



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

Plan de Negocio

Taller de posventa de vehículos.

Trabajo de Investigación

POR:

ANNA JULIA GOLDSTEIN

Registro N° 30660

Correo electrónico: ajuligoldstein@gmail.com

PROFESOR TUTOR:

Maradona, María Fernanda

Mendoza, 2023



1. Resumen técnico.

En el siguiente trabajo se desarrollará un plan de negocios para el taller de servicio de posventa en una Concesionaria Oficial Ford de Mendoza. El análisis permitirá obtener una visión acerca de la viabilidad y la factibilidad del proyecto. Para ello se llevará a cabo la aplicación del Modelo Canvas para obtener una visión resumida del negocio y analizar si es viable seguir profundizando; y, luego, se realizará el análisis del Modelo Competitivo para identificar las capacidades empresariales, las características del sector y del contexto general para, finalmente, desarrollar estrategias a seguir, detallando su forma de implementación.

El problema surge por la creciente exigencia por parte del cliente y diversos cambios introducidos por la marca, Ford Argentina, en su oferta de productos, por lo que resulta necesario brindar un valor agregado que asegure la supervivencia del negocio.

El trabajo de servicio completo tiene un alto costo de no realizarlo ya que son servicios que se terminan adquiriendo en otro taller si la empresa no es capaz de ofrecerlos en el suyo. Para la empresa, contar con un servicio de postventa adecuado significa poder promocionar aún más sus servicios, disminuir riesgos asociados, aumentar la capacidad de sus operadores como también el flujo de clientes y contar una nueva fuente de ingresos, que permita obtener una ventaja competitiva significativa que asegure el negocio a largo plazo.

El trabajo consta de cinco capítulos, desarrollados en forma clara y comprensible para cualquier interesado en el tema. Al principio se detalla el contexto del trabajo, las bases de la investigación, y los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de este trabajo.

El primer capítulo informa al lector acerca de la empresa sobre la que se trabajará, para conocer no sólo sobre sus actividades, historia y funcionamiento, sino también sobre su misión, visión, cultura, estructura y valores mediante un análisis interno.

En el segundo capítulo, el análisis se traslada al entorno en el que se desempeña la empresa. Se detalla el macroentorno (mediante un análisis PEST) y el microentorno (Análisis de Porter) de la empresa, para luego, en conjunto con el análisis del capítulo anterior, determinar los aspectos que se identifican como fortalezas y debilidades, y oportunidades y amenazas.

Luego, el capítulo tres, cuenta con un preciso y breve marco teórico del modelo de trabajo a implementar, el Modelo de Negocios Canvas, junto a los 9 aspectos que lo componen.

A continuación, en el capítulo cuatro, se llevará a cabo la aplicación práctica de todo lo descrito previamente, donde se muestra la realidad y los datos correspondientes, incluyendo los componentes del canvas para el desarrollo de las conclusiones.

Por último, el capítulo cinco contendrá las estrategias a implementar, considerando todo lo analizado anteriormente.

Para concluir, se realizará una interpretación general del proyecto planteado, basado en los resultados y conclusiones que se obtienen tras la realización del análisis y, con un cierre acerca del cumplimiento del modelo planteado.

Palabras clave: Método Canvas, Modelo de negocios, servicio postventa.



ÍNDICE

1. Resumen técnico.	1
INTRODUCCIÓN	5
1. Objetivos.	5
1.1. Objetivo general.	5
1.2. Objetivos medio.	5
CAPÍTULO 1: LA EMPRESA	6
1. Desarrollo del negocio actual.	6
2. Identidad.	8
2.1. Visión.	8
2.2. Misión.	11
2.3. Cultura organizacional.	13
2.4. Estructura organizacional.	20
2.5. Cálculo del factor de individuación (fi).	24
3. Diferencia.	25
3.1. Cálculo del factor de sofisticación (fs).	26
4. Eficiencia.	30
4.1. Cálculo del factor de optimización (fo).	31
5. Cálculo del Valor Empresario (Ve).	32
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO	34
1. Macroentorno.	34
1.1. Entorno Político-Legal.	35
1.2. Entorno Económico.	37
1.3. Entorno Sociocultural.	39
1.4. Entorno Tecnológico.	42
2. Microentorno: Modelo de las 5 fuerzas de Porter.	43
2.1. Poder de negociación de los clientes.	44
2.2. Poder de negociación de los proveedores.	45
2.3. Amenaza de los nuevos competidores.	46
2.4. Amenaza de productos sustitutos.	48
2.5. Rivalidad entre las empresas.	48
3. Identificación de oportunidades y amenazas.	51
4. Identificación de fortalezas y debilidades.	52
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	55
1. Modelo de negocio Canvas.	55
1.1. Segmento de mercado.	55
1.2. Propuesta de valor.	57
1.3. Canales.	58
1.4. Relaciones con los clientes.	60
1.5. Fuentes de ingresos.	61
1.6. Recursos clave	64



1.7. Actividades clave.	65
1.8. Asociaciones clave.	66
1.9. Estructura de costos.	67
CAPÍTULO 4: MODELO DE NEGOCIOS	70
1. Segmento de mercado.	70
2. Propuesta de Valor.	71
3. Canales.	71
3.1. INFORMACIÓN.	71
3.2. EVALUACIÓN.	73
3.3. COMPRA.	73
3.4. ENTREGA.	74
3.5. POSVENTA.	74
4. Relaciones con los clientes.	75
5. Fuentes de Ingresos.	76
6. Recursos clave.	76
7. Actividades clave.	77
8. Asociaciones clave.	79
9. Estructura de costos.	79
Lienzo del Modelo.	80
CAPÍTULO 5: ESTRATEGIAS	81
1. Estrategias de negocios.	82
2. Estrategias de posicionamiento competitivo.	84
3. Estrategias de crecimiento.	85
4. Estrategias organizacionales.	86
5. Estrategias funcionales.	87
CAPÍTULO 6: CONCLUSIÓN	90
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	94



INTRODUCCIÓN

1. Objetivos.

1.1. Objetivo general.

Realizar un análisis estratégico para Goldstein Automotores SACI que permita desarrollar y evaluar la rentabilidad del proyecto del servicio de postventa de la empresa, en el año 2023.

1.2. Objetivos medio.

Los objetivos específicos son:

- Desarrollar un análisis interno de la organización para determinar fortalezas y debilidades.
- Analizar la competencia y el entorno en el que interactúa la compañía, para evaluar el sector de negocios, y determinar oportunidades y amenazas.
- Aplicar la Metodología Canvas para realizar un análisis del negocio.
- Formular estrategias de negocios, de posicionamiento, de crecimiento, organizacionales y funcionales considerando los datos obtenidos en el análisis del contexto y en análisis organizacional.



CAPÍTULO 1: LA EMPRESA

En este capítulo se desarrolla el funcionamiento propio y específico de la empresa, Goldstein Automotores SACI, se detalla su forma de trabajo, actividades que realiza, su misión, visión y valores que la caracterizan.

1. Desarrollo del negocio actual.

Goldstein Automotores SACI, en conjunto con Mario Goldstein S.A., se dedican a la comercialización de autos y camionetas en la provincia de Mendoza desde hace más de 50 años. Entre las marcas que comercializan se encuentra la enorme multinacional estadounidense Ford Motor Company y el gigante alemán Volkswagen respectivamente. Ambas cuentan con una larga y significativa trayectoria en el país.

Las empresas cuentan con un salón de ventas particular para cada una de las marcas que conducen junto con un taller mecánico oficial especializado.

En cuanto a la actividad principal de la empresa, la venta de vehículos, se distinguen dos grandes vías por las cuales se puede adquirir uno, cualquiera sea el modelo. Por un lado, la conocida venta tradicional; y, por otro, los planes de ahorro.

La venta tradicional es a lo que se conoce como la venta común de salón y se da cuando un cliente desea adquirir un vehículo cero kilómetro en el corto plazo y, por ende, cuenta con el dinero suficiente para poder concluir la operación pactada con el vendedor en un plazo menor. Existen diversas variables que pueden tener lugar en la negociación, entre las cuales está la posibilidad de que un cliente tenga todo el efectivo en mano, o que tenga parte en efectivo y otra parte la proporcione con un auto usado que desee entregar, o también parte en mano y una parte desee financiar, o finalmente una combinación de las tres. En el caso de los vehículos usados, existen procesos de tasación del vehículo para poder comprobar el estado del mismo y determinar un valor a éste para establecer una diferencia entre lo que el cliente busca y lo que planea entregar en forma de pago.

Por otro lado, existen los planes de ahorro, que funcionan justamente como una forma de ahorro. En donde los clientes van pagando una cuota mensual hasta llegar, como máximo, a la cuota 84 para retirar su cero kilómetro.



Hay una gran cantidad de variantes acerca del mecanismo en cuanto a montos de cuota, cantidad de cuotas, adelantos de cuotas, retiro de la unidad, licitación, adjudicación por sorteo, entre otros. Se pueden armar operaciones de plan de ahorro con menos cantidad de cuotas al máximo mencionado, se pueden adelantar cuotas en el plan y el monto puede ser considerado en las últimas cuotas o en las siguientes. Además, es posible cambiar la administración del plan de un concesionario a otro por cualquier motivo, como puede ser la mudanza del cliente a otra provincia. Se puede licitar, en donde no hace falta esperar los 84 meses para llevarse el vehículo, sino que el cliente se compromete a entregar una determinada cantidad de dinero y, si es el mejor postor del grupo al que pertenece, se lleva el vehículo. Otra variante es la de salir adjudicado, en donde el cliente puede salir elegido según sorteos mensuales que realiza la fábrica para llevarse el auto antes del tiempo establecido en el contrato, quien debe aceptarla y entregar el dinero correspondiente.

Para llevar a cabo todo lo mencionado, la empresa cuenta con una buena fuerza de ventas, atención al cliente, mecánicos, gestores, contaduría y personal con un nivel de capacitación sumamente elevado, con entrenamiento permanente y especializado en las tareas que desempeñan. Los gerentes de cada sector realizan constantemente, junto con el personal a su cargo, cursos a través de la Web y presenciales en Buenos Aires con la finalidad de mejorar su formación y preparación. Los mismos son evaluados periódicamente para asegurar que han asimilado los conocimientos y pueden brindar una mejor atención al cliente. El personal de atención al cliente es evaluado por personal indagatorio que asiste a modo de prueba sin informar previamente y se encarga de ver cómo se desenvuelven en la situación, lo que es llamado "mystery". Esto nos ofrece una amplia descripción del trato y servicio ofrecido por cada integrante de la empresa.

Hoy en día las actividades se desarrollan básicamente en los establecimientos físicos de la compañía, salones correspondientes a donde se invita a los clientes a visitar, ya sea de venta o de servicio integral, para poder mostrar el producto e interactuar personalmente con el cliente o realizar los trabajos necesarios sobre reparaciones y puesta a punto.

A continuación, desarrollaré un análisis interno de la empresa que incluye la descripción de aspectos determinantes de la Identidad, Diferencia y Eficiencia de la organización, junto con el cálculo del factor de Individuación (fi), factor de sofisticación (fs), y el factor de optimización (fo) que determinan el Valor Empresario de Goldstein Automotores S.A.C.I.



2. Identidad.

Las personas le dan Identidad a la organización, y ésta, a su vez, hace a la organización única e inimitable, capaz de generar una ventaja competitiva superior a través de un valor empresario. Esa identidad se ve reflejada, finalmente, en el producto, el cual posee una marca (que le da identidad y produce la diferencia) y un precio (reflejo de la eficiencia en su producción). De la misma manera que el producto, cualquier área o actividad de la organización, está involucrada con una identidad, también lo está con una diferencia y un costo asociado que denote la eficiencia en el hacer, los cuales serán desarrollados luego.

En cuanto a la Identidad en sí, la misma está determinada por 4 factores: visión, misión, cultura, y estructura.

2.1. Visión.

La *visión* de una empresa se refiere, según Ocaña (2012), a la “particular y relativa manera de ver la realidad y actuar en consecuencia... la realidad de los negocios, seguramente diferente a la de otros empresarios”.

Calpena (2009) expone en su libro algunas otras definiciones interesantes del concepto de visión, basadas en diferentes autores, que permiten comprender este concepto en mayor medida. Según el autor, la visión de una empresa “es la intención estratégica e indica la dirección a tomar por parte de la Dirección de la empresa para competir en el futuro, que corresponde a la imagen de futuro que queremos alcanzar”. Es por ello que debe ser lo suficientemente ambiciosa para provocar la motivación y la inspiración, suficientemente comprensiva para ser aceptada por todos, suficientemente consistente para ser entendida y suficientemente realista para asegurar a los accionistas que su inversión será rentable y los objetivos alcanzables.

En fin, según Espinosa, R. (2012), se pueden resumir las características de la visión empresarial en las siguientes:

1. Clara y sencilla.
2. Entendible por los miembros de la compañía.
3. Positiva, atractiva e inspiradora.
4. Tiene que suponer un desafío.



5. Realista.

Actualmente, la empresa posee una visión por medio de la cual intenta dar a conocer sus aspiraciones fundamentales:

“Superar las expectativas de todos los clientes a través de nuestros procesos y calidad en la atención, al comercializar y dar servicio a los productos Ford, cumpliendo los objetivos establecidos de rentabilidad y productividad.”

Sumado a lo anterior, Ocaña (2012) establece un criterio para determinar las características de la visión de acuerdo a cómo se comportan los elementos que componen la pirámide identitaria: conjunto de valores y creencias, sistema ideológico, moral organizacional, política empresarial y ética.

- Visión Difusa: los valores y creencias no conforman un sistema, se encuentran dispersos y a veces contradictorios, siendo validados por la imposición de la dirección superior. Las creencias son normativas provenientes de la autoridad de la dirección (mayormente autoritaria y paternalista).
 - La ideología organizacional “es” la ideología del propietario/s, contradictoria cuando existen propietarios o gerentes que no comparten una misma visión;
 - se genera una moral que confunde a los miembros de la organización.
 - Las políticas son implícitas; y,
 - en cuanto a la ética, es muy difícil de describir, analizar e interpretar, ya que suele ser ambigua y termina confundiendo a los miembros de la organización sometiéndose a lo que la dirección determine para cada caso.
- Visión Compleja: la complejidad viene dada por la multiplicidad de valores y creencias que coexisten en la organización. La identidad es atomizada según las creencias y valores de áreas funcionales, por los distintos gerentes y/o por las diferentes localizaciones que posee la organización. Entonces existen tantos sistemas de valores y creencias como “compartimientos” de la organización.
 - Lo mismo ocurre con la ideología, existe una atomización ideológica entre las áreas funcionales o entre las distintas unidades de negocios que, en gran parte, generan conflictos entre sí perdiendo la organización capacidad de una ideología compartida.



- Con respecto a la moral organizacional, esta situación deriva en políticas empresarias carentes de unicidad.
- No se puede hablar de una ética empresarial única y coherente, sino de diferentes formas de ética de acuerdo a las circunstancias que enfrente la organización.
- Visión Simple: aunque las bases del sistema de valores y creencias están conformadas por pocos factores que lo determinan, éstos aparecen como sólidos, homogéneos y simples en el sentido que el ideal colectivo es aprehendido rápidamente por los miembros de la organización en su proceso de socialización.
 - Una sola ideología explícitamente formulada como un único postulado a cumplir (orientación al cliente, orientación a los resultados, etc.);
 - es una situación que sugiere una conducta moral clara, fácilmente asimilable por los miembros de la organización.
 - Lo mismo ocurre con las políticas: son claras y precisas, aunque no necesariamente siempre explícitas, ya sean a nivel corporativo o según las áreas funcionales.
 - La ética empresarial aparece como una imagen visible y aplicable, que no requiere de análisis porque sus preceptos no dejan lugar a dudas.
- Visión Concentrada: en este tipo de identidad podríamos hablar de un metasistema de valores y creencias, puesto que habiéndose resuelto las invariables de los valores y dominando creencias positivas sobre las normativas, la dirección se encuentra en la búsqueda permanente de nuevas formas identitarias que trascienden a las que se poseen. Aún cuando la organización posee una complejidad intrínseca, el sistema de valores y creencias le otorga unicidad.
 - El sistema de valores y creencias conforman una identidad real, determinando una forma ideológica arraigada aunque no carezca de flexibilidad, proponiendo una moral sin posibilidades a ambigüedades y sobre las cuales existen políticas coercitivas (en términos de premios y castigos) a los posibles desvíos morales.
 - Las políticas son la expresión de la racionalidad del sistema de valores y creencias, son explícitas, positivas, concretas y precisas, resultando una guía ineludible para los miembros de la organización.



- La ética empresarial se constituye en un tipo de valor superior que configura una ventaja competitiva superior.

Con el fin de determinar las características de la visión de la empresa bajo análisis, se utilizó un cuestionario (Anexo A), también desarrollado por Ocaña (2012), que tiene en cuenta todos los factores que la componen. Este cuestionario lo respondieron miembros de la empresa y, de acuerdo a la escala de tipificación mostrada y las respuestas, se obtuvo un valor de 0,74. Por lo tanto, se puede concluir que la visión de la empresa es una VISIÓN SIMPLE.

2.2. Misión.

Según Ocaña (2012), “la *misión* es la tarea que se encomienda el empresario estratega para que sus negocios sean exitosos”. El concepto de misión se refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente; es decir, en la actividad específica del negocio, ya sea uno solo o varios. Es por ello que una organización puede plantear una misión diferente para cada negocio que decida llevar a cabo. Además, la misión de una empresa no sólo depende de la actividad que se realice, sino también del entorno en el que se encuentra la empresa, de los recursos que dispone y de los clientes a quienes se dirige.

Las características que deberían presentarse siempre en una misión definida correctamente son (Espinosa, R., 2012):

1. Clara y sencilla.
2. Debe indicar a qué se dedica la empresa.
3. Diferencia a la empresa de sus competidores.
4. Tiene que ser fácil de recordar para los empleados y los clientes.

La organización posee una misión definida, ésta es:

“Lograr incorporarse sólidamente como un líder representativo e innovador dentro de los concesionarios Ford en Argentina, incorporando vanguardia en todos los aspectos que involucran el trato con el cliente, trabajando en conjunto con personal capacitado y comprometido.”

Además, Ocaña (2012) en su libro plantea que “la Misión se define, inicialmente, por el cliente y en segundo lugar por el producto”, por lo que “una misión de negocios



claramente definida, en términos formales, supone la correcta definición del cliente y como función de éste, la definición del producto”. Dicho esto, establece diferentes tipos de misión según el estado de los elementos que la caracterizan:

- Misión Cerrada: los conocimientos relacionados con el tipo de cliente-meta son escasos y la definición del producto no responde a los criterios de la demanda. Si adoptamos el criterio cartesiano y al valor de la variable “x” le asignamos el valor extremo cero, entonces el conocimiento del producto es cero, no se lo ha definido porque no se ha definido el cliente.
 - Este tipo de misión es “cerrada” toda vez que no está formalizada; se cierra sobre sí misma y, en tal caso, el empresario “no ve el negocio” y si no ve al cliente, es imposible que vea qué tipo de productos pueden satisfacer su demanda.
- Misión Errática/Inestable: existe una fuerte orientación al cliente que trae aparejada una falta de control sobre el producto. Es decir; sabemos que el cliente está en permanente cambio, que la empresa debe adoptar una actitud frente al cambio, sin embargo, debe existir una base de definición genérica acerca del producto y dejar que los atributos sean los elementos que se ajusten al cliente. Si no fuese de esta manera, la empresa debería convertirse en una especie de “modista” del cliente creando productos a su medida. Esto no es condenable, desde ya, pero si los objetivos en términos de operatoria del negocio incluyen a más de un cliente y sus especificaciones cambiantes, entonces el negocio deambulará por las distintas pretensiones del comprador. Esta misión puede ser aceptable en un tipo de negocio donde los productos se hacen personalizados pero no para mercados de consumo.
- Misión Rígida: se caracteriza por ser una misión concentrada en el producto sin tener en cuenta las exigencias de la demanda; es típica de empresas que se vuelven obsesivas con la productividad, los costos, perdiendo de vista 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 y complementarios o se trata de un mercado monopólico.

- Si hablamos de mercados competitivos, en la etapa de madurez, donde los cambios de los clientes son variables, es poco probable que los negocios con este tipo de misión sobrevivan.
- Misión Abierta: existe una clara definición del quién y del qué del cliente y sus demandas de bienes y servicios. El negocio se encuentra convenientemente definido porque se tiene bajo permanente observación al cliente y se toman acciones para ajustar al producto en función de las exigencias de la demanda.

Con el objetivo de determinar las características de la misión de Goldstein Automotores S.A.C.I., se planteó un cuestionario (Anexo B), también desarrollado por Ocaña (2012), que, a partir de los factores que influyen en la misión empresarial, busca calificarlo de la mejor manera. Este cuestionario fue respondido por diversos miembros de la empresa y, según la escala de tipificación mostrada y las respuestas, se obtuvo un valor de 0,81. Por lo tanto, se puede definir a la misión de la empresa como una MISIÓN ABIERTA.



2.3. Cultura organizacional.

Según Anzola (2003, p. 51), “la cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella; es a la organización lo que la personalidad es al individuo: un tema oculto pero unificador que proporciona sentido, dirección y movilización”. (Torres, M. R. M., & Riaga, C. O., 2006).

