



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

PLAN DE NEGOCIOS UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE MENDOZA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Por

Camila Del Carmen Such

(suchcami@gmail.com)

Directora

Verónica Linares

Carrera: Licenciatura en Administración

Mendoza - 2019

Resumen

El siguiente trabajo de investigación tiene por objetivo realizar un análisis estratégico de la empresa constructora familiar ‘‘LYS Desarrollos Inmobiliarios’’. El plan de negocios es una herramienta fundamental para una buena toma de decisiones. Por este motivo se plantea un plan detallado en donde se analizan tanto los factores internos de la organización, como la visión, misión, cultura y estructura organizacional, como los factores externos relacionados al entorno, con el fin de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Logrando disponer de un adecuado diagnostico estratégico, la organización estará en condiciones de pensar en un futuro posible y plantear las estrategias adecuadas para poder tener un crecimiento sostenido dentro del sector competitivo que se encuentra.

ÍNDICE

Por.....	0
Introducción.....	4
Capítulo I: Historia de la empresa	6
Capítulo II: Análisis de las capacidades empresarias.....	9
a. Identidad empresaria	11
a.1 Perfil del estratega	12
a.2 Visión empresaria	14
a.3 Misión empresaria	15
a.4 Cultura empresaria.....	17
a.5 Estructura Organizacional.....	19
a.6 Estimación del factor de individuación.....	20
b. Diferencia	22
b.1 Innovación como impulsor de diferencias de valor	23
b.2 Mejora como impulso de diferencias de valor	24
b.3 Coordinación como impulsor de valor por diferencia	24
b.4 Adaptación como impulsor de valor de las diferencias	24
b.5 Estimación del factor de sofisticación	24
c. Eficiencia	27
c.1 Estimación del valor de optimización.....	28
d. Estimación del valor empresario (ve) a través del factor de individuación (fi), de sofisticación (fs) y de optimización (fo)	32
Capítulo III: Análisis del sector de negocios	34
a. Variables de nivel 1	35
a.1 Clientes	35
a.2 Empresas	39
a.3 Competencia.....	41
b. Variables de nivel 2.....	42
b.1 Proveedores.....	42

b.2 Posibles nuevos ingresantes	43
b.3 Productos sustitutos	44
b.4 Actores estatales y no estatales	45
c. Variables de nivel 3	46
c.1 Entorno económico	46
c.2 Entorno sociocultural	46
c.3 Entorno legal	46
c.4 Entorno político	46
d. Análisis dinámico del sector	49
d.1 Segmento de la industria	49
d.2 Ciclo de vida de los sectores de negocios	50
Capítulo IV: Formulación e Implementación de la estrategia	52
a. Niveles de formulación de la estrategia	56
a.1 Estrategia de negocios.....	56
a.2 Estrategia de Posicionamiento Competitivo.....	58
a.3 Estrategia de Crecimiento	59
a.4 Estrategia Organizacional	62
a.5 Estrategia Funcional	63
b. Implementación de la estrategia.....	65
Conclusiones y recomendaciones	67
Referencias bibliográficas y paginas consultadas	68
https://empresas.habitissimo.com.ar/construccion/mendoza	68
Anexos	69
a. Cuestionario de la condición del estratega para los negocios (1).....	69
b. Diagnóstico de la visión empresaria (2)	94
c. Diagnóstico de la misión de negocios (3)	97
d. Diagnóstico de la cultura organizacional (4)	101
e. Diagnóstico de la estructura organizacional (5)	104

Introducción

El siguiente trabajo se presentará en cuatro capítulos, desarrollando los conceptos principales para elaborar un plan de negocios de la empresa, analizando sus capacidades empresarias y luego evaluando el atractivo del entorno organizacional, formulando escenarios futuros para finalmente implementar las estrategias competitivas.

Para el mismo se tuvo en cuenta como bibliografía principal, el libro del profesor Hugo Ricardo Ocaña “Estrategias de negocios”, tercera edición del año 2016.

El trabajo está organizado de la siguiente manera:

Capítulo I: Historia de la empresa

Este capítulo está destinado a mostrar una breve reseña histórica de la empresa bajo análisis, conocer acerca de quienes son los fundadores, cuando comenzaron, cómo esta compuesta y cuáles fueron sus principales proyectos y emprendimientos como empresa.

