ha crecido a un ritmo más elevado, pero también es cierto que muchos consumidores han salido más concienciados de esta situación y apuestan más que nunca por un comercio de proximidad** que ha sufrido más que nadie las

consecuencias del Covid-19. Con este análisis pretendemos analizar cómo ha cambiado el consumidor, cuál es su comportamiento y qué factores le caracterizan, a partir de diferentes datos presentados en varios estudios.

El nuevo perfil del consumidor

La pandemia ha traído consigo muchos cambios, también en el ámbito del consumo, y las diferentes medidas adoptadas para hacer frente a la crisis sanitaria han acabado derivando también en cambios que han cambiado la percepción del consumidor. En este sentido, en algunos casos más que de cambios en sí, debemos hablar de una aceleración de las tendencias que ya llevamos unos años empezando a entrever (multicanalidad, responsabilidad, digitalización, etc.). En este sentido, la plataforma Tiendeo.com y la consultora Nielsen han elaborado un estudio alrededor de los **nuevos hábitos de consumo derivados de la pandemia** y apuntan cuatro tendencias a tener en cuenta respecto al consumidor de cara a este 2021 y el futuro más próximo. Así, presentan a grandes rasgos algunos de los aspectos que definen al nuevo perfil del consumidor actual:

- Consumidor digitalizado. La pandemia de Covid-19 y el confinamiento han acelerado la adopción digital de los consumidores, y según el estudio de Tiendeo y Nielsen en los últimos seis meses hasta un 75% de los consumidores españoles han **aumentado la frecuencia con la que realizan compras online. Además, de estos consumidores, un 80% ha utilizado el canal online para informarse de ofertas y promociones**. Por ello, el uso de la tecnología se está convirtiendo en un factor determinante en el cambio de los hábitos de consumo.
- Consumidor prudente y responsable. **El consumidor actual es mucho más consciente de sus gastos, es más racional y planifica sus compras**. Un promedio del 63% de los consumidores planifica sus compras, y de estos, un 26% elabora listas detalladas para realizar sus compras y un 37% apunta solo las cosas básicas. Alimentación, limpieza del hogar y bricolaje son las categorías en las que se detecta una mayor planificación de compra.
- Consumidor omnicanal. La pandemia ha llevado al consumidor a buscar nuevos canales de compra, una tendencia que también se da en las búsquedas online, con un **93% de los encuestados que afirma haber realizado búsquedas online antes de realizar una compra**. Sin embargo, un 59% de los encuestados ha

vuelto a comprar en tiendas físicas una vez finalizado el confinamiento. Con todo, se espera que el consumidor asuma una actitud omnicanal en 2021, **buscando información relevante en el canal online para realizar la compra offline.**

- **Consumidor ahorrador. Ocho de cada diez consumidores son ahora más sensibles a los precios y las promociones**, con un 70% de los consumidores que declaran haberse sentido ‘bastante’ o ‘muy’ influenciados por las promociones en el momento de elegir dónde comprar.

Auge del comercio electrónico

En el tercer Estudio de Marketing Relacional de Mediapost, elaborado por Kantar y la Asociación de Marketing de España, se apunta también que para el 70% de los españoles el comercio electrónico ha sido la solución a las restricciones de movilidad, con **un 23% de ellos que afirman que han descubierto un producto o marca a través de internet** este último año. Además, según el VI Estudio Anual sobre la confianza de los españoles en las compras online, elaborado por Showroomprive y Confianza Online, casi un 75% de los consumidores españoles admite haber comprado más a través de internet que el año pasado, siendo el motivo principal, para un 72,75% de ellos, la crisis del coronavirus. **Entre las principales ventajas que los consumidores encuentran en el e-commerce, están la comodidad de recibir las compras en casa o puntos de recogida seleccionados (31%), el acceso en cualquier momento (21%) y la posibilidad de comparar productos y precios (15%).**

Las empresas ante el nuevo consumidor

Enrique de Mora, consultor en management y autor del libro ‘Seduca y Venderás’ (Empresa Activa) nos habla sobre cómo pueden actuar las empresas ante esta nueva situación, y admite que **“el consumidor ha cambiado, así que hay que abordarlo con un enfoque de venta diferente que podemos sintetizar de la siguiente manera: hay que atraerlo en vez de perseguirlo, recurriendo más que nunca al marketing y a la venta digital”**. En este sentido, el experto nos habla de una estrategia clave para poder llegar al consumidor actual, **“es el llamado ‘social selling’, que consiste en contactar con el cliente a través de las redes sociales para ir construyendo una relación de confianza”**. **Para ello, será necesario trabajar muy bien el marketing de contenidos y el inbound marketing**. Enrique de Mora comenta también que **“el ‘social selling’ sirve**



tanto para el B2C como para el B2B, ya que en ambos casos los clientes realizan investigaciones online antes de la compra, y en la venta online no hay contacto cara a cara entre el vendedor y el cliente/consumidor”.