Ese conjunto de componentes mencionado podría ser lo que Ocaña (2012) define como “*paradigma organizacional*”: “modelo de organización configurado por la visión del empresario y conformado por creencias, valores, principios y postulados comunes que definen la cultura de la empresa”. Este paradigma es lo que se considera el núcleo de la cultura de la empresa y junto con otros elementos permiten que se vaya consolidando a través del tiempo para definir el tipo de cultura dominante y dar mayor fuerza a la identidad de la organización. A continuación, se presentan los componentes del paradigma organizacional y su aplicación a la empresa analizada:



Fuente: Elaboración propia

- Paradigma organizacional: concentra el núcleo central de la cultura y lo definen 3 leyes:
 - Los *valores* de identidad de la cultura organizacional están relacionados con el establecimiento de misión, objetivos, metas. Si bien este apartado se desarrollará en profundidad más adelante, los valores principales de Goldstein Automotores son el respeto a la legalidad y a los valores éticos, la confiabilidad y respeto en relaciones con nuestros clientes y entre nuestros empleados, promover el desarrollo profesional e igualdad de oportunidades, así como la cooperación y dedicación, cuidado de la imagen y reputación.
 - Las *creencias* suelen ser más específicas que los valores pero como son implícitas, los miembros las conocen superficialmente. Se pueden mencionar algunas, como la importancia de brindar un servicio postventa de excelencia basado en estándares de calidad y atención personalizada, la colaboración y trabajo en equipo para ofrecer soluciones integrales buscando siempre superar las expectativas.
 - Las *presunciones* constituyen el núcleo real de la cultura organizacional. Son aspectos de la vida organizacional que son tomados como verdades aceptadas y que los miembros de la organización no tienen dificultades en darse cuenta cuáles son. Por ejemplo, que los dueños de vehículos Ford valoran la experiencia y conocimiento técnico especializado del equipo del taller de servicio, confiando en que se les brindará un servicio de calidad, también que la satisfacción y fidelidad de los clientes se basan tanto en la atención personalizada, como en el compromiso de atender sus necesidades de manera adecuada.
- Historias: respaldan a las leyes del paradigma, provienen de las experiencias individuales vividas a través del tiempo y que los restantes miembros de la organización aceptan como verdaderas. La historia de Goldstein Automotores SACI y



su estrecha relación con Ford Argentina, como una empresa que ha sido reconocida por su trayectoria y excelencia en la comercialización y servicio de vehículos Ford en la provincia de Mendoza; las historias de éxito de mecánicos y técnicos del taller de servicio de la empresa, quienes han sido reconocidos por sus actuaciones y su capacidad para resolver problemas técnicos en los vehículos Ford, estos son ejemplos que historias que forman parte del paradigma organizacional.

- Rutinas y rituales: las rutinas representan formas y costumbres cotidianas, situaciones vividas día a día tales como puntualidad con los horarios de trabajo, desayuno laboral los días sábado. Los rituales están por encima de las rutinas, dentro de los que se pueden mencionar reuniones semanales de trabajo, reuniones mensuales sociales, festejos de cumpleaños, festejo de fin de año.
- Símbolos: son representaciones de jerarquía como el tamaño y ubicación de la oficina, estacionamiento en determinado lugar, uso de ciertas instalaciones, acceso a ciertos beneficios. En Goldstein Automotores los gerentes se encuentran ubicados en oficinas cerradas pero con amplia visión hacia el resto de la concesionaria y demás oficinas, mientras que las de personal administrativo se encuentran en un segundo nivel y apartado del sector de ventas para evitar los ruidos constantes y mayor privacidad para el manejo de trámites, también todos deben llevar puesto un pin con su nombre y puesto de trabajo.
- Estructura organizacional: se refiere a la autoridad emergente de la estructura, como los niveles de jerarquía, la distribución de la autoridad y las responsabilidades, por ejemplo. En la empresa bajo análisis, se identifican distintos niveles de jerarquía formados por gerente general, gerente comercial, jefe de ventas, jefe de plan de ahorro, gerente administrativo, gerente de taller de servicio, vendedores, operarios de taller, donde cada uno posee diferentes niveles de autoridad y responsabilidades. Asimismo, se busca que las actividades se desarrollen siempre de manera interdisciplinaria y se promueve el trabajo en equipo siempre para realizarlo de la mejor manera y ofrecer un servicio de alta calidad.
- Sistema de control: son factores asociados a procedimientos burocráticos, indicadores de gestión, o evaluaciones de desempeño. En cuanto a este aspecto, los gerentes llevan un tablero de gestión con los indicadores más relevantes del área y los valores obtenidos mes a mes para poder medir, evaluar y establecer mejoras constantemente. Además, desde el área de calidad se realizan llamados



denominados “mystery” para evaluar la calidad de la atención telefónica y si cumple con lo esperado.

- 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. Se busca promover la iniciativa y proactividad permanentemente de los gerentes y empleados para proponer soluciones y nuevas ideas para el desarrollo del negocio; si bien luego serán analizadas y aprobadas por quien corresponda, se fomenta la participación de todos los miembros para mejorar la calidad del servicio.

Pérez, Milian, Cabrera & Victoria (2016) señalan que la cultura organizacional cumple con varias funciones importantes al:

1. Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, se refiere a la función de definir los límites hasta los que los comportamientos difieren unos de otros.
2. Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, transmitiendo un sentido de identidad a sus miembros.
3. Reforzar la estabilidad del sistema social, al facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo.
4. Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones, por lo que incrementa la estabilidad del sistema social.

2.3.1. Valores.

Dentro de una empresa resulta muy importante determinar cuáles son los valores adoptados y promulgados, ya que le permite definirse como empresa y guiar a quienes trabajan allí, que a la larga son quienes representarán a la organización.

Los valores de una empresa se pueden identificar en sus actividades diarias, puesto que son compartidos por todos los miembros de la misma. De esta manera, actúan como base de la cultura organizacional, la cual también se ve compuesta por rituales compartidos por los miembros de la organización, tales como: festejo de fechas importantes durante el año, festejo y regalos por cumpleaños, reconocimientos, reuniones de fin de año.



Considerando la empresa bajo análisis, cabe mencionar los valores que rigen entre sus integrantes:

1. Respeto a la legalidad y a los valores éticos.

La empresa asume el *“compromiso de actuar en todo momento de acuerdo con la legislación vigente y observando un elevado comportamiento ético. Todos los empleados deben cumplir las leyes vigentes. Asimismo, deben evitar cualquier conducta, que aún sin violar la ley, pueda perjudicar la reputación de la compañía ante toda la comunidad.”*

Todos los empleados deben actuar con honradez, transparencia e integridad durante su gestión, asegurando que la información y documentación utilizada sean veraces y consecuentes con la realidad de los hechos.

2. Relaciones con nuestros clientes y entre nuestros empleados.

“Goldstein Automotores S.A.C.I rechaza cualquier manifestación de acoso físico, psicológico, moral o de abuso de autoridad, así como cualquier otra conducta que pueda generar un entorno intimidatorio u ofensivo.” Los empleados deben ser tratados con respeto y en forma justa en todo momento, propiciando relaciones cordiales y un entorno de trabajo agradable, saludable y seguro.

Todos los empleados deben actuar de forma íntegra con los clientes de la compañía, teniendo como objetivo la consecución de los más altos niveles de calidad, la excelencia en la prestación del servicio y el desarrollo de relaciones a largo plazo, basadas en la confianza y en el respeto mutuo.

La información o asesoramiento que se proporcione a los clientes ha de ser siempre suficiente, veraz, oportuna y adecuada. *“Bajo ningún concepto se podrán facilitar a los clientes informaciones equívocas, ambiguas o poco rigurosas que puedan inducirlos a cometer algún error o a tomar decisiones equivocadas”*. Por ello, se debe actuar de manera que se asegure el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes.

3. Desarrollo profesional e igualdad de oportunidades.

La empresa promueve el desarrollo profesional y personal de todos sus empleados.



“La selección y promoción de empleados se fundamenta en las competencias y el desempeño de las funciones asignadas, y en los criterios de mérito y capacidad del puesto de trabajo”. Por ello, deben participar de manera activa, comprometiéndose a mantener actualizados los conocimientos y competencias necesarias, con el fin de propiciar su progreso profesional y aportar valor a los clientes.

4. Cooperación y dedicación.

Goldstein Automotores S.A.C.I propicia un entorno de cooperación y trabajo en equipo para un mejor aprovechamiento de todas las capacidades y recursos.

“Todos los empleados de la empresa deben actuar con espíritu de colaboración, poniendo a disposición de la empresa todos sus conocimientos y recursos que permitan facilitar la consecución de los objetivos e intereses organizacionales.”

5. Administración de los recursos.

Goldstein Automotores S.A.C.I pone a disposición de sus empleados los recursos necesarios para el desempeño de su actividad profesional. Por consiguiente, se debe *“hacer uso de los recursos de la empresa en forma responsable, eficiente y apropiada”* en el entorno de las actividades profesionales llevadas a cabo. Asimismo, se los debe preservar de cualquier uso inadecuado del que pudieran derivarse perjuicios para los intereses de nuestra compañía.

6. Imagen y reputación.

Consideramos que uno de los elementos fundamentales y básicos que contribuyen a la imagen y reputación es el establecimiento de reglas en el desarrollo de la actividad laboral.

La empresa considera su imagen y reputación como uno de sus activos más valiosos para preservar la confianza de sus clientes, empleados, proveedores, autoridades, y de la sociedad en general. Todos los empleados deben poner el máximo cuidado en preservar la imagen y reputación de la compañía en todas sus actuaciones profesionales.

Dado que la visión, misión, cultura y estructura son el fundamento de la identidad empresarial, su orientación competitiva hacia la diferencia o eficiencia determinará tipos culturales relacionados con los cambios ambientales. No es otra cosa que la formación de actitudes que definen un comportamiento relacionado con los cambios, especialmente los



referidos a la dinámica del cliente. Esto es así porque las estrategias determinan las direcciones a seguir y el desempeño cultural se convierte en un factor crítico en los procesos de transformación y cambios ya que es la capacidad para asimilar diferentes visiones empresariales (Ocaña, 2012).

Como ya se mencionó, la identidad se ve reflejada a través de la cultura, y además, afecta tanto a la diferencia como a la eficiencia. Por lo tanto, existirán distintos tipos de cultura según el grado de énfasis que la identidad ponga sobre alguna de ellas:

- Cultura Iniciadora: es la identidad orientada a la generación de diferencias competitivas con un alto desarrollo de la eficiencia con actitud proactiva.
 - La visión, la cultura, las creencias y valores son orientados hacia la diferencia manteniendo niveles de eficiencia cuando se trata de agregar valor;
 - es una organización inteligente capaz de generar un tipo de conocimiento que implica la innovación permanente en los bienes, servicios, procesos o tecnología;
 - promueve en los miembros de la organización formas permanentes de provocación del cambio por medio de un espíritu emprendedor basado en la creatividad e innovación, con alta preferencia por el riesgo que implica “hacer”.
- Cultura Anticipadora: identidad orientada a la generación de diferencias y con actitud proactiva con niveles aceptables de eficiencia en una actitud por controlar los costos.
 - Es un tipo de identidad empresarial sustentada en el trabajo en equipo, la cooperación, la resolución creativa de problemas prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.
- Cultura Seguidora: la identidad se orienta a la eficiencia (con cierta actitud reactiva) debido a que, al acompañar al cliente en sus cambios, las diferencias las crean éstos reservándose la empresa el ser eficientes por sobre las diferencias requeridas.
 - Este tipo de cultura se enfoca en la coordinación y optimización de sus actividades con un mayor enfoque en el crecimiento individual que en el grupal.
 - Restaurantes tradicionales, empresas de transporte de pasajeros interurbano, canales de locales de televisión abierta son algunos ejemplos.



- Cultura rezagada: identidad orientada a la eficiencia de manera aceptable y actitud reactiva y con fuerte resistencia al cambio.
 - Estas culturas poseen una identidad anclada en el eficientismo que desconoce o ignora el rol de la persona en la organización, con reglas, procedimientos y controles rígidos;
 - Prevalece el autoritarismo y personalismo, dándole a la empresa un tipo de cultura consistente para desarrollar productos estandarizados y de bajo costo.

Con el fin de determinar las características de la cultura organizacional de la empresa analizada, se utilizó un cuestionario (Anexo C), propuesto por Ocaña (2012), que considera todos los aspectos que la componen. Este cuestionario lo respondieron miembros de la empresa y, de acuerdo a la escala de tipificación mostrada y las respuestas, se obtuvo un valor de 0,63. Por lo tanto, se puede calificar a la cultura de la empresa como una CULTURA ANTICIPADORA.

Identidad orientada a la diferencia	Alta	CULTURA ANTICIPADORA	CULTURA INICIADORA
	Baja	CULTURA REZAGADA	CULTURA SEGUIDORA
		Acceptable	Alta
		Identidad orientada a la eficiencia	

2.4. Estructura organizacional.

La estructura organizacional es aquello que acompaña a la implementación de una visión empresarial sin condenarla al fracaso. No obstante, cualquier tipo de estructura puede verse afectada por factores internos o propios de la organización (cambios planeados), y factores externos o propios del sector competitivo (cambios no planeados); cualquiera de ellos implica un cambio y una adaptación que afectará a la estructura, no a los rasgos de la identidad de la empresa.

Cabe destacar que la estructura que se emplea dentro de la organización va a determinar qué tareas deberán hacerse, quién las debe de ejecutar, cómo se llevará a cabo la división del trabajo y donde se toman las decisiones. En este sentido es importante recalcar que la estructura que se diseñe en la empresa tiene una mayor influencia en el comportamiento de los individuos que desempeñan sus labores en la misma (Ulloa, W. L. O., Mazacon, N. H., & Rodríguez, A. F. C., 2019). Por esta razón, será indispensable el compromiso de los miembros de la organización para producir y adaptarse al cambio, más



allá de la conciliación entre los objetivos individuales de las personas y los objetivos del negocio, para minimizar los conflictos.

El autor Ocaña (2012), plantea una dependencia de la estructura a un tipo de cultura, entendiendo a las características de un tipo de estructura como características de un tipo de cultura. A partir de ello, se presentan 4 tipos diferentes de estructura organizacional, que estarán estrictamente relacionados con las diferentes culturas expuestas anteriormente.

- Estructura Conservadora: el énfasis de la identidad está puesto mayormente en la eficiencia, y en menor medida en la diferencia. Se asocia a culturas seguidoras que acompañan el cambio.
 - Requiere estructuras rígidas, procedimientos estandarizados y se suelen ofrecer productos homogéneos.
 - Parámetros organizacionales como funciones, departamentalización, autoridad, jerarquías, tareas, métodos y procesos se encuentran en equilibrio que rechazan o reabsorben los cambios generalmente.
 - Inexistencia de contradicciones importantes entre los miembros de la organización y/o las funciones, y la rigidez de las planificaciones no inhibe las iniciativas individuales.
 - El azar y la incertidumbre son propios del contexto, y los elementos que constituyen a la organización deben responder a comportamientos 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.
 - Cualquier cambio producido en la dinámica del negocio se resuelve dentro de la misma estructura con intervención exclusiva del área, o sector involucrado sin participación directa del resto de la organización.
- Estructura Burocrática: poseen un tipo de identidad en que no se desarrolla ni la eficiencia ni la diferencia de manera competitiva. Se vincula con culturas del tipo rezagadas.



- Tienen una forma de configuración enquistada que pierde todo contacto directo con el ambiente social interno o externo. Así como coexisten grupos de personas aisladas sin contactos entre sí más allá de la vinculación de trabajo, esos grupos y la propia organización pierden contacto con clientes o con la competencia o con los proveedores.
- La abundancia de métodos, procedimientos de trabajo y sistemas administrativos son rígidos y cerrados sobre sí mismos, ya que se busca sistematizar “todas” las actividades y garantizar la utilización eficiente de los recursos con estrictos controles financieros.
- La estructura burocrática es lenta con respecto a los cambios: si los cambios son planeados se genera una resistencia con el fin de desalentar o bloquear cualquier intento de modificación de estructuras, funciones, procesos o personas; si los cambios no son planeados la estructura se mantiene hasta tanto se analice la necesidad de la modificación.
- En lo referido a negocios, se dice que generan una relación mecanicista con el medio al contar con estricta programación y uniformidad de tareas, documentación para todos los hechos operativos, reglas para las conductas de las personas y sus relaciones creando un ambiente estructurado de trabajo, decisiones programadas y absolutamente racionales, entre otros factores.
- No existe, o existe muy poco, lugar para las iniciativas individuales y, cuando las hay, son contrarias al orden establecido y, por ende, neutralizadas por el sistema, aun cuando signifique mejoras.
- Estructura Innovadora: desarrollan una identidad con alto énfasis en la diferencia y en la eficiencia. Se relaciona con una cultura iniciadora, que provoca y se adapta rápidamente al cambio planeado o no planeado.
 - Existe una creencia fundada en el desequilibrio de los componentes de los negocios, lo que lleva a configurar estructuras en condiciones de adaptarse rápidamente a la nueva estrategia ya que pueden absorber inmediatamente el impacto producido por los cambios.
 - Existe la formación de núcleos que conforman una configuración estructural en red que le permite a la empresa focalizar los cambios y generar las estrategias correspondientes sin pérdidas de la identidad.

- Predomina la prescindencia de los impulsores de cambios externos (cambios no planeados) ya que los impulsores del cambio son endógenos (propios de la organización) y se orientan a provocarlo.
- Poseen formas muy variadas, complejas o simples, con configuraciones centralizadas o dispersas y con disímiles tamaños.
- Estructuras Flexibles: son consecuencia de una identidad fuertemente asociada a la diferencia con menor énfasis en la eficiencia; es decir, al ser una estructura con rápido acomodamiento a las condiciones del contexto se necesita sacrificar cierto nivel de eficiencia para mantener su cultura anticipadora del cambio.
 - Existe un fuerte sentido de solidaridad y cooperación, junto al criterio de polifuncionalidad de las personas y tareas, que permite que adapte rápidamente su estructura y diseñe estrategias que anticipen el cambio.
 - Existe cierto dominio de las economías de alcances; es decir, el uso flexible de los recursos para poder adaptarse a los cambios, guardando formas tolerables de eficiencia.
 - Existe un fuerte proceso socializador a través de valores y principios compartidos, comunicados como forma de adoctrinamiento de sus miembros; cuando el individuo muestra un grado de integración a la organización aceptable, obtiene un grado considerable de libertad para tomar decisiones.
 - Mintzberg, al referirse al tipo de organización “misionera” la describe como “una organización que termina siendo una masa amorfa de sus miembros, con poca especialización del trabajo, diferenciación de las partes que la componen y división en cuanto al estatus de cada uno de los miembros”.

Con el fin de determinar las características de la estructura organizacional de Goldstein Automotores S.A.C.I., se utilizó un cuestionario (Anexo D), también desarrollado por Ocaña (2012), que incluye en sus preguntas todos los aspectos que permiten caracterizar a la estructura. Este cuestionario lo respondieron miembros de la empresa y, de acuerdo a la escala de tipificación mostrada y las respuestas, se obtuvo un valor de 0,63. Por lo tanto, se puede concluir que la estructura de Goldstein Automotores S.A.C.I. es una ESTRUCTURA FLEXIBLE.



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)
		Acceptable	Alta
		Identidad orientada a la eficiencia	

2.5. Cálculo del factor de individuación (fi).

La respuesta acerca de lo que define una ventaja competitiva empresarial superior se encuentra en la identidad organizacional como algo único, original e individual. La identidad organizacional se estima a través del factor de individuación, que debe interpretarse como un elemento cuantitativo, de naturaleza subjetiva, señala los atributos o cualidades propias de la empresa, que lo interpretamos a través de una expresión numérica.

El factor de individuación es una medida no financiera enfocado a las actividades que producen valor en términos de identidad; es decir, no está basada en consideraciones de costos y valores económicos. Una empresa desarrolla una forma competitiva superior cuando su factor de individuación se encuentra lo más cercano posible a un ideal.

Además, según Ocaña (2012), el factor de individuación resume a una serie de cualidades asociadas a la identidad y le sirven al e/e para:

1. Orientar la comprensión de la identidad empresarial para diferenciar en ella lo que es principal de lo accesorio.
2. Diseñar e implementar políticas, estrategias y métodos que no vulneren la identidad empresarial.
3. Determinar qué cualidades de la identidad pueden ser consideradas como fortalezas y cuáles como debilidades.
4. Poseer un parámetro de la condición actual de la identidad según un ideal preestablecido.
5. Introducir acciones necesarias para que el factor de individuación se acerque lo más posible al ideal preestablecido.



La estimación se realiza de la siguiente manera:

$$Fi = \frac{iV+iM+iC+iE}{4}$$

El factor de individuación es un promedio simple de las 4 variables asociadas a la identidad (Visión, Misión, Cultura y Estructura), las cuales se representan a través de una estimación basada en el relevamiento efectuado en las áreas estratégicas de la organización. Una variante a la estimación del “fi” es realizarlo por medio de un promedio ponderado; por lo que, en este caso, equivaldría a asignar a cada variable la misma ponderación (0,25).

Cada índice, incluido el factor de individuación, se encuentra comprendido entre los valores 0 y 1 siendo este último valor el ideal de identidad. En consecuencia, cualquier índice que se encontrase por encima de 0,50 aparecerá como aceptable siendo considerado una fortaleza, y si el valor estimado estuviese por debajo de 0,50 estaríamos ante una debilidad. Sumado a ello, la fortaleza o debilidad será leve o más grave según su grado de cercanía a los valores extremos.

Considerando el caso de la empresa analizada, y los resultados obtenidos anteriormente, el cálculo sería el siguiente:

$$Fi = \frac{iV+iM+iC+iE}{4} = \frac{0,74+0,81+0,63+0,63}{4} = 0,7025$$

En conclusión, como el valor de fi es de **0,7025**, además de ser considerado aceptable, es también una fortaleza de la organización respecto de su identidad.

3. Diferencia.

La relación (diferencia - eficiencia) señala la cantidad de valor contenida en un producto o en una actividad de la organización a un costo dado. Por ello, diferencia y eficiencia deben ser analizadas en forma conjunta ya que no se puede entender cuánto de diferencia se está logrando si no se sabe a qué costo se lo está haciendo. En esta sección, y acorde a lo propuesto por Ocaña (2012) en su libro, se considera a la diferencia como un impulsor de valor dentro de la ventaja competitiva empresarial, pero no una estrategia.

Se supone que cada empresa tiende a comportarse de modo diferente a como lo hacen las otras. De esta manera generan ventajas competitivas y alteran el equilibrio en el sector. Las empresas crean diferencias para ser distintas en la diversidad competitiva; por ende, desarrollan procesos de negocios con una estrategia específica donde la diferencia es



un impulsor clave de valor (junto con la identidad y la eficiencia). Por consiguiente, para que las diferencias creen un valor empresarial, la empresa debe desarrollar formas de diferenciación que involucren a todas las actividades del proceso de negocio, basándose en cuatro elementos básicos o “impulsores de valor”: adaptación, innovación, coordinación, y mejora de las actividades.