Capítulo II: Análisis de las capacidades empresarias

En este capítulo se pretende realizar la estimación del valor empresario, para lo cual se realizaron distintos cuestionarios sobre el perfil de estrategia, la visión, la misión, la cultura y la estructura organizacional.

También se definieron los factores que componen el valor empresario (Ve) como el factor de individuación que incluye análisis de la visión, misión, cultura y estructura empresarial. El factor de sofisticación que incluye las diferencias realizadas en los procesos de negocios de la organización teniendo en cuenta aspectos fundamentales como la innovación, las mejorar, coordinación y adaptación de las áreas principales de la organización. Luego se determinó el factor de optimización, el cual hace referencia a los costos asociados que tiene la organización. Ambos factores vinculados entre sí. Para poder finalmente calcular el valor empresario.

Este capítulo termina con un cuadro sobre las fortalezas y debilidades de la organización y la conclusión final del capítulo.

Capítulo III: Análisis del sector de negocios

En este capítulo se analizan las variables que influyen en el sector de negocios y como interactúan las mismas en el contexto organizacional. Las variables están clasificadas en tres niveles: el primer nivel comprende las variables más relevantes como clientes, empresas del sector y la competencia, en el segundo nivel está compuesto por proveedores, posibles nuevos ingresantes, productos sustitutos y

actores estatales y no estatales. En el último nivel se encuentran las variables incontrolables como es el entorno económico, sociocultural, legal y político.

Luego se puede observar una descripción de la empresa bajo análisis relacionada al sector de negocios que se encuentra y etapa de ciclo de vida que está actualmente.

Capítulo IV: Formulación e Implementación de la estrategia

En este capítulo se presentará primero la formulación de escenarios y luego las estrategias que seguirá la empresa en el futuro con respecto a su plan de negocios. Finalmente se realizará una breve descripción de la implementación de las estrategias observando cuales son las consideraciones más adecuadas que tiene que tener el empresario estratega.

Capítulo I: Historia de la empresa

La organización analizada se conforma como una pequeña empresa familiar que se dedica a la construcción de edificios y desarrollos inmobiliarios en la provincia de Mendoza. Sus fundadores son los arquitectos Silvia Lucero y Joaquín Such, quienes poseen una trayectoria en el sector de la construcción de más de 25 años. Luego de trabajar 10 años en la ciudad de Santiago de Chile construyendo condominios y edificios residenciales para una empresa argentina, regresaron a Mendoza con el firme objetivo de desarrollar emprendimientos inmobiliarios por cuenta propia.

En el año 2009 comienza la construcción del primer emprendimiento denominado “EL OMBÚ”, complejo ubicado en Godoy Cruz. En el mismo terreno se construyeron luego los complejos “EL OMBU II” y “EL OMBU III” que cuentan con una administración y espacios comunes compartidos. En el 2018 se entregó el complejo “El ALBA”, y en el 2020 se finalizará el quinto emprendimiento denominado “SENDAS”, ambos también ubicados en Godoy Cruz.

Con el objetivo de profesionalizar el emprendimiento y generar identidad empresaria en el sector, se crea el nombre “LYS desarrollos inmobiliarios” basado en los apellidos de los fundadores y en la principal actividad donde buscan generar valor continuamente.

Los fundadores son quienes llevan a cabo las actividades centrales y estratégicas del negocio: diseño de perspectivas y planos, dirección técnica, compras y ventas. Cuentan con la colaboración de sus hijos, Ignacio Such que es Ingeniero Civil y es quien realiza la asesoría en ingeniería de cómputos y presupuestos, Martina Such, encargada de la confección de renders y fachadas, y Lucía Such, Licenciada en Administración, que es quien asiste en el área administrativa contable. Asimismo, la empresa cuenta con un equipo de trabajo conformado por un oficial de obra y 4 albañiles ayudantes, subcontratando los servicios necesarios para la concreción de los edificios.

El equipo de trabajo está conformado de la siguiente manera:



Con respecto a sus principales emprendimientos se pueden destacar dos: el primer conjunto de departamentos se encontraba en construcción en etapa de terminaciones, ubicado en la calle Florencio Sanchez 449 de Godoy Cruz, Mendoza. Mientras que, paralelamente se estaba desarrollando el proyecto para un edificio de departamentos destinados a inversión inmobiliaria ubicado en la Calle Pedro Pascual Segura 1070, Godoy Cruz, Mendoza.