Asimismo, el consultor en management afirma que “las redes sociales se han convertido en un canal indispensable para generar oportunidades de ventas, captar ‘leads’ y convertir clientes”, y es que las principales redes sociales ya cuentan con una gran base de usuarios: Facebook tiene alrededor de 2.500 millones de usuarios en todo el mundo, YouTube, 2.000 millones de usuarios, Instagram, 1.000 millones, TikTok cuenta con 800 millones de usuarios, LinkedIn con más de 700 millones (cerca de 15 millones en España), y en Twitter hay alrededor de 340 millones de usuarios. Por ello **es importante saber “elegir las redes sociales más relevantes para nuestra empresa, es decir aquellas donde está nuestra audiencia”**, afirma el experto.

Enrique de Mora define el ‘social selling’ como “el acto de relacionarse vía redes sociales, siendo una parte de la **venta digital**. Esta última **incluye, además, toda la infraestructura y herramientas necesarias: el blog para abordar tendencias de cada sector, el posicionamiento en buscadores, un canal para subir vídeos atractivos y prácticos, el comercio electrónico junto con sus herramientas para favorecer la decisión de compra, los sistemas de encuestas para evaluar la satisfacción de los clientes, etc.**”. Sobre la necesidad de enfocarse únicamente a la venta digital, el consultor señala que no es obligatorio, y que es una decisión que acabará dependiendo “de nuestro público objetivo, de nuestros productos, o de nuestra filosofía como empresa”, aunque reconoce que “la situación actual a la que nos ha empujado la pandemia es un claro estímulo positivo para la venta online, o como mínimo para la **venta híbrida combinando el canal online con el físico**”.

Lo que parece claro es que con la pandemia se han acelerado una serie de tendencias que veníamos viendo en los últimos tiempos, y que todos los actores implicados necesitarán adaptarse rápidamente al nuevo contexto si quieren mantener su peso en el mercado.

*(Fragmento de artículo periodístico del diario **Ámbito**)*



Los nuevos hábitos de consumo en alimentación y el cambio de paradigma

Un estudio reveló que el 77% de los consumidores buscan opciones de alimentos más saludables tras la pandemia del Covid-19.

El mundo cambia de manera permanente y las personas evolucionan hacia nuevos horizontes. Este tiempo de la historia que le toca atravesar a la humanidad transforma cada uno de los hábitos y costumbres de la vida cotidiana y hace que **muchos consumidores empiecen a poner el foco en cuestiones a las que antes quizás no le prestaban mayor atención, como la alimentación, el bienestar, la salud y la sustentabilidad.**

El 77% de los consumidores buscan opciones de alimentos más saludables tras la pandemia del COVID, y dentro de las opciones buenas para el organismo, cada vez más personas optan por productos a base de plantas. El 56% de las personas que lo hacen señalan que el motivo es cuidar la salud, mientras que el 42 lo elige por su sabor y el 41[*] para darle a su dieta más variedad.

En ese marco, es una responsabilidad de la industria alimenticia identificar y escuchar las demandas de los vegetarianos y flexitarianos. El mercado de productos alternativos a la proteína animal es uno de los de más rápido crecimiento en el mundo de la alimentación, con un 8,4% anual, según datos globales de una investigación realizada por Good Food Institute (GFI).

El gran potencial de este mercado marca la necesidad de adaptación de los procesos de las compañías productoras de alimentos que pretendan acompañar y liderar este nuevo paradigma mundial, en el que la **proteína vegetal cobra cada día mayor protagonismo**. Para lograrlo con éxito, resulta fundamental atender dos cuestiones clave: **lograr un producto de calidad y hacerlo respetando el medioambiente.**

La valoración del desarrollo sustentable es otro de los desafíos del sector y un pilar esencial en todo el proceso productivo. Transitar de manera adecuada este camino sólo es posible si se contempla a toda la cadena involucrada, con el objetivo de cuidar a los vegetales desde el momento de la siembra, durante la cosecha y, finalmente, al procesarlos.

Asumir de manera genuina y transparente el compromiso de mitigar los impactos sociales y ambientales y ampliar las acciones con efectos positivos contribuye al desarrollo socioeconómico y al mantenimiento y recuperación de la biodiversidad donde se llevan a cabo cada una de las operaciones.

Está claro que **el mercado de la alimentación se encuentra cada vez más exigido por personas que se replantean sus hábitos de consumo: se preguntan por el origen y el procesamiento de lo que comen, demandan conciencia sustentable y esperan prácticas responsables en cada eslabón de la cadena.** Debemos atenderlo sin demoras. Así, la industria alimenticia podrá dar un nuevo paso hacia el futuro.

[] Los datos pertenecen a una encuesta realizada por Mintel, GFI, IFIC, Datassentials, FMCG Gurus, Statista.*

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, 12 de junio de 2023



Evelyn Moyano
Firma y aclaración

27801
Número de registro

37.517.883
DNI