1. Adaptación: Debe ser entendida con relación al cliente, ya sea interno o externo. Las actividades de valor deben estar orientadas a adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el cliente, ya sea anticipando, acompañando o iniciando los mismos, para poder proveer al cliente algo diferente en el producto o servicio adquirido. Este impulsor produce un efecto en el resto de los impulsores ya que es la propia adaptación la que mejor refleja las necesidades del cliente al basarse en él, mientras que los otros impulsores no necesariamente lo hacen.
2. Innovación: Significa alterar las cosas introduciendo novedades. Debe ser entendida como el cambio planeado y controlado del proceso, determinando el valor que potencialmente dicha innovación puede generar. Si la innovación introducida es exitosa, es generadora de valor ya que la empresa posee algo exclusivo. A su vez, toda innovación implica un cambio que se puede construir sobre procesos existentes o crear algo absolutamente nuevo, por lo cual a la innovación también se le asocia el riesgo.
3. Coordinación: Coordinar significa disponer en forma ordenada de los procesos entre sí, y de las actividades de cada uno de ellos, de tal manera que los resultados de su dinámica se orienten hacia un fin mismo (la generación de diferencias como valor). Existen dos tipos de factores que potencian la diferencia en la coordinación: los exteriores al proceso de negocio, relacionados con proveedores y clientes principalmente; y los interiores, referidos a procesos y actividades.
4. Mejora de las actividades: Mejorar significa darle un valor superior al proceso, o a un componente el mismo, haciéndolo pasar a un estado que supera el actual. En términos de una actividad, se refiere a aumentar su valor en cuanto a diferencias, analizando los insumos, procesos y productos de cada actividad.

3.1. Cálculo del factor de sofisticación (fs).

El Factor de Sofisticación es la estimación de las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresarial, tratándose de un factor no financiero. Para su



estimación, considerando los impulsores detallados anteriormente, se realizó un mapeo de las actividades de valor comprendidas dentro del proceso de negocios: Administración General, Adquisiciones, Transformaciones, y Marketing.

- Administración General: Incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la gestión de las actividades de valor del negocio (gerencia general, finanzas, contabilidad, tesorería, personal).
 - *Adaptación*: existe una estructura flexible que permite adaptarse a situaciones tanto internas como externas y hacer frente a los cambios. Además, se está en contacto permanente con proveedores al identificar cambios en la demanda de los clientes.
 - *Innovación*: Existe un sistema de gestión propia de la empresa mediante el cual se puede llevar a cabo control de stock, contabilidad, bases de datos de clientes.
 - *Coordinación*: se realizan reuniones de equipo para encontrar aspectos a mejorar, y si bien las decisiones son tomadas por la gerencia, la relación entre gerentes y operarios es bastante fluida.
 - *Mejora de las actividades*: no se han introducido mejoras.
- Adquisiciones: Incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la incorporación de materias primas, materiales, insumos y todos los recursos necesarios para desarrollar el negocio. También llamada compras.
 - *Adaptación*: las compras se realizan en base a la demanda de los clientes, es por ello que se está constantemente prestando atención a sus necesidades, y a las condiciones del entorno.
 - *Innovación*: no se han implementado innovaciones en este aspecto.
 - *Coordinación*: si bien existe una coordinación entre las áreas que solicitan los insumos y aquella que los compra, la misma no es formal. Se realiza por medio del sistema de la empresa y cada área puede ver el estado del pedido.
 - *Mejora de las actividades*: aquellas relacionadas con capacitaciones del personal de taller de servicio sobre las nuevas tecnologías de los vehículos,

fallas que pudieran presentarse y todos aquellos aspectos necesarios para brindar un servicio de calidad.

- Transformaciones: Incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la transformación de los distintos recursos, directos e indirectos, que conformarán el producto o servicio final. También llamada operaciones, fabricación, o elaboración.
 - *Adaptación*: frente a las innovaciones introducidas por la marca Ford a sus vehículos ha sido necesario adaptarse y capacitar a los empleados acerca de estas nuevas tecnologías de los vehículos y a las fallas que pudieran presentarse para poder brindar un servicio de calidad, acorde a las necesidades de los clientes.
 - *Innovación*: no se han implementado innovaciones en este aspecto.
 - *Coordinación*: es un aspecto crucial para poder brindar un servicio de alta calidad y que cumpla con los parámetros de la marca; por ello, todas las áreas mantienen contacto estrecho entre sí para garantizar una buena experiencia a los clientes, incluyendo operaciones, calidad, marketing, recursos humanos, incluso entre miembros de la misma unidad constantemente involucrando también a gerentes. Es decir, existe coordinación tanto horizontal como vertical.
 - *Mejora de las actividades*: constantemente se está evaluando al personal de taller en cuanto a la atención y en el desempeño de sus actividades, mediante controles internos de la empresa, para establecer puntos de mejora.
- Marketing: Incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la venta y postventa del producto o servicio terminado. Incluye actividades como publicidad y promoción, logística, distribución, servicio al cliente, entre otros.
 - *Adaptación*: se realizan diferentes campañas de marketing acordes a la fecha específica, algún evento especial que se lleve a cabo, a la demanda. Se analizan constantemente las retroalimentaciones de los clientes para introducir mejoras.
 - *Innovación*: Con respecto a publicidad, se realizaron comerciales para televisión y se pautó publicidad en cines, así como fotografía y video con drones en eventos de la empresa.



- *Coordinación:* Las decisiones de marketing se toman en conjunto con los responsables del departamento de marketing de la empresa y la empresa Brokers Mendoza.
- *Mejora de las actividades:* se implementó una aplicación de la marca que permite a los clientes ver información acerca de su vehículo, turnos asignados, controles de servicios, recibir encuestas y que las mismas lleguen en forma automática a la empresa para evaluarla. Además, se mejoraron las instalaciones y publicidades en redes sociales mediante segmentación de clientes y capacitaciones de los encargados del área en el tema.

A partir de todo lo anterior, se asignó un puntaje a cada variable para el cálculo del factor de sofisticación como un promedio entre los factores de sofisticación de cada actividad de valor.

	ADAPTACIÓN	INNOVACIÓN	COORDINACIÓN	MEJORAS	VALOR
ADMINISTRACIÓN GENERAL	0,75	0,8	0,4	0	0,49
ADQUISICIONES	0,35	0	0,3	0,8	0,36
TRANSFORMACIONES	0,7	0	0,8	0,5	0,5
MARKETING	0,85	0,9	0,6	0,45	0,7
	0,66	0,42	0,53	0,44	0,5125

Fuente: Elaboración propia.

Tras analizar el resultado obtenido, se puede concluir que:

- Como el valor del fs es **0,5125**, las actividades de valor están generando diferencias, al menos por encima del promedio.
- En cuanto a las actividades en particular, el área que más diferencias genera es el área de marketing (0,7), seguida por el área de Transformaciones (0,5) y luego Administración General (0,49). Por último, se ubica Adquisiciones (0,36), que debido al valor obtenido se la considera una debilidad de la organización.
- Considerando a los impulsores de valor por separado, se puede decir que, si bien se puede identificar cierto equilibrio en las capacidades de la empresa, la misma posee mayor capacidad de Adaptación (0,66) y Coordinación (0,53) como generadoras de valor, considerando las buenas fortalezas.



4. Eficiencia.

En el libro “Dirección estratégica de negocios” (Ocaña,2012), el autor señala que la eficiencia o productividad de una actividad está regida en términos de costos “por hacer”. Así como la diferencia señala el “qué hacer”, la eficiencia lo hace en el “cómo hacer” al más bajo costo posible. Entonces, siendo los costos la referencia a una actividad y, dado que los costos sí son una medida financiera, el cálculo de éstos se realiza de manera objetiva ya que, en mayor o menor medida, en las organizaciones existen fuentes para su determinación.

Actualmente, tener los costos más bajos al ser más eficiente con el uso de los recursos, no alcanza. Como dice Ocaña (2012), “la eficiencia empresarial se logra a través de la óptima combinación entre personas, procesos y recursos para generar valor empresario.”

Si bien la diferencia, al producirla, debe ser independiente al costo, una vez producida, el factor de optimización se encargará de verificar si es aceptable en términos de eficiencia. Por tal razón, es evidente la relación indisoluble entre estos 2 aspectos: no se puede entender a las diferencias producidas sin medir su eficiencia y tampoco se puede entender los costos consumidos sin medir las diferencias producidas. De esta manera, si

- $(f_s - f_o) > 0$; la diferencia es aceptada;
- $(f_s - f_o) = 0$; la diferencia puede o no ser aceptada;
- $(f_s - f_o) < 0$; la diferencia es rechazada.

Para realizar un conveniente análisis de la eficiencia como generadora de valor, el tratamiento de costos se basará en las actividades que desarrolla la empresa y no en el clásico análisis de costos directos e indirectos. Para ellos, se deben determinar cuáles son las unidades de medida y control que faciliten la relación entre las actividades y el costo que ellas consumen para generar diferencias. Estas unidades son conocidas como impulsores de costo, aquellos los causantes de costos consumidos en una actividad.

Los impulsores del costo se encuentran asociados a las personas por lo que ellos hacen, a los procesos por la forma en que lo hacen y a los recursos con los que lo hacen y la elección de cuál de ellos se tomará como unidad de medida y control dependerá de la diferencia que puedan aportar en cada caso.



4.1. Cálculo del factor de optimización (fo).

Para la empresa bajo análisis, el factor de optimización se establecerá de forma no financiera, ya que las medidas no financieras tratan de avanzar en las etapas operacionales que conducen al éxito de las empresas de hoy, no como las medidas financieras que apuntan a mediciones financieras y contables que reflejan resultados pasados y no indican los pasos operaciones para sobrevivir en el entorno competitivo de hoy, como plantean Shank y Govindarajan (Ocaña, 2012).

Para la estimación del factor de optimización se utilizarán como base a los costos estructurales y costos ejecucionales.

- Costos estructurales: están relacionados básicamente con la escala y la experiencia y, por lo tanto, con el costo del producto por cada actividad de valor. La asignación de estos costos, según Porter, se remite a los costos operativos incurridos en cada actividad toda vez que se produce un bien o un servicio.
- Costos ejecucionales: dependen de la destreza del personal en la utilización eficiente de los recursos disponibles, refiriéndose a los procedimientos por los cuales las personas realizan sus tareas de adquisición y transformación de insumos. La forma de medición de los costos de ejecución es el tiempo ocupado en mano de obra pero, también, otros factores asociados a las personas como creencias, iniciativa, compromiso, pertenencia, cooperación.

A partir de entonces, se realizó un mapeo de las actividades generadoras de valor con respecto a estos costos mencionados, para luego diseñar una matriz similar a la utilizada para el *fs*, y poder calcular el factor de optimización como un promedio simple de los *fo* de cada actividad.

	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS EJECUCIONALES		VALOR
		PERSONAS	PROCESOS	
ADMINISTRACIÓN GENERAL	BAJO (0,2)	BAJO (0,1)	BAJO (0,1)	0,13
ADQUISICIONES	BAJO (0,2)	BAJO (0,25)	MEDIO (0,5)	0,32
TRANSFORMACIONES	ALTO (0,8)	MEDIO (0,55)	MEDIO (0,45)	0,6
MARKETING	MEDIO-ALTO (0,6)	MEDIO (0,5)	MEDIO (0,4)	0,5
	0,45	0,35	0,3625	0,3875

Fuente: Elaboración propia.



Tras analizar el resultado obtenido, se puede concluir que:

- Como el valor del f_o es **0,3875**, se puede concluir que, en términos de costos, el valor empresario es alto.
- En cuanto a las actividades en particular, el área con factor de optimización más alto es Transformaciones (0,6), seguida por el área de Marketing (0,5), puesto que son las dos que más costos generan en cuanto a tiempos de desempeño de la actividad, gastos en capacitaciones, campañas de marketing y publicidad, y recursos invertidos en las actividades. Luego, se encuentra el área de Adquisiciones (0,32); y, por último, la de Administración General (0,13), siendo ésta la que menos costos genera para la empresa.
- Considerando a los impulsores de valor por separado, se puede decir que ambos tipos de costos (estructurales y ejecucionales), ya sean asociados a personas, procesos o recursos, generan un nivel de influencia en los costos totales de manera equilibrada, aunque se puede determinar una leve dominación de los estructurales sobre los demás.

5. Cálculo del Valor Empresario (V_e).

Considerando los factores que son determinantes del Valor Empresario (V_e) (identidad, diferencia y eficiencia), se ha concluido que:

$$V_e = \text{Identidad (Diferencia - Eficiencia)} = \text{Marca} - \text{Precio}$$

$$V_e = f_i (f_s - f_o)$$

La expresión cuantitativa del Valor Empresario (V_e) también es una estimación no financiera, subjetiva y relativa, como el f_i y f_s . Asimismo, se utiliza una escala donde 1 es el mejor valor que se podría obtener y 0 el peor valor, tal como se aplica para el factor de individuación (f_i) y para el factor de sofisticación (f_s), y a la inversa para el factor de optimización (f_o). Por lo tanto, la posición ideal para la empresa será cuando f_i y f_s sean iguales a 1 (uno), mientras que f_o sea igual a cero (o un valor lo más próximo a cero).

Es importante recordar que, si bien el resultado obtenido de V_e es numérico, el mismo lleva a conclusiones cualitativas; de tal manera que si:

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

- $0 < Ve < 1$; se encuentra en buena posición para generar valor con posibilidades de mejora.
- $Ve < 0$; el resultado es negativo con lo cual se requiere, o una revisión de las estimaciones efectuadas, o la revisión de los valores de los factores intervinientes.

Por último, se realizó el cálculo del Ve de la siguiente manera:

$$Ve = fi \times (fs - fo) = 0,7025 \times (0,5125 - 0,3875) = \mathbf{0,09}$$

Observando el valor del Ve de Goldstein Automotores, se puede concluir que la empresa se encuentra en una buena posición para generar valor con posibilidades de mejora.

Más en profundidad, el valor generado por la empresa a partir de su identidad, se orienta principalmente a la diferencia. Si bien se encuentra en una buena posición y genera diferencias, los niveles de eficiencia y diferencia podrían mejorarse para obtener aún mejores resultados.



CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este apartado se realizará un estudio de la situación en la cual se encuentra la organización bajo estudio. Se realizará un análisis del macro y microentorno de la empresa para conocer su posición actual, y poder observar de qué manera las variables internas y externas a la misma pueden afectar su desempeño.

1. Macroentorno.

La capa más general del entorno suele conocerse como el macroentorno. Consiste en los factores generales que afectan en mayor o menor medida a casi todas las organizaciones, influyen en el microentorno y son incontrolables en su totalidad por la empresa. Es importante comprender cómo es probable que afecten los cambios de estos factores en las organizaciones individuales, ya que se consideran muy dinámicos e interrelacionados entre sí (Ocaña, H. R., Guevara, F., Maddio, Pettina, E., 2018). Un buen punto de partida puede ser el modelo PEST, que permite identificar cómo pueden afectar a las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas. De aquí se obtienen los datos generales para identificar los principales motores del cambio, las fuerzas que pueden afectar a la estructura de la industria, el sector o el mercado, y serán distintos en función de cada sector y de cada país (G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, 2006).

El macroentorno comprende las fuerzas externas de la empresa que no pueden ser controlables por ella. Entre esos factores se encuentran: lo político, económico, sociocultural, y tecnológico.

Entorno económico: Algunas de las principales variables macroeconómicas son: perspectivas de crecimiento de PBN, consumo global, nivel de ingreso de la población, política fiscal, tasa de inflación, tasa de desempleo.

Entorno sociocultural: sociedad y cultura son dos variables íntimamente relacionadas, de allí de considerarlas en forma conjunta. 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: tasa de natalidad, tasa de mortalidad, esperanza de vida, valores sociales y familiares, roles de los sexos, actitudes religiosas, estilos de vida, responsabilidad social, cambios en la composición de la población, etc.



Entorno político-legal: 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 sobre todos de los países dominantes. Algunas de las variables relevantes son: Estabilidad política, Seriedad e incorruptibilidad de los gobernantes, Políticas con relación a las inversiones, Políticas de apertura de la economía, Políticas de protección a la industria nacional, Políticas de promoción industrial, Legislaciones sobre comercio exterior, laborales, jubilatorias, de accidentes de trabajo e higiene y seguridad, entre otras.

Entorno tecnológico: Algunas de las variables más importantes son: Gasto público en investigación, Esfuerzo gubernamental en modernización tecnológica, Esfuerzo sectorial en modernización tecnológica, Esfuerzo sectorial en investigación y desarrollo, Acceso a nuevas tecnologías, Costo de nuevas tecnologías, Rapidez de transferencia de nuevas tecnologías, Tasa de obsolescencia tecnológica, Evolución tecnológica del sector, Incidencia de la tecnología en los costos.

1.1. Entorno Político-Legal.

El entorno político-legal abarca las normas, regulaciones e instituciones por medio de las cuales se gobierna una nación, las cuales también influyen y limitan la conducta no sólo de las organizaciones, sino también de las personas. Esto es así porque están vinculadas con la vida social y económica de las personas y empresas, lo que les permite influir sobre la dinámica de los negocios también.

- Estabilidad política.

En Argentina siempre ha sido un aspecto crítico que influye en el día a día de las empresas puesto que, al ser inestable, las empresas se ven obligadas a adaptarse a cambios y a sufrir inestabilidades también, ya que esos cambios vienen asociados de diferentes políticas gubernamentales, normas, y demás factores que impactan en los negocios, por lo que los directivos de las organizaciones deben estar siempre muy atentos para evitar errores graves y poder mantener vivo su negocio. Algunos de estos factores cambiantes pueden ser la mayor o menor apertura al mercado, la promoción de las importaciones en mayor o menor medida, los diferentes equipos de gobierno.



- Presión tributaria.

Otro factor muy importante a considerar dentro de este ámbito son los impuestos asociados no sólo a las personas en general, sino también los asociados al sector automotriz, ya que influyen en la compra de un automóvil por parte de los clientes y en la oferta de productos y servicios por parte del concesionario. Los impuestos y aranceles pueden afectar el costo de los repuestos, equipos y servicios utilizados en el taller de servicio. Por esto, es esencial tener en cuenta la carga fiscal y los costos asociados al cumplimiento de las obligaciones tributarias.

En Argentina, la cantidad y monto de las alícuotas de impuestos que se deben pagar son de los más altos del mundo, incluyendo IVA, impuesto automotor, ingresos brutos, impuesto al lujo e interno cuando corresponda, entre otros.

- Legislación laboral.

Las regulaciones laborales pueden afectar la contratación, los derechos de los empleados y las condiciones de trabajo en el taller de servicio posventa. Por ello, es importante cumplir con las normativas laborales vigentes y garantizar un ambiente de trabajo seguro y justo. Algunas de ellas que se pueden mencionar son:

- Ley de Contrato de Trabajo (LCT): contiene los derechos y obligaciones de los empleadores y empleados, salarios, vacaciones, indemnizaciones y condiciones laborales en general, entre otros.
- Ley de Riesgos del Trabajo (LRT): regula la prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales.
- Ley de Asociaciones Sindicales (Ley 23.551): regula la formación y el funcionamiento de los sindicatos.
- Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo: tiene como objetivo garantizar condiciones de trabajo seguras y saludables, mediante la prevención de accidentes y enfermedades laborales, incluyendo la provisión de equipos de protección personal, capacitación en seguridad y medidas de prevención.



- Regulación medioambiental.

Es fundamental que el taller de servicio posventa de Goldstein Automotores S.A.C.I. esté al tanto de las regulaciones medioambientales aplicables y cumpla con todas las normativas establecidas. Algunas regulaciones a las que debe acatarse son la Ley Nacional de Residuos Peligrosos, la Ley Nacional de Protección Ambiental, y otras regulaciones provinciales y municipales que pueden abarcar el control de ruidos y vibraciones, por ejemplo.

1.2. Entorno Económico.

Involucra aspectos que influyen en el poder de compra y patrones de gasto de los consumidores, tales como cambios en niveles de ingresos, precios o ahorros, que pudieran ser provocados por las condiciones económicas del país (tasa de interés, inflación, renta, tipo de cambio, disponibilidad, precio y calidad de los recursos y créditos).

- Tasa de inflación.

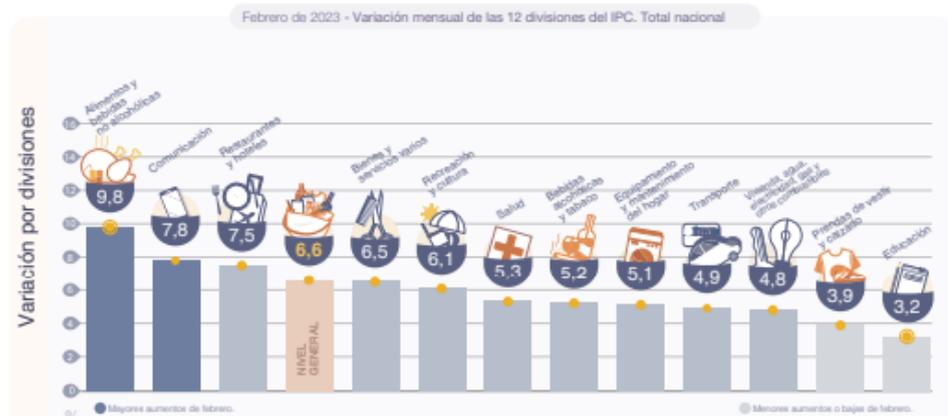
En cuanto a la situación económica de Argentina podemos encontrar varios indicadores que lo afectan, uno de los más importantes es la Inflación.

A continuación se muestran imágenes con datos actualizados de IPC (Índice de Precios al Consumidor) a febrero de 2023 a nivel nacional desagregado por divisiones donde se puede observar que la división **Transporte** (incluye Adquisición de vehículos, Funcionamiento de equipos de transporte personal, Combustibles y lubricantes para vehículos de uso del hogar, y Transporte público) ha tenido un aumento de 4,9%.

También se observa una comparación de estas divisiones con respecto al mismo mes del año 2022, donde si bien la variación interanual general fue de 102,5%, la división Transporte presentó un aumento de 91,8%. (INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas de Precios).



Índice de precios al consumidor. Febrero de 2023. Resumen ejecutivo



Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas de Precios. Dirección de Índices de Precios de Consumo.

Índice de precios al consumidor. Variaciones de febrero con respecto al mismo mes de 2022, según divisiones. Total nacional y regiones.

Nivel general y divisiones	Nacional	Región geográfica del país					
		GBA	Pampeana	Noreste	Noroeste	Cuyo	Patagonia
		Porcentaje					
Nivel general	102,5	103,1	101,5	105,5	104,1	101,2	100,3
Alimentos y bebidas no alcohólicas	102,6	103,3	101,2	104,4	102,9	102,4	104,8
Bebidas alcohólicas y tabaco	108,4	109,2	108,7	110,2	104,7	105,9	104,1
Prendas de vestir y calzado	121,7	123,8	119,6	120,7	122,6	115,5	122,5
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	95,2	99,7	87,7	118,4	101,4	84,2	83,4
Equipamiento y mantenimiento del hogar	102,4	102,1	102,6	106,9	103,4	104,7	96,4
Salud	95,4	97,1	95,4	89,2	93,1	95,0	90,8
Transporte	91,8	88,6	94,1	100,8	93,1	96,1	87,7
Comunicación	79,2	75,6	82,5	82,1	82,3	83,7	77,9
Recreación y cultura	98,8	99,1	97,1	96,1	110,1	96,5	95,3
Educación	87,8	95,2	87,4	75,0	55,4	81,5	83,5
Restaurantes y hoteles	116,4	116,2	115,9	114,5	116,7	114,6	126,9
Bienes y servicios varios	106,8	108,4	104,0	111,7	105,2	107,4	108,0

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas de Precios. Dirección de Índices de Precios de Consumo.