Imágenes Edificio El Alba



El Alba

Calle Florencio Sanchez 449, Godoy Cruz, Mendoza
Entregado: Junio del 2018

Imágenes Edificio Sendas



Es importante destacar que el equipo de trabajo tiene muy bien arraigado sus valores como empresa que se pueden mencionar como principales: trabajo en equipo, innovación, mejora continua y responsabilidad. También podemos mencionar la visión de la empresa de la siguiente manera:

“Ser la empresa constructora de referencia a nivel regional pudiendo brindar soluciones eficaces con altos estándares de calidad con precios competitivos contando con un capital humano de excelencia creando vínculos sólidos con sus clientes”.

Esta misma fue transmitida firmemente por el empresario principal de la organización Joaquin Such hacia los demás miembros. Esto hace que la empresa familiar se comprometa firmemente en los proyectos que sea realizar buscando perfeccionarse constantemente.

En cuanto a la misión de la organización, otro elemento que vincula a los miembros del equipo, podemos destacar la siguiente

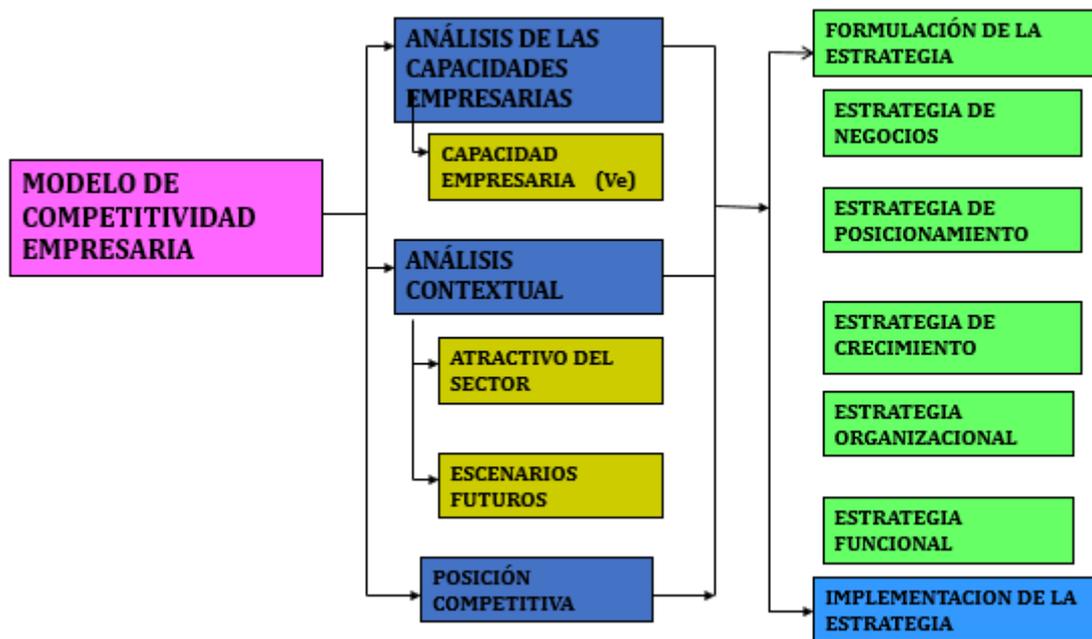
“La misión es ser una empresa dedicada al desarrollo inmobiliario con la construcción de proyectos de arquitectura y en cuanto a los valores podemos destacar los siguientes: personal motivado, capacitado y comprometido, gran fidelización con nuestros clientes y establecimiento de relaciones a largo plazo con sus proveedores e inversionistas”

Capítulo II: Análisis de las capacidades empresarias

En el siguiente trabajo se tendrán en cuenta conceptos teóricos expuestos por Ocaña, Hugo en su “Dirección estratégica de los negocios”.