● Tasas de interés.

Desde este 15 de mayo de 2023, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) tomó una decisión con respecto a las tasas de interés de los plazos fijos. La misma implica la obligación de los bancos a pagar 97% nominal anual por depósitos a un mes. Esa cifra, exclusiva para depósitos a plazo fijo a 30 días para personas físicas



y por menos de \$30 millones, implica un rendimiento directo del 7,97% en 30 días. Un resultado muy ajustado en comparación con las expectativas de inflación para mayo que rondan el 8 por ciento.

Estas condiciones de costo de los créditos afectan también al acceso a los mismo, lo cual influye no solo en la empresa en el caso que decida obtener financiamientos adicionales, sino también a los clientes influyendo en sus decisiones y capacidades de gastos, o en su elección por una empresa u otra.

1.3. Entorno Sociocultural.

Dentro de este aspecto se destacan los factores culturales y sociales actuales que influyen en la sociedad. Se evalúa no sólo las características de las personas, sino también la influencia que tienen las actividades de la empresa en su entorno.

- Estilo de vida y comportamiento del consumidor.

Actualmente, las personas no consideran al servicio postventa como un factor determinante al momento de efectuar la compra de un vehículo; sin embargo, si se evalúan ciertos aspectos al momento de necesitar acudir a un taller de servicio como puede ser la confiabilidad que les transmite el trabajo, el cumplimiento de plazos de entrega y de garantías, el precio y la capacitación de los asesores.

Otro aspecto interesante es la afinidad y lealtad hacia la marca que poseen los propietarios de vehículos Ford, lo cual influye en su elección de llevar sus vehículos a un taller de servicio oficial por la confianza en la experiencia de reparaciones y mantenimientos, y el uso de repuestos originales. En consecuencia, esperan que el personal del taller tenga un amplio conocimiento específico de la marca y pueda diagnosticar y resolver problemas de manera eficiente.

Como mencioné anteriormente, los clientes valoran un servicio de calidad y para mantener el rendimiento y la durabilidad de sus vehículos, por lo que buscan técnicos capacitados y certificados que brindan un servicio profesional, utilizando herramientas y equipos adecuados. Asimismo, la comunicación clara y transparente que les permita entender los trabajos, los costos asociados y los plazos de entrega estimados es muy valorada.



- Responsabilidad social.

Asimismo, es muy importante para la empresa que sus acciones repercutan de manera positiva en la sociedad para lograr transmitir una buena imagen y aumentar la confianza transmitida a los consumidores a través de su accionar.

Sumado a ello, cabe destacar que así como para la empresa es muy importante llevar a cabo actividades de responsabilidad social, también lo es para Ford Argentina. Así es que, por ejemplo, en los últimos años se ha comenzado a exigir a los concesionarios el cálculo de huella de carbono para observar y controlar el impacto que las actividades generan en el medio ambiente, aunque de manera muy simple pero con el fin de obtener estimativos de los consumos de la concesionaria para poder implementar esta acción correctamente en el futuro.

Con respecto a este tema, en la organización se han incrementado las acciones llevadas a cabo orientadas a la Responsabilidad Social Empresaria, abordando no sólo lo medioambiental, sino también lo Social y Económico. Estas acciones incluyen:

- Separación de residuos: se realizó un convenio con el Centro Verde de Guaymallén, una cooperativa que, si bien obtiene ayuda de la municipalidad de Guaymallén para la logística, es autogestionada e independiente. Además, al ser formada por cartoneros y basureros del basural de Puente de Hierro, se ayuda a generar empleo ya que los trabajadores proponen aumentar la cantidad de empleados conforme aumenta la cantidad de residuos en vez de aumentar sus salarios. A partir de esta acción, se pueden obtener los datos de las cantidades recicladas para el futuro cálculo de huella de carbono.
- Cambio de vasos descartables en las instalaciones por vasos reutilizables que pueden ser lavados para su nuevo uso.
- Colocación de cartelería informativa y de concientización, y de identificación de cestos de residuos.



PAPEL Y CARTÓN LIMPIOS



Grupo **Goldstein**

OTROS RECICLABLES LIMPIOS



Grupo **Goldstein**

BOTELLAS DE AMOR



Grupo **Goldstein**

RESIDUOS



Grupo **Goldstein**

ACCIONES PARA CUIDAR EL PLANETA

► CERRÁ BIEN LAS CANILLAS

Sólo el 2,5% del agua en el mundo es dulce y únicamente puede consumirse el 0,007% de ésta. CUIDEMOSLA

► APAGÁ LA LUZ AL SALIR

El consumo de energía proveniente de fuentes no renovables (petróleo) es una de las causas más importantes del cambio climático. AYUDEMOS A REDUCIR ESTE IMPACTO

► SEPARÁ LOS RESIDUOS

Nos permite reaprovechar residuos: al reciclar 1 Tn de papel se evita la tala de 17 árboles, reciclar 1 Tn de plástico ahorra 40.000L de agua y 50.000 kW/h de energía y 1 Tn de vidrio ahorra 113 L de combustible!

¡PROMOVAMOS LAS 5R! → REDUCIR, RECICLAR, REUTILIZAR, REPARAR Y RECUPERAR



Grupo **Goldstein**

ACCIONES PARA CUIDAR EL PLANETA

► TRAÉ TU BOTELLITA:

Así evitamos usar productos descartables y disminuimos los residuos que generamos!

► COMPARTÍ VEHÍCULO O PREFERÍ TRANSPORTE PÚBLICO:

Esto permite reducir nuestras emisiones de CO2, y así disminuimos nuestro impacto en el cambio climático!

► SEPARÁ LOS RESIDUOS:

Con esta simple acción nos ayudas a darle un correcto destino final a nuestros desechos y reducir la emisión de CO2!



Grupo **Goldstein**

ACCIONES PARA CUIDAR EL PLANETA

► SACUDÍ BIEN LAS MANOS ANTES DE SECARTE CON PAPEL:

Esta pequeña acción nos ayuda a disminuir el uso de papel y por lo tanto generamos menos residuos!

► CERRÁ BIEN LAS CANILLAS:

De esta manera evitamos que se desperdicie agua potable y cuidamos este recurso tan importante!

► APAGÁ LA LUZ DESPUÉS DE SALIR:

La mayor parte de la energía que consumimos se genera al quemar combustible, lo que provoca liberación de CO2 en el ambiente.

Con pequeñas acciones como esta podemos ayudar a disminuir este impacto!



Grupo **Goldstein**

SEPARACIÓN DE RESIDUOS:

► RESIDUOS:

Acá van los restos orgánicos (fruta, verdura, yerba, restos de café, bolsitas de té...), papeles y envases sucios (servilletas, envoltorios, pañuelos, ...)

► RECICLABLES:

Acá van los plásticos, latas, tetras, vidrios, etc. Intentar que estén limpios y secos

► PAPEL Y CARTÓN:

Acá van revistas, folletos, hojas, papeles, cuadernos, etc

DISTRIBUCIÓN

En cada Concesionaria habrá 3 tachos grandes (los de aceite reutilizados) para acopiar lo que se vaya generando en oficinas.

Mientras que dentro de oficinas habrían diversos puntos con tachos más chicos para ir juntando diariamente.



Grupo **Goldstein**



1.4. Entorno Tecnológico.

Se refiere no sólo a los avances tecnológicos a nivel global que provocan cambios en la comunicación, en el acceso a información, sino también al desarrollo de la ciencia para crear más y mejores productos para satisfacer a los consumidores, que también cambian sus estilos de vida y hábitos de consumo.

- Acceso a nuevas tecnologías.

Con respecto a las empresas, la tecnología influye en las técnicas de gestión y desarrollo de sus actividades, en equipos, maquinarias y procesos; es por ello que los directivos deben estar muy atentos a estos cambios para aprovecharlos y mejorar continuamente la calidad de su oferta. Por ejemplo, en la actualidad, casi todas las personas poseen teléfonos móviles inteligentes, por eso es imprescindible que un buen agente de marketing sepa llevar la publicidad y el contenido a esos teléfonos en el lugar y momento adecuado.

Asimismo, así como los avances tecnológicos involucran la aparición de mejores y nuevas herramientas, también presentan un fuerte impacto sobre la manera de comercializar: se utilizan las redes sociales para presentar negocios, incrementar ventas o realizar publicidad, se introducen también otras herramientas como mercadopago.

Del mismo modo, la tecnología también puede mejorar la eficiencia operativa del taller de servicio. La automatización de ciertos procesos, como la gestión de citas, el seguimiento de trabajos y el control de inventario, puede ayudar a agilizar las operaciones y mejorar la experiencia del cliente. Para ello, considerando la empresa analizada, se utiliza un sistema llamado “Agenda Ford” para solicitar turnos, agendar citas, enviar encuestas a clientes, entre otras.

- Evolución tecnológica del sector.

Dentro de este ámbito también cabe destacar las enormes innovaciones tecnológicas y de seguridad de los vehículos ofrecidos actualmente por la marca Ford. Algunas de estas características que se pueden encontrar en la mayoría de los modelos son:

- sistema “Keyless” y botón “Ford Power” para maximizar el confort con apertura y arranque del vehículo sin llave;



- sistemas de conectividad con pantalla táctil SYNC Touch compatible con Android Auto y Apple Carplay;
- motor con mejor potencia y tracción;
- sistema de estacionamiento asistido mediante “Park assist”;
- control de cruce adaptativo y sistema “Stop & Go” para controlar la velocidad y distancias con otros vehículos;
- sistema Ford Co-Pilot 360 con cámara 360°; y,
- asistente y alerta de pre-colisión, de punto ciego y de cambio de carril.

Por último, es importante mencionar la oferta de vehículos híbridos. Actualmente, en Argentina, se comercializa el modelo Kuga Híbrida y se espera, en un futuro, incorporar la Nueva Maverick Híbrida como la segunda Pick-Up Híbrida de la Raza Fuerte de Ford y la primera en su segmento. El sistema híbrido utiliza el motor eléctrico o ambos motores de acuerdo a la demanda de potencia, y el pasaje de modo eléctrico a híbrido se produce de manera automática e imperceptible para ofrecer la combinación perfecta de potencia y eficiencia. Además, posee una batería de alto voltaje que almacena energía para el motor eléctrico y se recarga durante la marcha del vehículo. Esto sucede gracias a un generador eléctrico conectado al eje del motor naftero, que transforma la energía mecánica a energía eléctrica para cargar la batería de alto voltaje. A su vez, tiene un sistema de frenado regenerativo, que utiliza parte de la energía del frenado que se desechará por fricción para recargar las baterías. Por ello, no es necesario enchufar el vehículo a una fuente externa de energía (Página web Ford Argentina, 2023).

2. Microentorno: *Modelo de las 5 fuerzas de Porter.*

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que, según Porter, determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, cuán atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.



Porter se refería a estas fuerzas como del microentorno, para contrastarlas con las del macroentorno, ya que son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en su habilidad para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad.

Este modelo, tal como se puede apreciar en la imagen a continuación, incluye 5 fuerzas de competencia: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores, y poder de negociación de los clientes.



Fuente: 5 Fuerzas de Porter: Definición y para qué sirven [Análisis Ejemplo REAL], 2022.

2.1. Poder de negociación de los clientes.

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan aún más entre ellos. El poder de los compradores en el sector depende de varias características como la situación de mercado, el grado de acceso a la información y comparación, el costo de cambio y la disponibilidad de productos sustitutos. Tal es así que, en caso de existir muchos proveedores de un mismo producto o servicio, los cuales el cliente puede comparar y elegir un proveedor u otro sin asumir costos significativos, el poder de negociación de los clientes será mayor, al tener más posibilidades de negociar y conseguir mejores precios y calidad al ser más sencillo para ellos decidir a quién comprar.



En cuanto a los productos y servicios que puede brindar un servicio técnico oficial, éstos son bastante homogéneos pero la calidad, atención y confianza son aspectos diferenciales en el rubro. Los consumidores son cada vez más exigentes con los productos que requieren, por ello reclaman variedad, innovación, precio. Es por ello que las empresas deben ofrecer bienes y servicios que satisfagan sus necesidades, de modo de poder cautivarlos y retenerlos. Además, con respecto a la cantidad de talleres de posventa que ofrecen un servicio oficial de la marca en Mendoza, ésta es menor ya que la mayoría de los demás proveedores de este servicio son otros mecánicas o talleres no oficiales.

Respecto al poder de negociación, éste no es demasiado alto ya que los clientes no son muchos en cantidad, en su mayoría son clientes particulares y la mayor diferencia de precio se observa al comparar con talleres comunes de un mecánico amigo a cargo, lo cual provoca que quien asiste a uno oficial es porque conoce y entiende sobre las garantías, valores y diferencias en el mantenimiento del vehículo. Además, el cliente asiste y compra el precio que se informa ya que, al incluir repuestos originales de fábrica y trabajo de mano de obra calificada, sus precios son acordes a los de fábrica por lo que su poder de negociación considerando este aspecto tampoco es alto. Por lo tanto, se puede calificar a este factor como atractivo para la empresa.

2.2. Poder de negociación de los proveedores.

Tal como se explicó el poder de negociación de los clientes, ahora se analiza el de los proveedores de la empresa. Aquí se deben tener en cuenta ciertas circunstancias que otorgan más poder a ellos, como por ejemplo: que no hayan productos sustitutos para la venta en el sector o que el insumo sea indispensable para la empresa compradora, que la empresa no sea un cliente importante del proveedor, que los productos ofrecidos estén diferenciados y requieran costos por cambio de proveedor, que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.

Considerando la empresa bajo análisis, se deben tener en cuenta diversos aspectos para evaluar el poder de los proveedores.

Por un lado, con respecto a permisos, habilitaciones, repuestos y productos, el proveedor es único y su poder muy alto debido a que es la terminal Ford Argentina quien decide para todo el país bajo las mismas normativas.

Por otro lado, para la maquinaria y elementos específicos de uso cotidiano en un taller de servicio integral, existe un listado con los proveedores autorizados, pero tampoco



son demasiados, a lo sumo 3. Esto es así porque Ford Argentina es el único proveedor de autos, autopartes y productos relacionados a la marca para todo el país, y los precios son innegociables por los concesionarios. Es decir, las reglas y condiciones son impuestas por ellos y no existe ningún tipo de flexibilidad, hay que adaptarse a lo que imponen.

En conclusión, se puede definir que el poder de negociación de los proveedores es muy alto ya que existen muy pocos, de gran magnitud, que aportan los insumos indispensables para el desempeño de las actividades de la empresa y los mismos no pueden ser sustituidos por muchos otros ya que son determinados por la fábrica. Por ello, decimos que este factor resulta menos atractivo para la empresa.

2.3. Amenaza de los nuevos competidores.

Este punto se refiere a las barreras de entrada existentes para nuevos productos o competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza y menos atractivo será el sector para la empresa. O sea, que, si se trata de montar un gran negocio con mayor inversión, con maquinaria específica y personal calificado será más difícil la entrada de nuevos competidores al mercado.

Dentro de las variables a analizar que podrían catalogarse como barreras para el ingreso, se encuentran:

- Economías de escala: Se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto a medida que aumenta el volumen. Mientras mayores economías de escala se presentan, mayores barreras de ingreso existen ya que los precios serán mayores para el potencial competidor.
- Diferenciación del producto: Las empresas establecidas tienen identificación de la marca y lealtad entre los clientes, esto se deriva de la publicidad del pasado, su trayectoria, su propia clientela, del servicio al cliente, de las diferencias del producto, o sencillamente por ser el primero en el sector industrial. La diferenciación crea una barrera para el ingreso a otros participantes, que deben realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente o la calidad y características diferenciales fuertes del producto.
- Requisitos de capital: La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere de capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo (I & D).



El capital puede ser necesario para las instalaciones de producción, pero también se puede necesitar para otros fines como inventarios o para cubrir las pérdidas de iniciarse en un nuevo proyecto.

- Costos cambiantes: Es otra de las barreras de ingreso, que se genera por la presencia de costos al cambiar de proveedor; es decir, los costos que tiene que afrontar el comprador al pasar de un proveedor a otro. Por lo tanto, mientras más alto sea el costo de cambio para el cliente, mayor será la barrera para nuevos ingresantes y más atractivo el sector para la empresa.
- Acceso a los canales de distribución: En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor o comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.
- Desventajas en costo independientes de la economía de escala: Las empresas establecidas pueden tener ventajas de costo frente a los competidores de nuevo ingreso, independiente de las economías de escala. Las ventajas más notables se pueden encontrar en aspectos como tecnología de producto patentado, acceso a materias primas, mejores ubicaciones.
- Política gubernamental: El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas.

Al analizar esta fuerza con respecto a Goldstein Automotores S.A.C.I., se puede concluir que resulta atractiva para la empresa ya que existen varias barreras de entrada al negocio y puntos a favor de la empresa para sacar provecho de ellos.

En primer lugar, tanto para ser un concesionario multimarcas o uno oficial se debe conseguir la representación oficial de la marca otorgada por Ford Argentina. Luego, se requiere una alta inversión inicial para cumplir con diversas condiciones obligatorias de la marca y poder ingresar al mercado, tales como carpintería, fachada externa e interna del local, mueblería, stock físico. Además, para realizar este tipo de trabajos, considerando la calidad, tamaño y tecnologías avanzadas de los vehículos actuales, se necesita un buen



equipo de personal altamente calificado y en constante capacitación para ofrecer la mayor calidad posible. Por último, ya que el número de competidores en servicio técnico oficial es limitado en la provincia, es importante para la empresa aprovechar su gran trayectoria, conocimiento y calidad en atención y desempeño de sus actividades, y amplia cartera de clientes para seguir aumentando la diferencia con cualquier otro taller que quisiera ingresar y dificultar aún más la entrada.

2.4. Amenaza de productos sustitutos.

Mercados en los que existen muchos productos sustitutos, suponen por lo general baja rentabilidad. Además, cabe destacar que el entorno evoluciona constantemente y las empresas deben adaptarse y evolucionar o no sobreviven, ya que los productos sustitutos pueden amenazar al modelo de negocio. Por ello, es muy importante mantenerse atento a los cambios y trabajar constantemente a nivel de producto y servicio.

En cuanto al negocio analizado, no existe un sustituto directo respecto a la realización adecuada del mantenimiento de un vehículo más que la no realización del mismo. Sin embargo, se puede diferenciar la realización de los servicios de mantenimiento en talleres no oficiales con el uso de materiales y productos que no son los oficiales declarados por Ford, lo cual podría provocar perjuicios en el vehículo y en su funcionamiento.

Asimismo, se puede decir que quienes están acostumbrados a talleres oficiales difícilmente se muevan de ello ya que comprenden las posibles consecuencias en caso de surgir problemas, como así también una persona que no es habitual en la asistencia a talleres especializados será muy poco probable que se dirija a uno de estos. No obstante, podría existir la posibilidad de captar nuevamente a estos clientes dado el caso en que adquieran una unidad cero kilómetro, debido a las garantías y cuidados que suelen recibir por ser un bien nuevo lo que lleva a realizar un esfuerzo mayor a cambio de no sufrir posibles hechos desafortunados.

Dados los aspectos detallados anteriormente, se puede concluir que este factor resulta medianamente atractivo para la empresa.

2.5. Rivalidad entre las empresas.

La rivalidad entre las empresas se refiere a la competencia directa existente entre las empresas del sector, resulta de las cuatro fuerzas anteriores y es la que define la



rentabilidad del sector; es decir, mientras menos competencia exista dentro del sector, el mismo será más rentable y viceversa. Para lograr posiciones competitivas más fuertes y dificultar la competencia a otras empresas peor posicionadas, se deben buscar constantemente diferencias significativas sobre las demás tales como mejores precios, calidad de los productos o servicios ofrecidos, o mejor atención al cliente.

Sin embargo, el nivel de rivalidad competitiva varía entre las diferentes industrias por diversas variables más allá de las ventajas que pueda lograr una empresa sobre otra, tales como:

- Cantidad y tamaño de empresas.
- Crecimiento de la demanda en el mercado.
- Utilización de capacidad.
- Diferenciación de los productos.
- Barreras de salida.
- Costos fijos.

Al momento de analizar el sector automotriz en la provincia de Mendoza, hay que tener precaución en la distinción de talleres mecánicos, servicios oficiales o simples “garajes”. Identificamos como competencia a todos aquellos que trabajen del servicio posventa como actividad principal, ofreciendo iguales condiciones de trabajo que las ofrecidas por Goldstein Automotores, garantías con aval de fábrica, calidad y confianza.

Muchos pensarán que el mercado automotor, tanto en lo referido a vehículos como a servicio posventa, representa un mercado en competencia perfecta, pero esto no es así ya que, si bien se cumplen algunos principios como el elevado número de oferentes y demandantes o disponibilidad completa y gratuita de información, otros no como la homogeneidad del producto. Esta regla supone que no existen diferencias entre el producto que vende un oferente y el que venden los demás; es decir, que el producto que cada empresa ofrece sea un sustitutivo perfecto del que venden las demás empresas del sector. Pero lo cierto es que la existencia de distintos talleres de servicio existentes rompe este principio de competencia perfecta.

Dentro del mercado la rivalidad entre las empresas podríamos decir que se resume en los únicos dos talleres oficiales que hay en la provincia, puesto que todos los demás no



son propios a realizar trabajos oficiales en vehículos Ford, ya sea porque son especializados en alguna marca diferente de la que poseen la representación o directamente no representan a ninguna y trabajan sobre cualquier unidad de manera no oficial. Podemos identificar que hoy en día la única y principal competencia directa que consideramos en aspectos como servicio posventa, es Lorenzo JC.

Los productos que esta empresa ofrece son exactamente los mismos a los que Goldstein Automotores comercializa; por lo tanto, no existe desigualdad en cuanto a productos. Esta situación se da ya que junto con Lorenzo JC, somos los únicos concesionarios y servicios oficiales en Mendoza de la marca Ford. Esto significa que manejamos las mismas situaciones en cuanto a vehículos, precios, materiales y exigencias edilicias. En lo que refiere al taller, manejamos mismos productos, precios y de igual calidad ya que vienen directo de los mismos productores que son establecidos por Ford a nivel nacional.