Un modelo de competitividad empresarial es un ejemplo ordenado de los elementos que lo constituyen. Existen varios modelos de competitividad, pero el que se analizará en este trabajo tiene en cuenta los siguientes análisis:

Gráfico nº1: Mapa general del modelo competitivo



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

Es importante destacar que este modelo de competitividad tiene en cuenta dos autores principales en cuanto al pensamiento estratégico: Michael Porter donde aporta sus conocimientos relacionados al ambiente externo de la organización definiendo oportunidades y amenazas. E Igor Ansoff con su análisis en el ambiente interno para diagnosticar fortalezas y debilidades dentro de la organización.

A lo largo de este trabajo, se tendrá en cuenta un modelo de análisis y desarrollo de negocios bajo una totalidad estructural cuyos principios básicos están referidos a la identidad, diferencia y eficiencia como ventajas competitivas empresarias.

La ventaja competitiva empresarial no se puede interpretar si primero no se comprende el concepto de valor ya que el mismo es lo que hace que una empresa obtenga una ventaja competitiva superior. El concepto de *Valor* es el elemento vincular o mediador entre empresa y cliente. Para la empresa será generar una utilidad o margen en términos económicos para el cliente satisfacer sus deseos.

“El concepto de valor para la empresa es diferente al del cliente. Mientras que para éste el valor es esencialmente subjetivo, para la empresa, en cambio, es totalmente objetivo” (Ocaña, 2016)”.

La empresa debe crear valor que sea deseable para el cliente.

Por lo tanto, aquí podemos considerar al valor empresario como:

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

La diferencia es cualquier atributo que posee el producto y que lo hace distinto al resto de los productos que compiten en el sector. Puede poseer rasgos cualitativos y cuantitativos, pero siempre objetivos. Ejemplos serían el nombre de la empresa (marca) y la imagen corporativa.

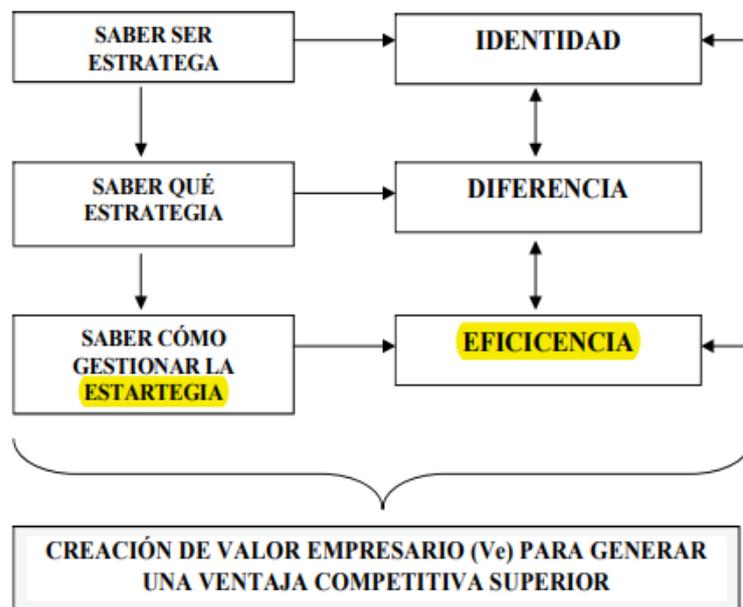
El costo es la manera cuantitativa de expresar el valor generado por la empresa y refleja el precio que se paga por las diferencias generadas donde, a mayor diferenciación cuantitativa mayor costo. Ejemplos serían la tecnología e insumos utilizados en los procesos productivos que se reflejarán en el producto final cuantificados a través del costo.

La diferenciación se reflejará a través de un coeficiente llamado “factor de sofisticación” (fs) y el costo, que determina la eficiencia, será calculado a través del “factor de optimización” (fo).

Por lo tanto, la ecuación anterior queda definida de la siguiente manera:

$$Ve = fs - fo$$

Gráfico n°2: Valor Empresario



$$Ve = \text{IDENTIDAD} (\text{DIFERENCIA} - \text{EFICIENCIA})$$

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

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

El Valor Empresario (Ve) es igual al factor de individuación (fi) multiplicado por el factor de diferenciación menos el factor de optimización. En términos competitivos, la identidad puede estar orientada solamente a la diferencia, en otro caso orientada al costo, y como última alternativa se podría orientar a la relación diferencia/costo.