Ahora, como bien sabemos, cada producto va acompañado de un servicio adicional, lo que se conoce como valor agregado y aquí es donde existen las mayores diferencias y ventajas competitivas. Por ello, cada vez es más difícil lograr la fidelización de clientes, ya que los mismos siempre buscan los mejores precios, sin memoria ni identificación a una empresa en particular. Consideramos que la empresa es fuerte en este aspecto, ya que gran cantidad de los clientes que atiende a diario tienen contacto directo con los mecánicos, con los responsables, e incluso obtiene una retroalimentación positiva por parte de ellos mediante encuestas al finalizar sus trabajos, llegando a tener clientes que no adquirieron su unidad Ford en la concesionaria y lo hicieron en la competencia. De todas maneras, sin dudas que siempre se puede mejorar.

Luego, se podría decir que el mercado a considerar ahora también se ubica dentro de la categoría de la competencia imperfecta. Pero a diferencia del mercado automotriz en general, ambas empresas forman un caso particular de oligopolio. Este tipo de mercado, según Mochón & Beker, aparece cuando existen pocos productores de una materia prima o de mercancías similares, incluye muchos productos manufacturados (por ejemplo, vehículos y detergentes) y servicios (compañías aéreas, telecomunicaciones). Además, los productores poseen control sobre los precios, pero deben tener en cuenta las probables reacciones de sus rivales. A veces se prefiere una cierta rigidez en los precios antes que las guerras de precios. Además de la rivalidad en los precios, la competencia tiende a adoptar la forma de la diferenciación (marcas) mediante campañas publicitarias (Mochón Morcillo, F., Beker, V. A., 2008).



En conclusión, si bien la rivalidad existente se presenta como un factor atractivo para la empresa en cuanto a los servicios oficiales, es importante considerar que el objetivo es lograr atraer a todos los vehículos de la marca, ya sean adquiridos o no en la concesionaria propia, y atraer a todos aquellos acostumbrados a realizar sus servicios y/o arreglos en talleres no oficiales, por lo que la competencia se vuelve más amplia y podría afectar la rentabilidad.

Se ven en reiteradas ocasiones empresas que no tienen claramente identificada su competencia tras considerar que no es tan importante o que no la tienen, o diversos motivos. La realidad actual indica que es de vital importancia el estudio de la competencia, ya que es la manera de poner las ideas frente al espejo y constatar sus debilidades y amenazas, así como sus fortalezas y oportunidades; o sea, poder compararse, poder ver oportunidades de crecimiento y de obtener puntos valorables, así como también identificar amenazas y pérdidas de mercado. Asimismo, permite concluir quién es realmente la competencia y donde se encuentra, detectar elementos diferenciales, identificar oportunidades de negocio, por ende anticiparse y pronosticar sus posibles reacciones.

3. Identificación de oportunidades y amenazas.

A continuación, se identificarán aquellas variables que resultan Oportunidades y aquellas consideradas Amenazas, según el análisis del entorno realizado previamente, para observar si su impacto es favorable o desfavorable en el desarrollo del negocio. Todos estos factores, ya sean calificados como oportunidades o como amenazas, son externos, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.
 - Imposibilidad de cambiar de proveedor de los insumos.
 - Inestabilidad económica y política actual del país.
 - Avance tecnológico y complejidad de los vehículos: Los avances tecnológicos en los vehículos modernos pueden requerir una mayor especialización y capacitación para los técnicos del taller. Si el taller no se mantiene actualizado con las últimas tecnologías, podría enfrentar dificultades para atender adecuadamente a los vehículos más nuevos.

- Posibilidad de que los propietarios de vehículos Ford opten por servicios de mantenimiento y reparación en talleres independientes debido a la percepción de mayores costos en talleres oficiales. La empresa debe diferenciarse mediante la calidad del servicio, el uso de repuestos originales y una atención personalizada.
- Cambios en las políticas y estrategias del fabricante Ford que puedan afectar la relación con los talleres de servicio posventa. si las marcas deciden extender la cobertura de garantía o permitir reparaciones en talleres no oficiales
- Impacto de eventos económicos adversos que puedan reducir la demanda de servicios posventa y la disposición de los propietarios de vehículos a invertir en mantenimiento.
- Oportunidades: Son aquellos factores externos que resultan positivos, favorables o explotables en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
 - La Web es el medio principal a través del cual la gente se informa.
 - Pocas probabilidades de encontrar productos sustitutos, al ser un servicio avalado por una marca reconocida.
 - Necesidad de realizar el servicio. Mayor conciencia sobre la importancia del mantenimiento preventivo en los propietarios de vehículos, lo que puede generar un aumento en la demanda de servicios de posventa.
 - Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con proveedores de piezas de repuesto o empresas relacionadas en el sector automotriz.
 - Implementación de programas de fidelización para mantener a los clientes actuales y atraer a nuevos propietarios de vehículos Ford.

4. Identificación de fortalezas y debilidades.

A continuación, se identificarán aquellas variables que se consideran Fortalezas y aquellas consideradas Amenazas, para analizar cómo impactan en el desarrollo del negocio. Todos estos aspectos, ya sean calificados como fortalezas o como debilidades, son internos, por lo que la empresa puede influir en ellos y mejorar o sacar provecho de su condición.



- Fortalezas:
 - Personal altamente capacitado y especializado en el mantenimiento y reparación de vehículos Ford. Esto les permite brindar un servicio de calidad y confiable a los clientes.
 - Relación estrecha con el fabricante Ford, lo que permite acceder a información técnica actualizada y piezas de repuesto originales.
 - Amplia experiencia y trayectoria en la prestación de servicios posventa, lo que genera confianza en los clientes.
 - Servicio al cliente personalizado y atención enfocada en las necesidades específicas de cada propietario de vehículo Ford.
 - Ubicación conveniente y accesible para los clientes, lo que facilita el acceso al taller de servicio.
 - Uso de repuestos originales: El taller utiliza repuestos originales de las marcas representadas, lo que garantiza la calidad y la compatibilidad de las piezas utilizadas en las reparaciones. Esto puede generar confianza en los clientes en cuanto a la autenticidad y durabilidad de las reparaciones.

- Debilidades:
 - Posible dependencia de la disponibilidad de piezas de repuesto originales por parte del fabricante Ford. En caso de que los repuestos originales no estén disponibles de manera inmediata, el taller puede enfrentar demoras en las reparaciones. Esto puede generar inconvenientes para los clientes y afectar la eficiencia del taller.
 - Riesgo de no poder satisfacer la demanda en períodos de alta carga de trabajo o en situaciones de emergencia, y posibles retrasos en la entrega del vehículo debido a la complejidad de las reparaciones o a factores externos.
 - Los costos operativos y de mantenimiento de equipos especializados pueden ser elevados. Esto puede ser una barrera para algunos clientes o generar comparaciones con talleres independientes que ofrecen servicios a precios más competitivos.

- Necesidad de mantenerse actualizado constantemente sobre los avances y cambios en la tecnología automotriz.
- Falta de presencia en Internet y medios digitales.
- Falta de responsabilidad y puntualidad del personal.



CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

1. Modelo de negocio Canvas.

A partir de lo expuesto, se tomarán las consideraciones necesarias para plantear un modelo de negocios tomando como estructura de base el Modelo Canvas, el Modelo Competitivo y los conocimientos y herramientas incorporadas durante la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Cuyo. Esto conlleva el desarrollo de los 9 módulos de Canvas que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Dichos módulos son los que se muestran en la imagen a continuación.

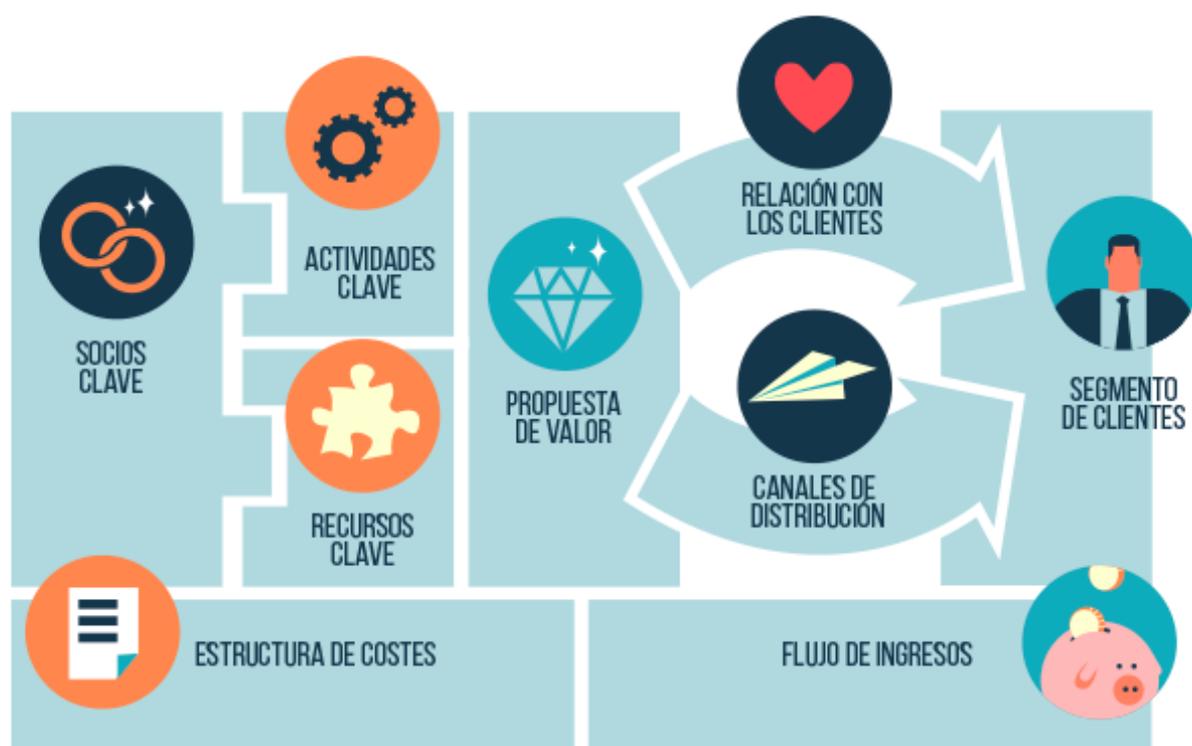


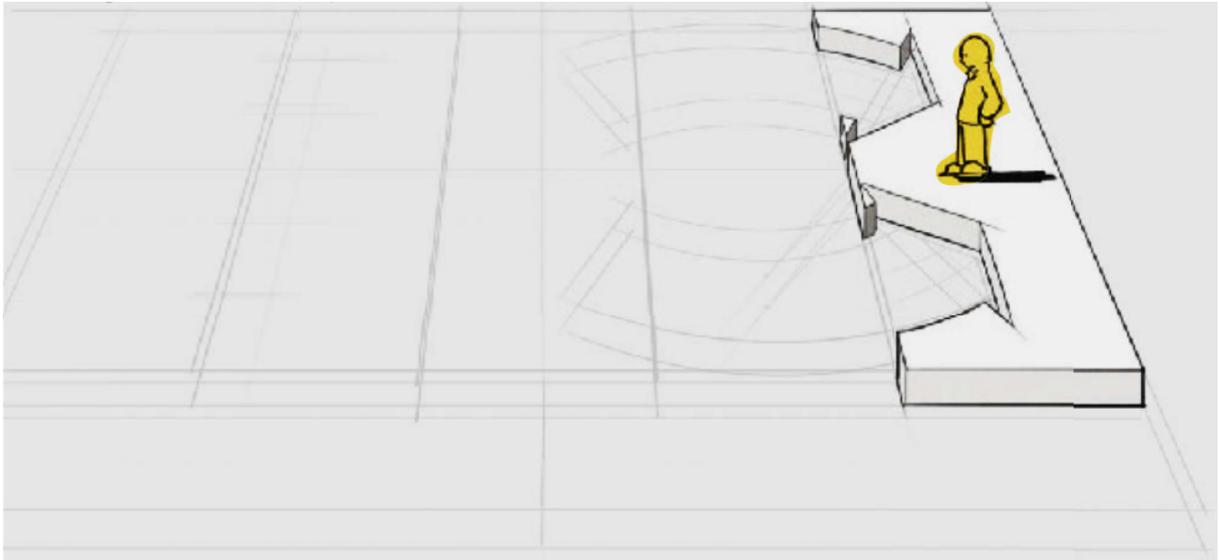
Imagen 1: Lienzo Modelo Canvas. Fuente: <https://www.santaluciaimpulsa.es/>

1.1. Segmento de mercado.

Según Osterwalder y Pigneur, los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio. Es por ello que, al desarrollar un modelo de negocio, la empresa debe definir el/los segmentos de mercado a los cuales se dirigirá, agrupando clientes según características específicas, para dirigir sus esfuerzos y estrategias en base a las necesidades a satisfacer. Algunas de las características de los clientes a considerar al momento de identificar los



segmentos de mercado son: sus necesidades justifican una misma oferta por la que están dispuestos a pagar, se puede llegar a ellos a través de los mismos canales y establecer relaciones similares, y su índice de rentabilidad es similar.



Fuente: Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). Generación de modelos de negocios. País: Editorial.

Además, los autores Osterwalder y Pigneur, sugieren que, previo a definir el segmento de clientes objetivo, se deben comprender los distintos tipos que existen. Algunos de ellos son:

- Mercado de Masas: empresas que no distinguen ningún tipo de público específico, sino que apuntan a todo el público en general, clientes que tienen necesidades y problemas similares. Es bastante habitual en el sector de la electrónica de gran consumo.
- Mercado Segmentado: negocios que atienden varios segmentos de mercado con necesidades y problemas semejantes pero ligeramente variables, lo cual puede afectar a los demás módulos del modelo de negocio.
- Nicho de Mercado: los segmentos de clientes son específicos y especializados; por lo tanto, las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a sus requisitos específicos.
- Mercado Diversificado: las organizaciones que atienden a estos mercados dirigen su oferta a segmentos que no están relacionados y que presentan preferencias, necesidades y problemas muy diferentes, pero que por su estructura pueden desarrollar diferentes propuestas para los distintos grupos de clientes.

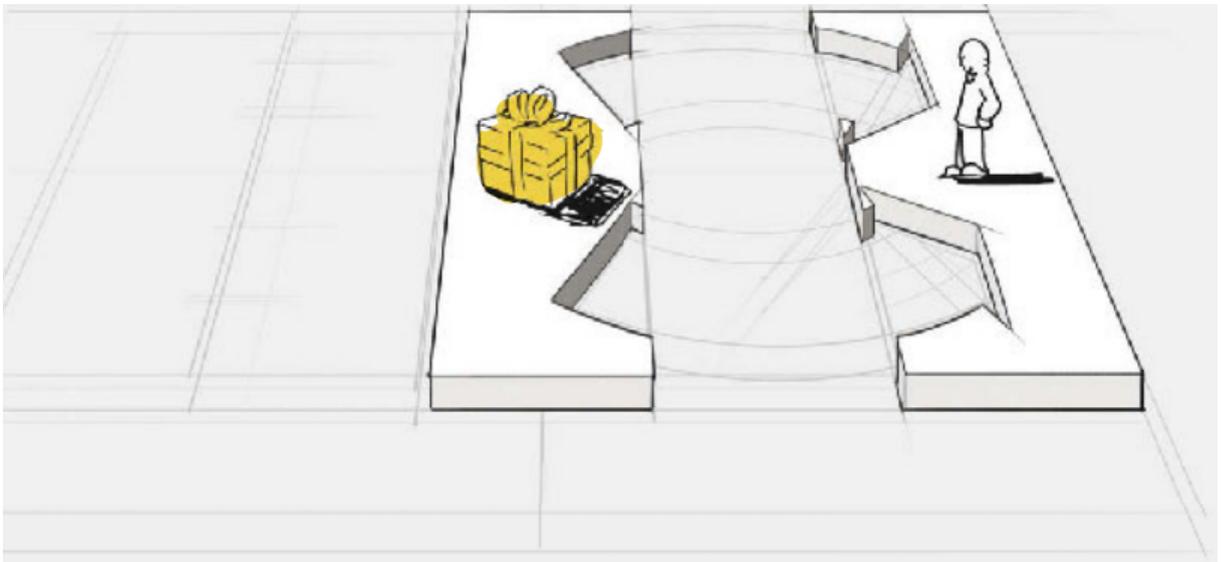


- Mercados Unilaterales o Plataformas Multilaterales: modelos de negocios que atienden dos o más segmentos de mercado totalmente independientes para ofrecer su producto.

1.2. Propuesta de valor.

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; con la finalidad de solucionar un problema o satisfacer una necesidad, por medio de un conjunto de ventajas ofrecidas por la empresa al cliente (Osterwalder y Pigneur, 2011, pág. 22).

Según Osterwalder y Pigneur, algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional que mejore su estado actual. Asimismo, los valores creados pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.)



Fuente: Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). Generación de modelos de negocios. País: Editorial.

Los elementos que pueden contribuir a la propuesta de valor son:

- Novedad: satisfacer necesidades hasta entonces inexistentes o que los clientes no percibían. Por lo general, este tipo de valor está relacionado con la tecnología.
- Mejora del rendimiento de un producto: este era antes por excelencia el medio de crear valor. Sin embargo, el mayor rendimiento tiene sus límites.



- Personalización: la adaptación de los productos y servicios a necesidades específicas de los diferentes segmentos o clientes.
- Diseño: destacar un producto por la alta calidad de su diseño. Es un factor muy importante e igualmente difícil de medir. Ejemplo: la moda.
- Marca/Status: hay quienes consideran encontrar valor en el uso de determinada marca. Ejemplo: utilizar un Rolex.
- Precio: Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer a los segmentos que se rigen por bajo precio, aunque tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio.
- Reducción de Costos: ayudar a los clientes a reducir sus fugas de dinero, generando así una disponibilidad mayor para otros usos. Ejemplo: CRM de gestión para control de gastos y eficiencia en costos.
- Reducción de Riesgos: proporcionar seguridad a los clientes al adquirir el producto o servicio. Todo el mundo tiene temor al momento de efectuar una compra, el cual puede disminuir según la propuesta de valor que se ofrezca.
- Accesibilidad: También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Ejemplos: aviones compartidos entre usuarios, fondos de inversión.
- Comodidad: Facilitar las cosas, hacerlas más prácticas, también puede ser una fuente de valor.

Además, es importante lograr que la propuesta de valor se resuma en una sola frase, lo que dará una pauta de que la idea es viable y tiene fuerza para ser llevada adelante.

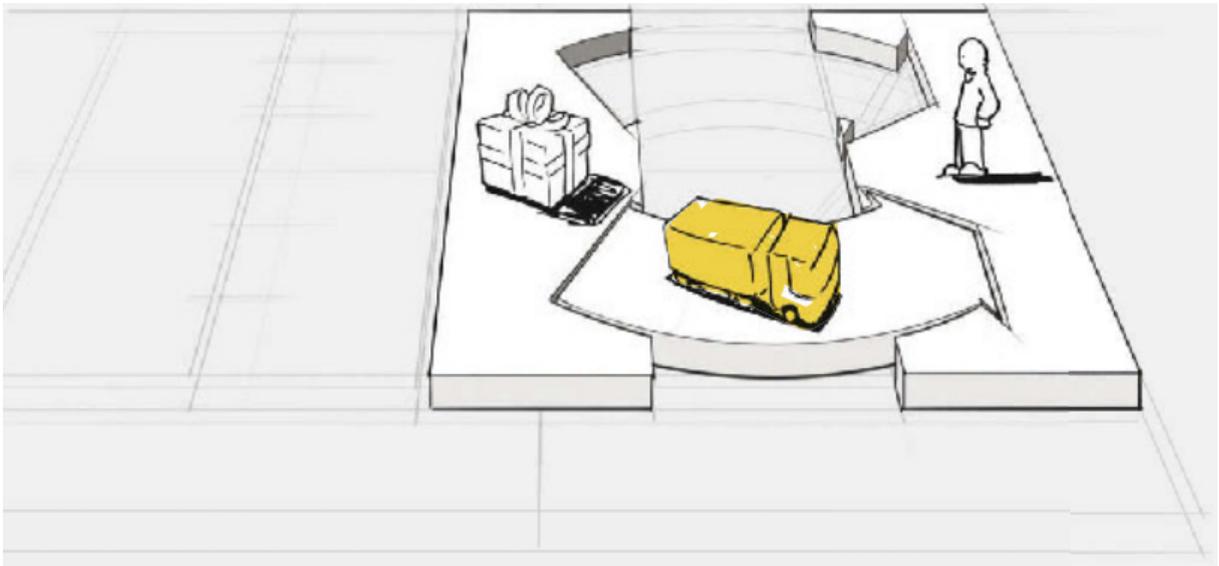
1.3. Canales.

Los canales por medio de los cuales una empresa establece contacto con los diferentes segmentos de mercado, llegando a ellos e impactando en su experiencia de compra se clasifican en: canales de comunicación, canales de distribución y canales de venta.

Así como Osterwalder & Pigneur explican la clasificación de los canales, también detallan algunas de sus funciones y fases. Algunas de las funciones de los canales son:



- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa;
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.



Fuente: Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). Generación de modelos de negocios. País: Editorial.

Como mencioné anteriormente, los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas, y son las que se muestran en la imagen a continuación.

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Directo	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Equipo comercial Ventas en internet Tiendas propias					
Socio	Indirecto					
	Tiendas de socios Mayorista					

Fuente: Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). Generación de modelos de negocios. País: Editorial.

Asimismo, podemos distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales; por lo tanto, resulta fundamental hallar la combinación apropiada de canales para acercarse a los clientes de la mejor manera a la hora de comercializar nuestra propuesta de valor.

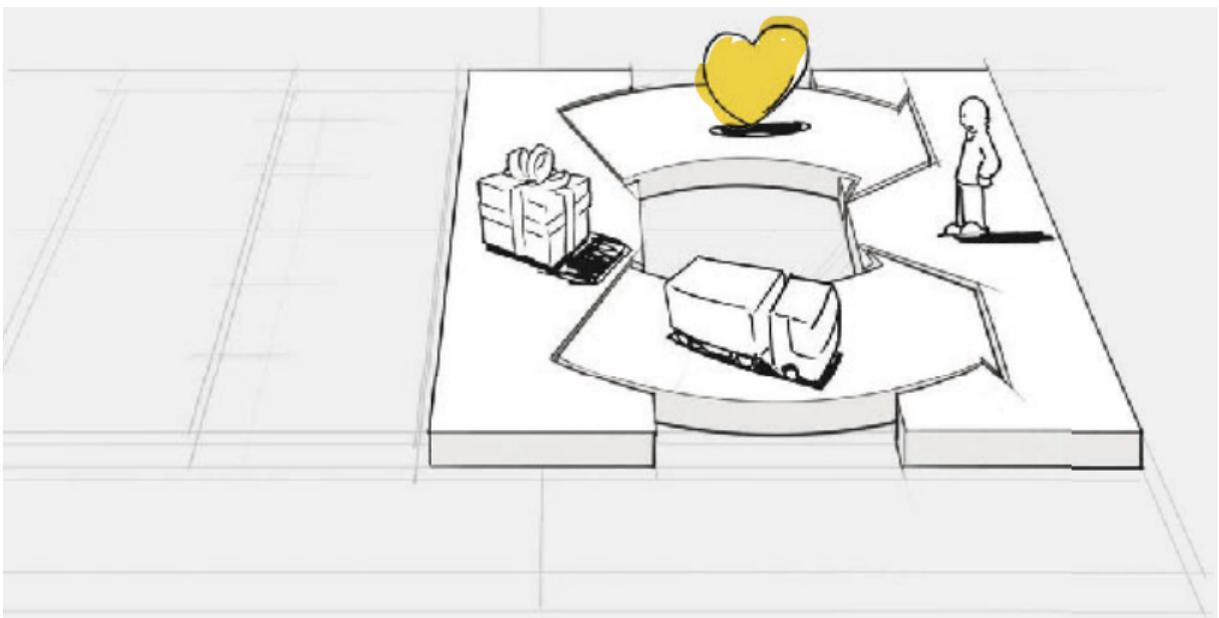


Los canales *directos* (equipo comercial interno, sitio web) permiten obtener márgenes de beneficios mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser más elevado, en comparación con los *indirectos* (tienda propia o gestionada por la empresa, sitios web de socios, venta mayorista), que si bien brindan menores márgenes de beneficios, permiten aumentar el campo de acción y área de impacto.

1.4. Relaciones con los clientes.

En este apartado se describe la relación que tendremos con nuestros clientes, un aspecto crucial para el éxito del negocio, ya que define cómo se vinculará el consumidor con nuestro producto o servicio, teniendo un gran impacto sobre su experiencia global. Para ello, se necesita definir estrategias adecuadas y fuertes para cautivar y retener a los clientes.

Según Osterwalder & Pigneur, la relación puede ser personal o automatizada y, a su vez, basada en distintos fundamentos: captación de clientes, fidelización de clientes, y estimulación de las ventas (venta sugestiva).



Fuente: Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). Generación de modelos de negocios. País: Editorial.

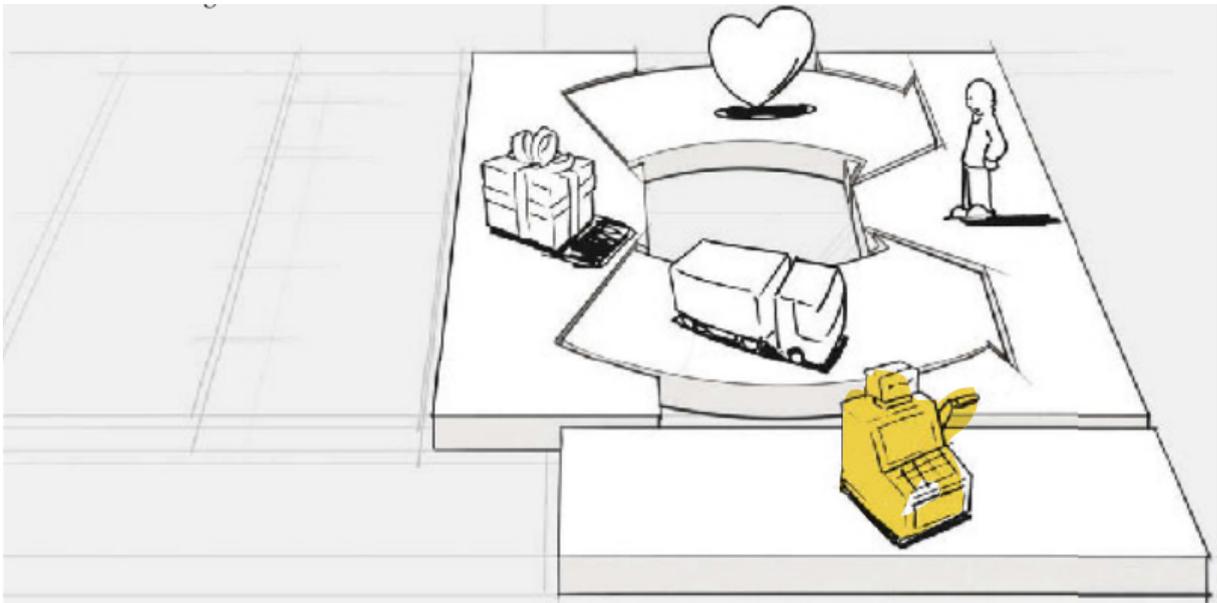
Sin embargo, el autor también sostiene que optar por alguna base específica para relacionarse no implica que también deban optar obligatoriamente por una sólo manera de hacerlo, sino que existen varias categorías que se pueden combinar para un segmento de mercado determinado (Osterwalder y Pigneur, 2011, pág. 29). Ellas son:



- Asistencia personal: basada en la interacción humana en los puntos de venta o en los centros de llamadas, ya que el cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude.
- Asistencia personal exclusiva: un representante real del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado, generando una relación más íntima y a largo plazo que suele prolongarse durante un largo período de tiempo.
- Autoservicio: dada cuando la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionarles todos los medios necesarios para que puedan servirse por sí mismos.
- Servicios automáticos: se combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos, tales como los perfiles personales en línea que proporcionan acceso a servicios personalizados. Estos servicios reconocen a los clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones, pudiendo simular una relación personal.
- Comunidades: son comunidades de usuarios usadas para profundizar en las relaciones, conocer mejor a sus clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Muchas son comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros.
- Creación colectiva: referida a la colaboración de los clientes para crear valor, a través de la escritura de comentarios, creación de contenido, o ayuda para diseño de productos.

1.5. Fuentes de ingresos.

Este módulo incluye el flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Por ello, es posible decir que si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias.



Fuente: Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). *Generación de modelos de negocios*. País: Editorial.

Osterwalder & Pigneur plantean, en su libro “Canvas. Generación de modelos de negocio”(2010), que las empresas deben preguntarse ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? con el fin de identificar una o varias fuentes de ingresos en cada uno de los segmentos. Además, mencionan dos tipos diferentes de fuentes de ingresos que un modelo de negocio puede tener:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Sumado a lo anterior, dentro de esos tipos de fuentes de ingresos, existen diversas formas de generarlos. Algunas de ellas son:

- Venta de activos: consiste en la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico. Ejemplo: Ford Argentina vende vehículos que los compradores pueden conducir o revender.
- Cuota por uso: basada en el uso de un servicio determinado; es decir, cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente. Ejemplo: Un operador de telecomunicaciones que factura a los clientes los minutos que consumen Megabytes con el teléfono.
- Cuota de suscripción: implica el acceso ininterrumpido a un servicio durante el tiempo que dure la suscripción, como Netflix, gimnasios.



- Préstamo/alquiler/leasing: consiste en la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido. Para el prestamista, la ventaja es que genera ingresos recurrentes; y, para los que disfrutan del servicio, es que pagan únicamente por un tiempo limitado, no tienen que asumir el coste íntegro de su propiedad.
- Concesión de licencias: implica el permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia, donde la propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios.
- Gastos de corretaje: surgen de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes, como los proveedores de tarjetas de crédito, que reciben un porcentaje de cada transacción realizada por un cliente en un comercio que acepta el pago con tarjeta.
- Publicidad: surge como resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.

A su vez, cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente agrupados bajo 2 mecanismos principales: fijo y dinámico.

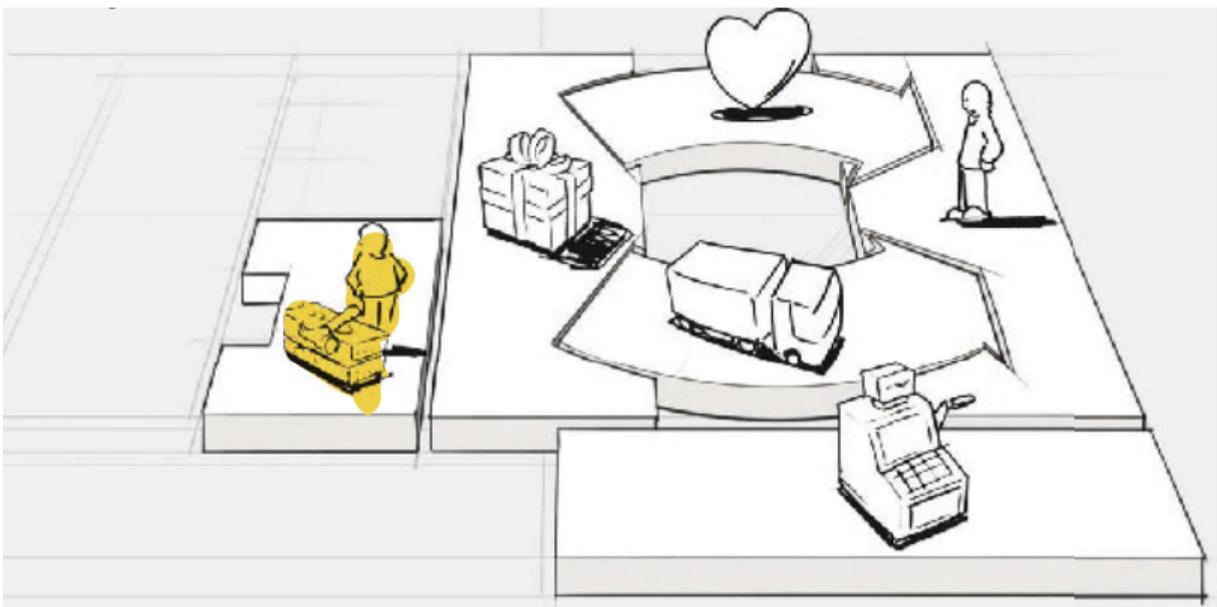
- Fijo: Los precios predefinidos se basan en variables estáticas.
 - Lista de precios fija: Precios fijos para productos y servicios.
 - Según características del producto: El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor.
 - Según segmento de clientes: El precio depende del tipo y las características de un segmento de clientes.
 - Según volumen: El precio depende de la cantidad adquirida.
- Dinámico: Los precios cambian en función del mercado.
 - Negociación: El precio se negocia entre dos o más socios y dependen de las habilidades o el poder de negociación.
 - Subastas: El precio se determina en una cita programada en base a ofertas del estilo “mejor postor” o licitaciones.



- Gestión de la rentabilidad: El precio depende del inventario y del momento de la compra del producto.
- Mercado en tiempo real: El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda.

1.6. Recursos clave

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos, por lo que cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Es por ello que estos recursos claves son considerados los activos más importantes para el correcto funcionamiento del modelo de negocio.



Fuente: Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). Generación de modelos de negocios. País: Editorial.

Los recursos clave se pueden dividir en diversas categorías y, al mismo tiempo, pueden ser propiedad de la empresa, alquilarlos para su desarrollo o generar acuerdos con sus socios claves para obtenerlos:

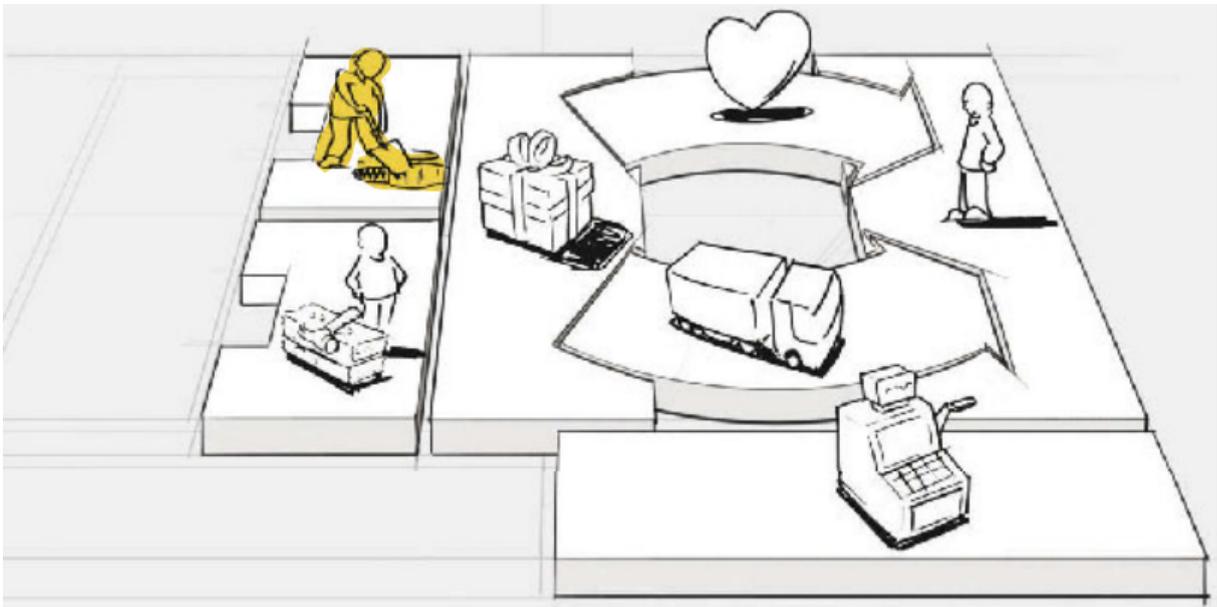
- Físicos: son activos físicos, que incluyen las instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- Humanos: aunque en algunos modelos de negocio son más importantes que en otros, todas las empresas los necesitan, principalmente en aquellas que se desempeñan en ámbitos creativos y requieren mucho conocimiento.



- **Económicos:** se refiere a recursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.
- **Intelectuales:** incluyen las marcas, el conocimiento propietario, patentes y derechos de autor, sociedades y bases de datos de clientes. Son difíciles de desarrollar, pero cuando se crean exitosamente pueden ofrecer un valor muy significativo al negocio, volviéndose cada vez más importantes para las organizaciones.

1.7. Actividades clave.

Todos los modelos de negocio requieren una serie de acciones consideradas muy importantes para tener éxito ya que son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos, tal como lo hacen los recursos explicados anteriormente. Es por ello que también varían según el modelo de negocio.



Fuente: Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). *Generación de modelos de negocios*. País: Editorial.

Osterwalder & Pigneur presentan a estas actividades claves divididas en tres categorías:

- **Producción:** relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. Es la actividad predominante en las empresas de fabricación.

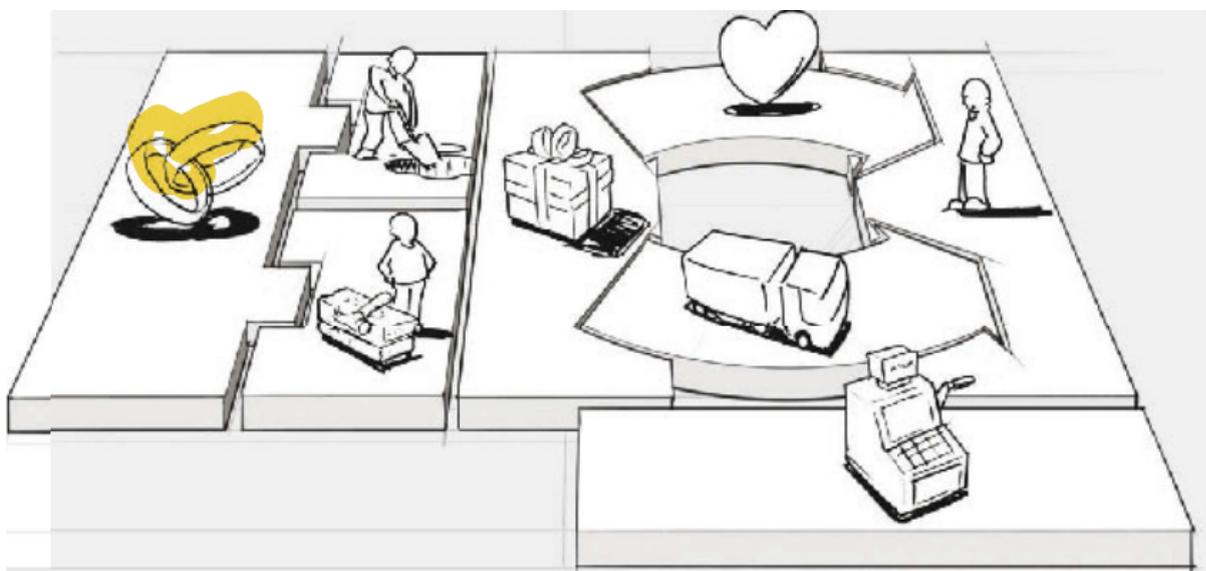


- Resolución de problemas: implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente, exigiendo actividades como la gestión de la información y la formación continua.
- Plataforma/red: las redes, las plataformas de contactos, el software y las marcas pueden funcionar como una plataforma. Suelen encontrarse en modelos donde se requiere que la empresa desarrolle y mantenga su plataforma constantemente actualizada para comercializar con los últimos avances. Dentro de esta categoría se encuentran la gestión, la promoción de plataformas y la prestación de servicios como actividades a destacar.

1.8. Asociaciones clave.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos, mediante redes de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de su negocio. Se distinguen cuatro tipos de asociaciones que las empresas suelen adoptar cada vez con mayor frecuencia:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint venture: asociación de empresas conjuntas para crear nuevos negocios.
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la disponibilidad y fiabilidad de los suministros.



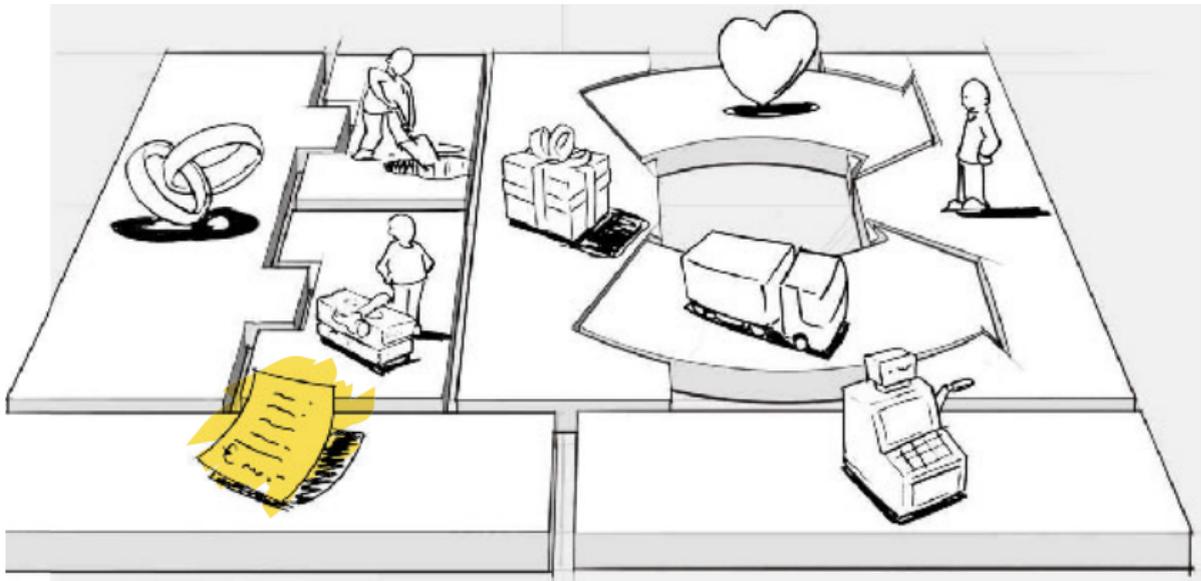
Fuente: Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). *Generación de modelos de negocios*. País: Editorial.

En el libro “Canvas. Generación de modelos de negocio”, los autores distinguen tres motivaciones principales que llevan a las empresas a realizar asociaciones. Ellas son:

- Optimización y economías de escala: La forma más básica de asociación entre comprador y proveedor se realiza para optimizar la asignación de recursos y actividades, reducir costos y normalmente incluyen una subcontratación o una infraestructura compartida. Es ilógico para una empresa poseer todos los recursos o realizar todas las actividades por sí misma.
- Compra de determinados recursos y actividades: Pocas empresas poseen todos los recursos o realizan todas las actividades descritas en sus modelos de negocios. Por ello, deciden aumentar sus capacidades al recurrir a otras empresas para obtener recursos específicos y desempeñar actividades particulares. Diversos son los motivos que pueden impulsar estas acciones pero algunos pueden ser la necesidad de conseguir clientes o información.
- Reducción de riesgos e incertidumbre: Las asociaciones permiten también reducir el riesgo en ambientes competitivos con mucha incertidumbre. Asimismo, resulta usual que los competidores formen una alianza estratégica en un área mientras compiten en otra.

1.9. Estructura de costos.

En este módulo se describen los principales costos en los que se incurre al trabajar y poner en marcha un modelo de negocio determinado. Tanto la creación, la entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos tienen un costo asociado.



Fuente: Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). *Generación de modelos de negocios*. País: Editorial.

Como podemos inferir, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. Sin embargo, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que sería útil distinguir entre dos clases de estructuras de costes que representan dos extremos, aunque muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos:

1. Según costes: El objetivo de estos modelos de negocio es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque apunta a crear y mantener una estructura de costos tan reducida como sea posible, usando Propuestas de Valor de bajo precio, y automatización y externalización en alto grado.
2. Según valor: Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.

A pesar de la existencia de estas amplias categorías descritas, las estructuras de costos presentan las siguientes características:

- Costos Fijos: Los costos que se mantienen iguales a pesar del volumen de bienes o servicios producidos. Por ejemplo, salarios, alquileres, plantas de manufactura.
- Costos Variables: Los costos varían proporcionalmente con el volumen de bienes y servicios producidos.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

- Economía de escala: Es la ventaja de costos que obtiene una empresa a medida que la producción aumenta, al lograr que el costo unitario disminuya cuando sube la producción. Las empresas grandes, por ejemplo, se benefician de los descuentos al comprar por cantidades grandes.
- Economía de campo: Las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su campo de operación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades o canales de distribución pueden ser útiles para diferentes productos.