La identidad está referida a la persona, al saber ser y lo calcularemos a través del “factor de individuación”. La diferencia hace referencia al qué hacer y se calcula con el “factor de sofisticación”. Y finalmente la eficiencia hace referencia a los recursos y al cómo hacer, este valor estará determinado por el “factor de optimización”.

a. Identidad empresaria

Según Ocaña (2016) “Es aquello que posee atributos o cualidades que lo hace sólo igual a sí mismo; no hay otro igual. Ya sea un producto o una empresa, su identidad está dada por sus características, cualidades o atributos únicos. La generación y producción de la identidad empresaria comienza y continúa en la “visión empresaria”. Es el empresario/estratega quien, con su particularidad, relativa, subjetiva mirada de la realidad competitiva comienza dando los rasgos esenciales de la Identidad.”

La identidad como “ser” puede decirse de varias maneras, todas ellas producto de analogías, ya que no existe una definición que precise lo que es “ser”, en tanto los atributos/cualidades/características que la componen son únicas, entonces los tres tipos de identidades son:

- Identidad esencial: es “el ser en sí” de la empresa y carece de un significado racional, no posee cualidades ni atributos, es pura, transparente e indescriptible. Constituye una variable que se construye a través de un proceso recursivo proveniente de la identidad dinámica.

- Identidad accidental: se describe como “el ser fuera de sí”; deviene de la identidad esencial en tanto amplía su ámbito de realidad por medio de cualidades, atributos o características que son accidentes propios o específicos de la empresa analizada y que constituyen su forma. Puede ser creada, modificada o adaptada de acuerdo a los requerimientos del tiempo y las formas competitivas. Ejemplos serían los canales de distribución, la marca, la calidad de los productos o servicios que brinda la empresa o la estructura organizacional.

- Identidad dinámica: se describe como “el ser para sí”, es un tipo de movimiento endógeno a la empresa cuya finalidad es la construcción continua del ser en sí o identidad esencial. Ejemplos serían la interacción que existe entre las personas que componen la organización, entre los clientes o cualquier persona/empresa que tenga relación con la empresa bajo análisis.

Estos tres tipos de identidades conforman “la” identidad de la empresa o el producto convergen en un elemento en común: la visión empresaria. El primer elemento de cualquier estrategia empresaria comienza con la visión que el empresario posee de su negocio. Aquí la génesis de la identidad esencial que toma forma a través de la cultura organizacional.

a.1 Perfil del estratega

Existen formas de competitividad en los negocios que se sustentan en el conocimiento y el saber. Todas las empresas que logren desarrollar conocimientos y su aplicación de manera superior a la competencia, habrán logrado una ventaja competitiva.

Según Ocaña (2016) “El estratega/empresario es un *“personaje”* “una máscara. La cuestión es si esta máscara, esta persona, responde realmente a lo que es. Tomemos por caso: un ser humano que interpreta el personaje –la persona – de estrategia”. Cuando el estratega-persona observa la realidad, la representa mentalmente en correspondencia con su mundo individual, es decir, la realidad es lo que él piensa que es y no otra cosa.

Se tendrán en cuenta los siguientes sistemas del estratega que éste utiliza para construir su visión sobre el negocio:

- Sistema de observación (comienzo para la interpretación de la realidad): Observan su entorno de negocios -variables externas a la organización.

- Sistema de percepción (comienzo de la visión empresaria): Captan aquellos datos, externos e internos, que eventualmente poseen o pueden poseer algún impacto en los objetivos generales y específicos de la empresa y sus negocios.

- Sistema de información (argumentos de la visión empresarial): Ordenan los datos para construir información útil para la toma de decisiones.
- Sistema de aprendizaje (construcción de la visión empresarial): Procesan la información que determina el aprendizaje de la realidad de negocios de la empresa
- Sistema de conocimientos: Ordenan la información de acuerdo a categorías específicas para crear inteligencia a través de la distribución de la información en toda la organización según los niveles que lo demanden
- Sistema de formulación de saberes: Definen de qué manera los conocimientos serán las bases para los saberes específicos
- Sistema de acción o acciones sistemáticas: Aplican los saberes generando acciones orientadas a la transformación, parcial o total, interna o externa, de la realidad
- Sistema de control: Evalúan los resultados obtenidos de las acciones aplicadas.