CAPÍTULO 4: MODELO DE NEGOCIOS

En este capítulo se describe el modelo de negocios para el reacondicionamiento del servicio de posventa de una Concesionaria Oficial Ford de Mendoza, buscando brindar un servicio diferencial a los clientes y que sea rentable para la organización.

Con la creación de este modelo de negocios se busca solucionar un problema que enfrenta la empresa: la disminución de la venta de servicios posventa debido a los cambios experimentados en los modelos de vehículos y la falta de adaptación del servicio a los modelos. Es por ello que se plantea reorganizar un espacio físico donde se desarrollan las actividades para poder contar con la maquinaria y espacios adecuados, con personal altamente capacitado para llevar a cabo sus tareas y, de esa forma, ofrecer un servicio de alta calidad que se diferencie por sobre los demás.

El espacio será desarrollado en Guaymallén, en la Ciudad de Mendoza, específicamente en el local donde actualmente se ubica el sector de posventa de la concesionaria, ya que se la considera una buena ubicación para el desarrollo del negocio, pudiendo brindar una mejor calidad del servicio y comodidad.

Para ello, se aplicará la metodología Canvas, detallando los elementos de cada uno de los módulos del lienzo del modelo de negocios: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. Al concluir el capítulo, se podrá apreciar de manera gráfica cómo queda conformado el lienzo del modelo de negocio para el servicio de posventa de Goldstein Automotores S.A.CI.

1. Segmento de mercado.

La empresa se focaliza en usuarios de vehículos Ford de no más de 8 años de antigüedad, residentes en la provincia de Mendoza, que buscan un servicio de mantenimiento y reparación confiable y especializado, así como flotas de vehículos comerciales que requieren servicios de posventa.

Un mantenimiento oficial con garantía asegurada realizado por personal calificado brinda una alta calidad en los trabajos realizados al evitar errores e imprevistos, lo cual significa una necesidad de seguridad para aquellos que utilicen los vehículos como medio de



transporte. Ante cualquier problema los clientes saben dónde y cómo reclamar con la comodidad de que será solucionado.

2. Propuesta de Valor.

La propuesta de valor está basada en “el trabajo, hecho”, como diría Osterwalder & Pigneur (2010). Es decir, se crea valor mediante la realización de determinados trabajos para el cliente, en este caso se le ofrece al cliente un servicio postventa oficial y certificado por Ford, que garantiza no sólo una mejor calidad del mismo y del vehículo al finalizar el trabajo, sino también un trabajo personalizado, adaptado a las condiciones de cada vehículo, y con la seguridad de un correcto trabajo realizado por profesionales especializados y capacitados. Cabe destacar el uso de repuestos originales y garantizados por el fabricante, y la eficiencia en los trabajos de reparación y mantenimiento.

Sumado a lo anterior, cabe destacar que Goldstein Automotores SACI posee un factor diferencial frente a la competencia ya que se realizan trabajos que no son realizados en otros talleres, tales como la alineación y balanceo. Este servicio permite asegurar el buen desgaste de las cubiertas, el buen manejo de la unidad sin sentir que se tira a un lado y evitar deformaciones o escalonamientos. Esto es una diferencia muy relevante ya que al ser un trabajo que requiere maquinarias costosas, altas inversiones en capacitación, mantenimiento y espacio físico, y no es ofrecido por otros concesionarios de manera no tercerizada, se asegura al cliente que su unidad se encontrará en todo momento dentro del concesionario y no será manipulada por personal no autorizado.

3. Canales.

A continuación, desarrollaré las 5 fases señaladas previamente en el capítulo 1.

3.1. INFORMACIÓN.

En esta primera fase se busca responder a la pregunta: *¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?*

Se utilizarán diversos medios para llevar a cabo esta primera fase. Uno de ellos serán los llamados telefónicos y mensajes vía whatsapp desde la central de la empresa hacia nuestra base de datos. Así, se recordará a los clientes acerca de los servicios ofrecidos y se les informarán también los beneficios y garantías para los vehículos que corresponda.

Además, se utilizarán videos institucionales en los televisores de las instalaciones, así como paneles en la página web oficial del concesionario que sean interactivos e inviten a los clientes a conocer los servicios. Si bien para diseñar y desarrollar un sitio web hay que tener en cuenta una gran cantidad de aspectos, es fundamental que el mismo posea contenido de calidad, navegación fácil e intuitiva, buen diseño gráfico, un buen motor de búsqueda, que se expongan los servicios ofrecidos con información de interés para los usuarios, así como medios de contacto ya sea para turnos o consultas.

A través de la agencia publicitaria Brokers Mendoza, la cual presta sus servicios de asesoría publicitaria en todos los medios, también se diseñarán los avisos y promociones para dar a conocer los servicios.

Lo mismo se trabajará por las redes sociales Facebook e Instagram, intentando unir esfuerzos y traccionar en conjunto de modo de generar un efecto más potente en una mayor área de impacto. Los servicios se darán a conocer mediante las redes sociales mencionadas ya que las consideramos las más beneficiosas para la empresa. Por un lado, Facebook permite conocer profundamente al público, establecer una comunicación directa y a largo plazo, e incluso una conexión emocional, sumado a que es una de las redes sociales con mayor cantidad de usuarios en el mundo. Además, las visitas en una página web son muy importantes para generar ventas y, para ello, la red más poderosa actualmente para lograrlo es Instagram. Por estas razones, en conjunto con la agencia publicitaria y el departamento de marketing de la empresa, se definió que no sólo se debe estar presentes en ellas, sino dedicarle tiempo y esfuerzo necesario para sacarle provecho.

En cuanto a la comunicación cara a cara, los asesores contarán con la capacitación necesaria de modo de poder ofrecer a los clientes los servicios más modernos que pueden encontrar en un mismo lugar, de manera cordial y agradable. Así, se busca dar a conocer la propuesta de valor, más específicamente la identidad, aquello que la hace única. Ya sea por la experiencia en el taller, por la atención, por el clima cálido, por la atención de los asesores, o por la rapidez en la atención.

En cuanto a los eventos y promociones, en todo tipo de show público del cual la empresa forme parte, se utilizará todo el mobiliario oficial con los diseños y ploteos correspondientes.



3.2. EVALUACIÓN.

Dentro de esta fase se responde a la pregunta: *¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?*

Cabe destacar que esta segunda etapa, al igual que las posteriores, resultan de un buen trabajo en las previas. Una vez que se logra atraer al cliente a las instalaciones con su vehículo, sin dudas él hará un juicio de la experiencia vivida; por lo tanto, es muy importante que tenga a disposición los medios para expresar su opinión, ya que también le servirá a la organización como retroalimentación y a otros clientes para conocer las experiencias de estas personas. Es sabido que un cliente satisfecho dará al menos 5 buenas referencias nuestras, mientras que uno insatisfecho puede llegar hasta a 10 o 15 malos comentarios en su círculo de acción. Esto es así debido a que, generalmente, la gente confía más en opiniones de usuarios que en la publicidad hecha por el mismo negocio, por lo que termina siendo un mecanismo de información más. Herramientas como Google, los portales de noticias, redes sociales e incluso la sección de opiniones en Facebook son algunas opciones, así como el clásico "boca en boca".

Sumado a lo anterior, luego de realizados los trabajos correspondientes, existe un paso más sumamente importante para la empresa y para la terminal Ford. Consiste en contactar a los clientes, ya sea por medio telefónico o correo electrónico, para que completen una breve encuesta acerca del servicio ofrecido por la empresa. Con respecto a la terminal, la misma exige que se cumpla constantemente ya que es la manera de controlar el desempeño de los concesionarios y que éstos cumplan con las condiciones esperadas. En cuanto a la empresa, resulta, además de un requisito a cumplir, una iniciativa muy útil para evaluar su desempeño internamente e identificar aspectos a mejorar mediante la experiencia de los clientes.

3.3. COMPRA.

Aquí se intenta dar una respuesta a: *¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?*

El único local de atención al público está ubicado en Guaymallén, calle Pascual Toso 86, a 100 metros del salón de ventas. Por el momento, los trabajos de

servicio post venta se realizan únicamente en el taller, pero los clientes pueden sacar sus turnos y hacer consultas por llamado, whatsapp o por el chat de la página web.

3.4. ENTREGA.

En esta cuarta fase del desarrollo de los canales para nuestro proyecto se plantea la siguiente pregunta: *¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?*

A través de su vehículo en condiciones óptimas, aclarando el trabajo realizado, conversando con el asesor correspondiente y el mecánico a cargo del trabajo realizado.

En cuanto a materiales, se utilizan cobertores renovables de volante, asiento y pedales para conservar su estado y evitar suciedad.

Con respecto al material de trabajo del personal, incluyendo guantes, zapatos y vestimenta, es propio de cada uno, mientras que también hay instrumentos aplicables en los vehículos tanto para limpieza como para reparaciones que son de uso descartable.

Además, es importante destacar que todos los repuestos y herramientas utilizadas para cada vehículo son originales de fábrica y poseen sus respectivas garantías.

Otro factor interesante a tener en cuenta es que los servicios, en su mayoría, son vendidos directamente al consumidor, evitando intermediarios cuando el servicio no puede ser separado de su productor o cuando el mismo es creado y comercializado simultáneamente (Stanton, W. J., Futrell, C., 1987), como es el caso del taller de servicio posventa de Goldstein Automotores. Igualmente, si bien el hecho de no utilizar intermediarios limita el alcance geográfico que puede tener la empresa, también permite a la organización personalizar sus servicios y obtener un retroalimentación de los clientes más rápida, directa y detallada (Stanton, W. J., Futrell, C., 1987).

3.5. POSVENTA.

Por último, en esta fase número 5 del establecimiento de los canales, se busca responder a esta pregunta: *¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?*



Los mismos medios que se usan en la etapa de “evaluación”, son los que se pueden usar para el servicio de posventa. Comentarios, opiniones, libro de quejas, mensajes, encuestas, son todas herramientas que se ofrecen tanto en las redes sociales como en formato físico y digital en el local para recibir el feedback. Sin dudas que lo peor que se puede hacer es no darle importancia a este aspecto y olvidarlo, ya que resulta indispensable brindar un seguimiento constante a los clientes para poder sacarle provecho a la información obtenida, ya sea positiva o negativa. En este último caso, es importante demostrarle al cliente que no es indiferente su experiencia y que se hará lo posible para resolver la situación y corregirla.

Asimismo, en la empresa existe el área de calidad, el cual, entre otras tareas, se ocupa de la lectura de todos los casos y del planteo de acciones correctivas según sea necesario. También se desarrolló un procedimiento para el manejo de quejas y consultas vía web y redes que manejan actualmente los responsables de marketing y de calidad de la empresa.

4. Relaciones con los clientes.

La idea del taller de servicio integral es hacer sentir a los clientes únicos. La metodología para lograrlo será mediante un trato personalizado con cada uno de ellos, haciéndolos sentir que el producto que ellos dejan en manos de la empresa para revisiones, reparaciones o mantenimientos, tiene para ella un valor mayor o igual al que ellos mismos le asignan.

Para ello, se confía en que una persona los reciba en el momento en que ingresan a las instalaciones de manera cordial y con una sonrisa, para así poder comenzar una mejor relación. Ofreciendo un servicio de “valet parking” para aquellos que prefieran, también una filmación completa y detallada al momento en que ingresan su vehículo de modo de asegurarles que cualquier defecto quedará registrado para evitar futuros malentendidos. Dicho proceso es muy efectivo y lleva tiempo también, ya que cuando el cliente deja su unidad, la misma podría estar muy sucia ocultando los detalles de la carrocería.

Es importante hacer sentir al cliente que es el centro de atención del empleado durante toda su visita por nuestras instalaciones. Además, se programa en el proceso de entrega una charla con el asesor que guió el trabajo y con el mecánico a cargo, quienes



detallarán el proceso realizado y eliminarán todas las dudas acerca de garantías, funcionamiento y estado general del vehículo.

La atención y relación con el cliente ha ido evolucionando con el paso de los años, puesto que, actualmente en el sector automotriz, las mismas se ven influenciadas por diversos factores, tales como: la atención de la necesidad del cliente relacionada a su vehículo, la provisión de información, la gestión de reclamos y quejas, la cortesía del personal, la comodidad en el lugar.

En conclusión, el enfoque del negocio con respecto a los clientes está puesto en la atención personalizada y la construcción de relaciones a largo plazo con ellos, incluyendo una retroalimentación constante para mejorar la calidad del servicio.

5. Fuentes de Ingresos.

En este caso particular la fuente de ingresos es simple: uso de servicios. Sea por reparaciones, mantenimiento, presupuestos, revisiones, chequeos, repuestos y/o accesorios oficiales. Respecto a los trabajos que se realizan, los servicios de taller varían sus precios según el que se realice y el vehículo del que se trate.

Sobre facilidades de pago, se acepta el pago de contado, con tarjeta o cheque corriente según previa verificación de la cuenta.

Respecto a ventas a grandes clientes, siempre se maneja un descuento acorde a su monto o frecuencia. Dentro de esta escala, se puede mencionar a todas aquellas compañías de seguros que trabajan en la empresa desde hace muchos años y adquieren repuestos, ruedas de auxilio, unidades 0km, etc. y, por contratos compartidos, ambos obtenemos beneficios.

6. Recursos clave.

La empresa Goldstein Automotores S.A.C.I. hace uso de todos los recursos presentados previamente en el capítulo 1. Sin embargo, se califica como “clave” a los recursos físicos y los recursos humanos, mientras que los intelectuales y económicos, si bien vale la pena mencionarlos y si son importantes, no son considerados necesariamente “clave”.

Por supuesto los *físicos* son básicos para ejercer el trabajo ya que la maquinaria de trabajo es esencial para realizar cualquier tipo de actividad. Aquí no solo se incluye lo que



corresponde estrictamente al trabajo sino también a mobiliario de disposición a clientes como sillones, sillas, mostradores, computadoras, decoración, etc. En cuanto a la disposición física del local, cuenta con 3.940 m², albergando 18 puestos de trabajos en mecánica, 13 con elevadores y 5 de reparaciones rápidas, con una capacidad techada de 1.944 m² para albergar 130 vehículos de clientes en 2 plantas.

También los *humanos* forman parte de los recursos necesarios, puesto que son los empleados quienes tienen trato directo con el cliente y quienes se encargan de la realización de las tareas correspondientes. Para la empresa bajo análisis sigue siendo un recurso fundamental no sólo por no contar con tecnologías más avanzadas tipo robots, sino también que es esencial para poder bajar a la realidad la identidad de un trato diferenciado y personalizado con cada cliente. (Manual de Inducción Mario Goldstein S.A. / Goldstein Automotores SACI.)

Considerando los recursos *intelectuales*, Goldstein se refiere a una empresa del rubro automotriz con más de 50 años en el mercado y por ende refleja una confianza con el cliente difícil de imitar. No es solo eso, sino que van generaciones de familias siendo clientes de la empresa por lo que tiene un efecto muy grande la recomendación de tipo boca en boca.

Por último, en cuanto a los *económicos*, también están entre los recursos importantes para el funcionamiento de la organización, ya sea por la constante renovación de elementos y maquinarias, como por lo destinado a capacitación, sueldos, contrataciones e incluso desvinculaciones.

7. Actividades clave.

Dentro de lo que corresponde a este módulo, las actividades clave podrían agruparse en tres grandes grupos: la atención y relación con el cliente; la búsqueda de la excelencia en el servicio implicando la asistencia técnica en el taller; y la correcta gestión de costos, proveedores, recursos humanos y provisión de repuestos (Parra Caballero, C. A., 2016).

Con respecto a la atención y relación con los clientes en el servicio postventa, la mayoría se desarrolló en el módulo dedicado a "Relaciones con los Clientes". Es por ello que sólo se concluye que si bien la industria automotriz se concentra demasiado en la mejora y eficiencia en los procesos, las organizaciones dedicadas a estas actividades no pueden competir únicamente con avances tecnológicos, sino también necesitan contar con un servicio al cliente que fomente lealtad en el consumidor.



En cuanto a la asistencia técnica en el taller, considerada dentro de la búsqueda de la excelencia en el servicio, se refiere al ejercicio de las actividades propias del taller provistas a los consumidores. Algunas de estas actividades son la instalación de piezas, el cobro de garantías, reparaciones y revisiones (Parra Caballero, C. A., 2016). El principal objetivo de esta actividad es lograr que el cliente recupere el producto que ha sido dañado o cuyo funcionamiento haya fallado y se pueda garantizar el correcto funcionamiento de su vehículo al mantenerlo en óptimas condiciones. Para ello, es muy importante contar con personal muy bien capacitado para poder atender cualquier inconveniente que le pueda surgir al vehículo y realizar los controles recomendados periódicamente a los clientes.

Por último, la provisión de repuestos no sólo está relacionada con la gestión de proveedores y de recursos humanos, sino también con la gestión y control adecuado de los inventarios para poder atender las necesidades de los clientes. Como se puede inferir, la disponibilidad de repuestos compone un aspecto fundamental dentro del servicio postventa ya que tener los repuestos en tiempo y tiempo evita problemas de demora en el mantenimiento del vehículo. De esta manera, también se busca lograr una mejor experiencia para el cliente y aumentar su nivel de satisfacción ya que se disminuyen tiempos de espera que se pueden evitar e incluso aumenta la probabilidad de que los clientes no elijan otro taller de servicio posventa por no disponer de lo que necesitan. Sumado a lo anterior, una correcta gestión de inventarios permite a la empresa tener una planificación y orden que la beneficia al tener conocimiento detallado de los insumos que posee y los que no para no tener que incurrir en costos innecesarios.

Sin dudas que no será sencillo ya que dichas actividades terminan siendo opuestas debido a que la excelencia en el servicio llevará a contar con más personal, más y mejores capacitaciones, más elementos de trabajo, mayor espacio físico, entre otros aspectos que podrían significar un aumento en los costos. Esto implica que la siguiente actividad clave se verá perjudicada debido a que no será sencilla de lograr.

Asimismo, la gestión de costos implica disminuir los costos de los insumos y, aumentando la eficiencia en su uso, disminuir también los costos en personal. Es por ello que se concluye que se debe gestionar un punto medio entre la excelencia y la eficiencia. Será necesario el trabajo continuo para lograr el balance justo que requiera el negocio. Esta será una tarea esencial del gerente en conjunto con los lineamientos que plantea el directorio.



8. Asociaciones clave.

Respecto al material que se utiliza para trabajo cotidiano en taller, para reparaciones en autopartes, para uniones de piezas, y para cualquier otro trabajo que se deba realizar, la empresa obtiene todas las herramientas e insumos para trabajar de parte de la fábrica, ya que, como se mencionó anteriormente, todos los recursos son originales de fábrica y cada uno es específico para el trabajo en que deba ser utilizado. Es por ello que una relación adecuada con Ford Argentina es clave para mantener los estándares de calidad y actualización técnica.

También se tiene contacto con un tornero especializado en motores ya que muchas piezas de motores se modifican de acuerdo a las terminaciones que estos van teniendo y sus nuevas versiones; y, con compañías de seguros para reparaciones cubiertas por pólizas.

Finalmente, respecto a limpieza, se manejan muchos productos, ya que además de todos los de mantenimiento y de higiene institucional para baños, pisos y muebles, hay espacios en los que se deben eliminar manchas de grasa y aceites, requiriendo productos más fuertes que son provistos por R.D.N Distribuidora, una empresa que posee la representación y distribución de una amplia gama de marcas nacionales de limpieza en Mendoza.

9. Estructura de costos.

En el taller de servicio postventa, se concentra la idea de generar una ventaja competitiva basada en una atención única e inigualable con el cliente. Para ello, se focaliza en los trabajos que ofrece como también en la capacidad de las personas para, a partir de ello, crear valor.

Sin embargo, según los autores del lienzo, los costos deben minimizarse en todos los modelos de negocio. Por esto es que se considera que la clave será la capacidad para trabajar de forma conjunta con las actividades clave, intentando el balance entre excelencia y eficiencia. Sin dudas que lo principal en cuanto a costos estará en los módulos de recursos clave y las asociaciones clave.

Intentando establecer una jerarquía por aporte a los costos, la maquinaria y el personal de taller ocuparían los primeros puestos ya que son principales y fundamentales para el funcionamiento del negocio.



Con respecto a la mano de obra, su costo se calcula por hora trabajada del operario. En cuanto a repuestos y accesorios, se manejan en base al costo al concesionario y su precio es determinado por la gerencia en conjunto con los contadores según la rentabilidad a obtener. Además, existe un costo sobre lo que se paga a la empresa de publicidad que presta sus servicios y todos aquellos costos en los que se incurra al participar en diferentes eventos o la realización de campañas, los cuales se intentan compartir con el área de ventas.

Lienzo del Modelo.

Taller de servicio posventa





CAPÍTULO 5: ESTRATEGIAS

Un análisis profundo del entorno permite definir ciertas estrategias a seguir con seguridad y tomar decisiones en base a la situación en la que se encuentra la empresa hoy en día. Por ello, luego de un extenso análisis inicial de los distintos módulos de Canvas, un análisis interno de la organización y un análisis externo del sector, se formularán las distintas estrategias que el negocio podría seguir en el futuro.

En primer lugar, se debe definir si la empresa es un solo negocio o varios dentro de ella. Si la empresa se especializa en un solo negocio, diremos que tiene una única unidad estratégica de negocios, mientras que si la empresa diversifica sus negocios diremos que incluye más de una unidad estratégica de negocios. Cada UEN debe formular sus propias estrategias, por ello es importante realizar este análisis antes de pasar a cada nivel estratégico. En el caso de Goldstein Automotores S.A.C.I., se enfocará principalmente en el taller de servicio postventa, por lo que las estrategias propuestas serán dirigidas a esta unidad para crear una ventaja competitiva superior.

El autor, Ocaña (2012), propone realizar la formulación de estrategias tomando en cuenta la realidad de pequeñas, medianas y hasta grandes empresas, ajustando propuestas ante una realidad de empresas que se desenvuelven en países en vías de desarrollo o emergentes, precisamente entre los que se encuentra la Argentina. En consecuencia, asume que en esta formulación estratégica no se hablará de una sola estrategia, sino de varias de ellas donde cada una tiene una relación de jerarquía o dependencia de otra. Los niveles de jerarquía nombrados anteriormente son los siguientes:

1. Estrategias competitivas o de negocios: determinada por la forma que se generará valor a través de sus competencias, capacidades y habilidades; y, con la que la empresa defenderá o cambiará su posición competitiva dentro del sector.
2. Estrategias de posicionamiento competitivo: a través de las cuales sienta las bases para determinar cuál será la cuota o participación de mercado esperada.
3. Estrategias de crecimiento: consiste en buscar la manera de expandir sus actividades para lograr cierto crecimiento del negocio.