El diagnóstico del estratega se realizará mediante la utilización de distintos cuestionarios para luego hacer un análisis. Estos cuestionarios se aplicaron de forma personal y presencial al empresario - estratega principal de la empresa (Joaquín Such), durante el mes de octubre de 2019 en su oficina central ubicada en Godoy Cruz. El objetivo de esta herramienta reside en evaluar en qué grado el estratega ha formulado su visión empresarial, cuáles son las bases de la misma, y si es llevada a la práctica adecuadamente. Estos modelos de cuestionarios fueron extraídos del libro de Ocaña ‘‘ Dirección estratégica de los negocios’’ ubicado en la página 79 en el anexo a (1) mencionado como cuestionario ‘‘condición del estratega para los negocios’’.

Podemos observar los resultados finales en el siguiente cuadro:

Cuadro n°1: El estratega (tabulación):

A1	2	B1	4	C1	2	D1	2	E1	4	F1	3	G1	1	H1	1
A2	1	B2	1	C2	2	D2	1	E2	1	F2	4	G2	1	H2	4
A3	4	B3	4	C3	2	D3	3	E3	4	F3	4	G3	4	H3	4
A4	4	B4	4	C4	4	D4	4	E4	4	F4	4	G4	4	H4	4
A5	4	B5	4	C4	4	D5	1	E5	2	F5	1	G5	4	H5	4
A6	1	B6	4	C6	2	D6	3	E6	1	F6	3	G6	4	H6	4

A7	3	B7	4	C7	2	D7	4	E7	1	F7	4	G7	4	H7	1
A8	1	B8	3	C8	4	D8	4	E8	3	F8	1	G8	4	H8	4
A9	3	B9	4	C9	4	D9	4	E9	1	F9	3	G9	4	H9	3
A10	4	B10	4	C10	4	D10	1	E10	3	F10	4	G10	4	H10	4
Totales	27		36		30		27		24		31		34		33

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

Las cualidades asociadas al empresario – estrategia varían de la siguiente forma (sumando los totales de las columnas):

300- 360 = Excelente

200 – 299 = Muy bueno

160 – 199 = Bueno

60 – 159 = Regular

1 – 59 = Replantear habilidades

Los valores de las columnas indican sus habilidades para el ítem analizado. Si el valor de la columna es mayor a 30, indican sus fortalezas como estrategia/empresario. De existir columnas cuyos valores están por debajo de 30, ello determina que esa variable es una cualidad débil y por lo tanto hay que trabajar en ellas.

Total: 242 / Cualidades asociadas al empresario – estrategia MUY BUENAS

Por lo tanto, se puede destacar que las cualidades asociadas al empresario – estrategia se consideran una **FORTALEZA** como estrategia/empresario en distintas variables como: realidad externa e interna a la organización, sistema de percepción, sistema de conocimiento, distribución del conocimiento Y evaluación de acciones aplicadas.

Como debilidades en las cuales se tiene que trabajar podemos mencionar las siguientes variables: persona, sujeto, individuo y la realidad, el sistema de aprendizaje y el sistema de Información.

a.2 Visión empresaria

Se puede considerar a la "visión" como una cualidad y actitud que posee el empresario para conformar una imagen mental de lo que se ve o cree ver respecto del futuro de los negocios. Aquí nace la identidad esencial y luego continúa en la cultura organizacional.

La visión está compuesta por un conjunto de valores y creencias, un sistema ideológico, una moral organizacional, una política empresaria y una ética organizacional.

Realizando un diagnóstico de la visión (en el anexo se encuentra disponible el cuestionario ubicado en la página 109 como anexo (2) mencionado “diagnóstico de la visión empresaria “a partir de la cual se determinan las conclusiones) se obtuvo un total de **0,79**. Cabe mencionar que los cuestionarios fueron realizados todos en el mismo momento junto al empresario principal de la empresa Joaquin Such.

Escala y tipificación:

De 0 a 0,40: Visión difusa

De 0,41 a 0,60 Visión compleja

De 0,61 a 0,79: Visión simple

De 0,80 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 solo 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.