4. Estrategias organizacionales: tienen el fin de desarrollar una estructura que le sirva de base para las estrategias de negocios, de posicionamiento y de crecimiento mencionadas anteriormente.
5. Estrategias funcionales: son aquellas que sostienen a todas las demás estrategias expuestas. Se definen por áreas de la organización e incluyen todas las actividades que puedan generar valor, tales como marketing, producción, finanzas, y personal. Además, poseen un carácter tanto estratégico como táctico.

En esta sección cada una de ellas será analizada particularmente enfocándose siempre en el negocio planteado.

1. Estrategias de negocios.

La estrategia competitiva incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una condición única o superior (ventaja competitiva) con relación a las empresas del sector. Se puede decir que es la estrategia “guía” sobre las cuales se desarrollarán las otras. La estrategia de negocio o competitiva define la forma competitiva, la cual determinará su posición competitiva dentro del sector. Estos dos aspectos luego determinarán las alternativas de crecimiento, que serán respaldadas por las estrategias organizacionales y funcionales.

Existe una matriz que representa las distintas alternativas de estrategias a implementar según las características del mercado al que se dirige. Esto significa que la empresa basará su elección sobre cuál es la mejor estrategia a adoptar en los clientes y el grado de sensibilidad que presenten, ya sea al precio o a la diferencia asociada a la marca. Las diferentes estrategias posibles son las que se muestran a continuación.

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	

Tras un análisis más detallado de los clientes del taller de servicio Ford en Goldstein Automotores S.A.C.I., se ha observado que la sensibilidad a la diferenciación de la marca es más fuerte que la sensibilidad al precio.

Es decir, hay clientes que son leales a la marca Ford y buscan la calidad, la confiabilidad y la experiencia técnica específica asociada a ella. Estos clientes valoran la



garantía de trabajar con un taller oficial respaldado por la marca y están dispuestos a pagar un precio acorde a los estándares de calidad que ofrece Ford. Para ellos, la diferenciación asociada a la marca es un factor importante en su decisión de elegir el taller de servicio Ford de Goldstein Automotores S.A.C.I.

Para adaptar la estrategia de negocios en este contexto, es importante considerar el perfil de los clientes. En consecuencia, se debe seguir resaltando los aspectos diferenciales asociados a la marca, comunicando la calidad, la confiabilidad y el respaldo oficial que ofrece el taller de servicio. Esto atraerá a los clientes leales a la marca que valoran la diferenciación de los servicios.

Es por ello que se opta por una *estrategia de marca*, como aparece resaltada en la matriz, ya que se considera la opción más adecuada para el negocio.

Esta estrategia estará basada en publicidad para recordar y persuadir sobre la marca, debido a que los clientes ya conocen las características de los productos y poseen acceso a información abundante para decidir acerca de su compra.

A la matriz anterior se aconseja acompañarla con la matriz referida a las alternativas de marketing, según las líneas de productos y segmentos de mercado a los que se dirija la empresa. Por un lado, la línea de productos se define por su amplitud y su profundidad:

- Una línea puede ser poco profunda y muy ancha, al tener gran surtido de productos, pero pocos artículos de ellos.
- Una línea puede ser poco profunda y poco ancha, al tener poco surtido y muy pocos artículos.
- Una línea puede ser muy profunda y muy ancha; es decir, posee una amplia variedad de artículos.
- Por último, una línea puede ser muy profunda y poco ancha, teniendo mucha variedad del mismo artículo.

Por otro lado, la cantidad de segmentos meta se define por el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencial. Por ende, mientras más segmentos abarque, mayor cobertura tendrá.

Líneas de productos	Varias	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO



MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
Una	Varios

Uno

Varios

Número de segmentos

Considerando el negocio analizado, lo más adecuado sería acompañar la estrategia de marca con una estrategia de *marketing diferenciado especializado en clientes*, lo cual implica ofrecer diferentes líneas de productos a un segmento de mercado específico. Cada línea de productos se diferencia para atender a necesidades y preferencias particulares de los clientes. Esto es así porque se enfoca en usuarios de vehículos Ford de no más de 8 años de antigüedad, residentes en la provincia de Mendoza, a quienes se les ofrecen distintos servicios según sus necesidades, ya sea mantenimientos, repuestos o garantías.

2. Estrategias de posicionamiento competitivo.

La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado; es decir, es obtenida por las ventas como 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 a su condición y lograr “alguna” participación de mercado aceptable.

Los movimientos o acciones para lograr una participación de mercado son básicamente dos:

- Estrategias de defensa.
- Estrategia de ataque.

Dentro de estas estrategias de ataque o defensa que una organización pudiera adoptar, existen además diversas tácticas resultantes. Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia dependen de distintos factores, tanto del entorno (oportunidades y amenazas) como de la empresa (fortalezas y debilidades).

Las diferentes opciones se muestran a continuación.

	Entorno con dominio de OPORTUNIDADES	Entorno con dominio de AMENAZAS
Capacidades empresariales con dominio de FORTALEZAS	ESTRATEGIA DE ATAQUE O CONTRAATAQUE (Táctica envolvente)	ESTRATEGIA DE ATAQUE (Táctica de varios lados)



Capacidades empresariales con dominio de DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE DEFENSA (Táctica de flancos)	ESTRATEGIA DE DEFENSA (Táctica de retaguardia)
--	--	--

Dado el análisis realizado previamente, la mejor opción sería una *estrategia de ataque*, con *táctica de varios lados*, como se puede ver marcado en la matriz. Las características y razones básicas que motivan una estrategia de ataque son aumentar la participación (ataque) o mantener la posición (contraataque) de mercado que la empresa posee en un momento dado. La empresa que decide atacar al mercado debe llevar la iniciativa y sorprender con sus acciones, haciendo uso permanente de sus fortalezas para desarrollar acciones para lograr rápidos y continuos aumentos en las ventas. Asimismo, la condición para implementar la estrategia de ataque es que se posean mayores fortalezas que debilidades.

La implementación de esta estrategia significa que la empresa buscará atacar las oportunidades que aparezcan en el sector, pudiendo implementar diferentes estrategias para cada una de las oportunidades. Algunas acciones que se podrían plantear son la diferenciación de servicios (destacar la experiencia y conocimientos especializados del equipo de mecánicos, el uso de tecnología de vanguardia y piezas originales de Ford), y el desarrollo de ofertas de valor agregado (como paquetes de servicios exclusivos, descuentos en repuestos y accesorios, garantías extendidas, asesoramiento personalizado). De esta manera, se busca generar confianza y posicionarse como el taller preferido para vehículos Ford, brindar un valor adicional a los clientes y diferenciarse de la competencia.

3. Estrategias de crecimiento.

Luego de determinar la forma como la empresa va a competir y que participación quiere lograr, la decisión estratégica siguiente es definir la forma de crecimiento del negocio.

Ocaña (2012) presenta en su libro tres formas para crecer, las cuales no son necesariamente exclusivas, la empresa puede adoptar una o más. Ellas 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 (estas tres estrategias no surgen de manera directa de la matriz que se mostrará luego).

Un clásico en el tratamiento de las estrategias de crecimiento es la aplicación de la Matriz de Ansoff o de Mercado/Producto (o Clientes/Productos). Esta matriz expone las distintas estrategias de crecimiento, dadas por las combinaciones resultantes de la cantidad de líneas de productos y segmentos de mercado a los que atiende la organización.

Línea de productos	Varias	DESARROLLO DE CLIENTES	DIVERSIFICACIÓN
	Una	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
		Una	Varias

Segmento de clientes

Considerando la matriz de Ansoff, que analiza las opciones de crecimiento en función de productos y mercados, y las estrategias definidas anteriormente, la estrategia de crecimiento que podría ser más adecuada para el taller de servicio posventa de vehículos Ford en Goldstein Automotores S.A.C.I es una estrategia intensiva, más específicamente el *desarrollo de clientes*.

Esta estrategia implica buscar oportunidades de expansión y aumentar la cuota de mercado comercializando los productos actualmente ofrecidos a nuevos mercados o segmentos de clientes. El taller de servicio puede considerar la apertura de sucursales en otras localidades o la captación de nuevos clientes como empresas de alquiler de vehículos, lo cual permitiría producir nuevos ingresos ampliando la base de clientes. Si bien la apertura de nuevas sucursales requeriría de altas inversiones en infraestructura y contratación de personal, junto a la capacitación necesaria y la evaluación de la competencia, podría ser una opción a largo plazo.

4. Estrategias organizacionales.

El criterio para formular la estrategia organizacional más conveniente es que el crecimiento de la estructura (cualquiera sea la forma) debe seguir al crecimiento del negocio, sin importar el tamaño de la empresa. La propuesta para la formulación de la estrategia organizacional se basa en tres aspectos:

- Desarrollo interno.
- Adquisición o absorción.



- Alianzas o funciones.

Teniendo en cuenta al taller de servicio posventa de Goldstein Automotores S.A.C.I., el *desarrollo interno* o “reestructuración” es lo más conveniente, lo cual implica crecer bajo las condiciones actuales del negocio y así lograr mayor penetración de mercado.

A través de un diagnóstico completo de la organización, organigrama, manual de funciones, normas y procedimientos y fijación de objetivos, se busca integrar de manera coherente al soporte estratégico de la organización (personas, funciones, jerarquías, autoridad, tareas y sistemas de información) con los objetivos estratégicos.

Para ello, algunas acciones contempladas son la inversión en formación y capacitación profesional del equipo, ofreciendo programas de capacitación en las últimas tecnologías y actualizaciones de Ford, para mantenerse a la vanguardia y brindar un servicio de calidad superior; y, el fomento de la cultura de mejora continua, implementando prácticas de este tipo en todos los niveles de la organización, alentando la participación activa del personal en la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de soluciones eficientes. De esta manera, el proceso de negociación para lograr los objetivos estructurales se facilitará.

5. Estrategias funcionales.

Se trata de establecer las estrategias en término 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 que se trate, existen, al menos cuatro estrategias básicas a nivel funcional:

- Estrategias de operaciones: Comprende acciones tales como:
 - Información de fabricación
 - Capacidad instalada
 - Integración vertical
 - Tecnologías de procesos
 - Introducción de nuevos productos

- Gestión de la calidad
- Organización de las operaciones e infraestructura gerencial

Dentro de estas estrategias, se consideran optimizar los procesos de reparación y mantenimiento para reducir los tiempos de espera y aumentar la eficiencia del taller, junto a la implementación de sistemas de gestión de calidad para asegurar la satisfacción del cliente y mantener altos estándares de servicio.

Asimismo, se planteó mejorar la gestión de inventario de piezas de repuesto, asegurando un suministro adecuado y oportuno para evitar retrasos en las reparaciones.

- Estrategias de comercialización:

- Información de comercialización
- Análisis de mercados
- Decisiones sobre productos, precios, distribución y comunicación.

Es importante desarrollar campañas de marketing enfocadas en resaltar la experiencia y especialización del taller en la marca Ford, destacando el uso de piezas de repuesto originales y la calidad del servicio posventa, y utilizando las redes sociales como medio de comunicación y llegada a los clientes. Además, obtener información del mercado y de los competidores ayudará a la organización a poder tomar decisiones respecto a los productos, precios, distribución y promoción.

También, implementar programas de fidelización de clientes, ofreciendo beneficios exclusivos, descuentos en servicios futuros y promociones especiales.

- Estrategia financiera: Índices del mercado de capitales:

- Mediciones de rentabilidad
- Riesgo
- Costo de capital
- Crecimiento

Con respecto a esta área, se considera realizar una evaluación a través de índices de desempeño como análisis de costos y rentabilidad de los servicios ofrecidos,



identificando áreas de mejora y oportunidades para optimizar los márgenes de ganancia. Sumado a lo anterior, mediciones de crecimiento y el establecimiento de políticas de precios competitivos y transparentes, considerando los costos operativos y la oferta del mercado son otras estrategias adecuadas para llevar a cabo.

- Estrategias de desarrollo organizacional y personal:
 - Management de los recursos humanos
 - Selección, promoción y asignación de personal
 - Evaluación del personal
 - Desarrollo de personal
 - Relaciones laborales

Como se ha visto, los recursos humanos son sumamente importantes para la organización, por lo que las estrategias que permitan su desarrollo también lo serán. Se deben establecer programas de capacitación y desarrollo continuo para los técnicos del taller, asegurando que estén actualizados en las últimas tecnologías y técnicas de reparación de vehículos Ford. Indudablemente, fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y motivador para el personal del taller, promoviendo la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, estableciendo políticas de retención de talento que incluyan oportunidades de crecimiento profesional y beneficios competitivos serán otras estrategias interesantes para este nivel.



CAPÍTULO 6: CONCLUSIÓN

Tras analizar estratégicamente a la empresa, su ambiente interno, externo y competitivo, se buscó observar detenida y profundamente las capacidades de la empresa y su actuación en el negocio en un entorno que ha ido evolucionando enormemente en los últimos años. El comienzo de la investigación sirvió para introducirse en el tema del cual trataba la empresa en cuestión y conocer más acerca de Goldstein Automotores S.A.C.I. y el servicio posventa de vehículos Ford.

Luego se determinó la visión, misión, cultura y estructura de la empresa, formando así la identidad de esta. Asimismo, se analizó su grado de creación de diferencias y eficiencia mediante la aplicación del Modelo Competitivo de Ocaña para, a continuación, realizar el cálculo del Valor empresario (Ve). Como el resultado obtenido fue positivo, se concluye que la empresa logra generar una ventaja competitiva superior, aunque con posibilidades de mejora.

El análisis del sector fue uno de los análisis más importantes debido a que ayudó a determinar las características del entorno en donde se encuentra la empresa, además de identificar a sus proveedores, competidores, clientes, y el grado de rivalidad existente; lo que permitió analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

A continuación, se aplicó un Modelo Canvas, con el fin de estudiar el negocio en cuestión, a partir de una imagen resumida pero detallada del mismo. Por último, a partir de todo lo anterior, se llevó a cabo la formulación de estrategias en los distintos niveles con el objetivo de seguir mejorando permanentemente y ofrecer al cliente un mayor valor.

Para finalizar, y como consecuencia del trabajo de investigación realizado, cabe destacar algunos factores que considero muy relevantes que contribuyen a un servicio postventa de óptima calidad. Ellos son:

- Conocimiento y contacto de clientes: implica comprender sus gustos, sus expectativas y sus características para lograr captarlos y fidelizarlos. Además de interesarse por ellos, tanto por sus comentarios positivos como sus quejas, lograr obtener su lealtad. Incluye mantener contacto con ellos, incluso posteriormente a ser atendidos.
- Cumplimiento de Estándares de calidad y normas.

- Cumplimiento de tiempos de trabajo y solución del problema de una vez.
- Contratación eficiente y atención del personal: involucrando la capacitación y formación permanente, necesaria y adecuada de todo el personal para trasladar el mejor servicio posible al cliente. Así como se busca cuidar a los clientes y lograr su lealtad, lo mismo se debe buscar con los empleados.

En conclusión, la empresa debe hacer uso de sus más valiosas fortalezas para poder aprovechar las oportunidades del ambiente y disminuir los impactos de las amenazas para poder generar ingresos y seguir ofreciendo a los clientes una atención muy personalizada y exclusiva. De esta manera, y más hoy en día, se debe atender constantemente a los clientes y a los cambios que puedan producirse en el ambiente, tomándolos como propios y así evitar quedar fuera del mercado y poder seguir creciendo a lo largo del tiempo.



BIBLIOGRAFÍA

- Espinosa, R. (2012). *Cómo definir misión, visión y valores en la empresa + Ejemplos*.
- Ford Argentina (2023). Recuperado de www.ford.com.ar
- INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas de Precios. Dirección de Índices de Precios de Consumo. *Índice de Precios al Consumidor (IPC). Cobertura nacional. Febrero de 2023*. Recuperado de www.indec.gov.ar (2023).
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (Vol. 5, pp. 53-61). Prentice hall.
- Marketing & Web. *5 Fuerzas de Porter: Definición y para qué sirven [Análisis Ejemplo REAL]*. Recuperado de www.marketingandweb.es/marketing/cinco-fuerzas-de-porter/ (2023)
- Martos Calpena, R. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. Universitat Politècnica de Catalunya.
- Mochón Morcillo, F., Beker, V. A. (2008). *Economía: principios y aplicaciones*.
- Ocaña, H. R., Guevara, F., Maddio, Pettina, E. (2018). *Introducción a la comercialización*.
- Ocaña, H. R. (2012). *Dirección estratégica de los negocios*. Editorial Dunken.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). *Generación de modelos de negocios*. País: Editorial.
- Parra Caballero, C. A. (2016). *Relación entre el servicio postventa y la fidelidad del cliente en el sector automotriz, el caso de dos concesionarios de vehículos chinos en Lima*.
- Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR, (24), 86-99*.
- Stanton, W. J., Futrell, C. (1987). *Fundamentals of Marketing*. Reino Unido: McGraw-Hill.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

- Torres, M. R. M., & Riaga, C. O. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134.
- Ulloa, W. L. O., Mazacon, N. H., & Rodríguez, A. F. C. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114-137.



ANEXOS

A. DIAGNÓSTICO DE LA VISIÓN EMPRESARIA (Vi)

FACTORES	No siempre	Pocas veces	Solo para los casos relevantes	Siempre
1. Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc)				
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?				
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)				
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.				
5. Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.				
6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.				
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.				
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.				
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.				
11. Existen criterios de autoorganización y autogestión en todos los niveles de la empresa.				
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.				
13. Idem para la cooperación entre los miembros-				
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.				
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.				
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.				
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.				



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

Escala de tipificación:

- De 0 a 0.40: Visión Difusa
- De 0.41 a 0.60: Visión Compleja
- De 0.61 a 0.80: Visión Simple
- De 0.81 a 1: Visión Concentrada

Los valores resultantes proceden de la tabulación de los 27 ítems del cuestionario realizando la suma de los valores asignados a cada casillero dividido por 27. El resultado, necesariamente debe ser un valor comprendido entre cero (0) y uno (1).

Estos límites cuantitativos no señalan con precisión los tipos de identidades ni que una organización necesariamente reúna sólo las características de la identidad determinada. En todo caso se podrá asumir que existe un dominio de cierto tipo de identidad sobre las otras no descartándose características específicas de estas últimas.



B. DIAGNÓSTICO DE LA MISIÓN DE NEGOCIOS (Mi)

CONTENIDO	No siempre	Pocas veces	Solo para los casos relevantes	Siempre
¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1)				
¿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)				
¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización? (3)				
¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4)				
¿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)				
¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?				
¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?				
¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?				
¿Se trata de factores económicos exclusivamente?				
¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?				
De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?				
¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?				
¿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?				
¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?				
¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?				
¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?				
¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?				
¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?				



¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?				
¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?				
¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?				
¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específicas de los clientes?				
Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.				
¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?				
¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrece la competencia?				
¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?				
¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?				
Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?				
¿Existen mecanismos que permitan evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?				
¿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?				
¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?				
¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?				
¿Entiende que el personal afectado a la producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?				
¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?				
¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?				
¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?				
¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?				
¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?				
¿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?				



¿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...?"				
--	--	--	--	--

NOTAS ACLARATORIAS:

- (1) Debe entender por "conocimiento del cliente" la composición del o los segmentos; edades, sexo, poder adquisitivo, nivel de educación, zona donde viven, qué compran habitualmente, con quiénes compran, cuánto es el gasto promedio por compra, etc, etc.
- (2) Se trata de establecer si la empresa posee como mercado meta uno o más segmentos.
- (3) Los clientes potenciales son TODOS los clientes que podrían, en algún momento, ser compradores para la empresa. Los clientes potenciales surgen de la diferencia entre el Mercado Potencial (Mp) menos el Mercado Actual de la Empresa (Ma), o Cuota de Mercado (Cm).
- (4) Se trata de establecer si los clientes motivan sus compras solo en productos planificados y, si además de estos, están los comprados por impulso.
- (5) Pregunta complementaria a la anterior. Si las motivaciones de compra se encuentran estrictamente asociadas a una necesidad, entonces las compras serán planificadas; si existe un dominio del deseo es altamente que las compras sean por impulso.

Efectuándose las tabulaciones correspondientes –suma de los valores marcados en cada casillero dividido por 40- se obtendrá una escala numérica que señala el tipo de Misión que se trate:

- De 0 a 0.40: Misión cerrada
- De 0.41 a 0.60: Misión Inestable
- De 0.61 a 0.80: Misión Rígida
- De 0.81 a 1: Misión Abierta



C. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (Cu)

(El entrevistado debe responder sí o no)	SI	NO
¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras, existiendo vinculación efectiva (comunicación, operativa) entre ellas?		
¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?		
¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?		
¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?		
¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?		
¿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?		
¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?		
¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?		
¿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?.		
¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo deben ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?		
¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsora sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?		
¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?.		
¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?		
¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?		
¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?		
¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?.		
¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?		
¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?		
¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?		
¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?		



¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se puede mejorar la rentabilidad?		
¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?.		
¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?		
¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?		
¿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?		
¿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).		
¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?		
¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?.		
¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?		
¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas y proponer soluciones?		

NOTA: cada vez que se menciona a la “organización” se la relaciona como un todo considerando los niveles decisionales que correspondan.

La tabulación consiste en asignar valor cero (0) a las preguntas respondidas como “NO” y uno (1) cuando sean “SI”. Hacer el cociente de las respuestas “SI” dividido 30.

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

- De 0 a 0.40: Cultura rezagada
- De 0.41 a 0.60: Cultura seguidora
- De 0.61 a 0.80: Cultura anticipadora
- De 0.81 a 1: Cultura iniciadora



D. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (Eo)

CERO (0) = PEOR VALOR; UNO (1) = MEJOR VALOR

	NO (0)	(0,20)	(0,80)	SI (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.				
Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.				
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.				
4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.				
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.				
6. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización.				
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.				
8. La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.				
9. En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal- que atente al clima de trabajo.				
10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes				
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata				
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal				
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda				
14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios				
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.				
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario				
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.				



18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.				
---	--	--	--	--

Sumar los valores consignados en cada casilla y dividirlo por veintiocho (18) para obtener el resultado final (un valor entre 0 y 1).

La escala utilizada determinará el tipo de estructura que se trata:

- De 0 a 0.40: Estructura burocrática
- De 0.41 a 0.60: Estructura conservadora
- De 0.61 a 0.80: Estructura flexible
- De 0.81 a 1: Estructura innovadora



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**



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, 5 de julio de 2023.


Julia Goldstein
Firma y aclaración

30660

Número de registro

42064947

DNI