De acuerdo a los resultados obtenidos y en base a lo expuesto por Ocaña podemos definir la visión de la empresa como:

Visión Concentrada: El sistema de valores y creencias conforman una identidad real, abarcando tanto el subjetivismo relativo, como la racionalidad formal, determinando una forma ideológica fuertemente arraigada en lo dogmático, aunque no carezca de flexibilidad, proponiendo una moral sin posibilidades a equívocos o ambigüedades en su discernimiento 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. Explícitas, positivas, concretas, precisas, resultan una guía ineludible para los miembros de la organización. Finalmente, la ética empresaria, al provenir de tan sólidas bases, se constituye en un tipo de valor superior que configura una ventaja competitiva superior.

a.3 Misión empresaria

La misión es la tarea que se encomienda al empresario - estrategia para que sus negocios sean exitosos.

A diferencia de la visión, esta última posee un carácter de totalidad y unidad toda vez que encierra a toda la organización, dándole identidad. En cambio, la misión se focaliza en la actividad específica del o de los negocios que realice la organización.

“Es el primer componente del proceso de la administración estratégica es elaborar la declaración de misión de la organización, la cual ofrece el marco o contexto dentro del que se formulan las estrategias. Una declaración de misión tiene cuatro componentes principales: la declaración de la razón de ser de una empresa u organización, a lo que suele llamarse misión; una declaración de algún estado futuro deseado, a lo que suele llamarse visión; una declaración de los valores clave con los que la organización está comprometida, y una declaración de las principales metas” (Hill and Jones, 2011)

Las variables que definen la misión de un negocio son:

- Clientes: en el caso de la empresa bajo análisis existen tres tipos de clientes, inversores que adquieren el terreno para luego revender, clientes finales que alquilan o venden directamente a diversos consumidores.
- Productos: Los productos principales que brinda la organización son los departamentos ubicados en la provincia de Mendoza.
- Ámbito Geográfico: Ubicación en Godoy Cruz, Mendoza, Argentina.
- Competencia: Los principales competidores son: Tierra Firme, Pleno Desarrollos Inmobiliarios, Grupo Armentano, Barcelona Group y Ares.
- Competencia central: eficiente manejo de costos, excelente planificación y diseño de proyectos.

Gráfico n°3: Caracterización de la misión del negocio



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

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:

0 a 0,40 Misión cerrada

0,41 a 0,60: Misión inestable/errática

0,61 a 0,80: Misión rígida

0,81 a 1: Misión abierta

De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario práctico ubicado en la página 113 como anexo (3) mencionado como “diagnóstico de la misión de negocios” podemos decir que la empresa tiene una **Misión inestable/errática** ya que el valor es de **0,52**.

Este tipo de misión se caracteriza por una fuerte orientación al cliente y una falta de control del producto. Teniendo en cuenta que el cliente está en permanente cambio y que la empresa debe adoptar una actitud frente al cambio (acompañar, anticipar, persuadir), sin embargo, debe existir una base de definición genérica acerca del producto y dejar que los atributos sean los elementos dinámicos que se ajusten al cambio del cliente. Esta misión es aceptable en un tipo de negocio donde los productos se hacen personalizados, pero no para mercados de consumo, tal cual el caso de la empresa a analizar que personaliza sus productos para cada cliente ajustándose a sus necesidades.

a.4 Cultura empresaria

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

“Es el conjunto específico de valores y normas compartidos por las personas y los grupos dentro de una organización.²⁷ Los valores de la organización son creencias e ideas acerca de qué tipo de metas deben perseguir sus miembros y del tipo adecuado de estándares de comportamiento que deben tener para lograr estas metas” (Hill and Jones, 2011)

Gráfico nº4: Matriz cultura organizacional frente al cambio

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

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

La tabulación del cuestionario 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:

0 a 0,40: Cultura rezagada

0,41 a 0,60: Cultura seguidora

0,61 a 0,80: Cultura anticipadora

0,81 a 1: Cultura innovadora

De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario llamado "diagnóstico de la cultura organizacional" ubicado en la página 117 como anexo (4) se puede mencionar que la organización tiene una **Cultura organizacional seguidora** con un valor de **0,60**.

Este tipo de 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 últimos reservándose la empresa el ser eficientes por las diferencias requeridas.

Ya ha quedado establecido que la empresa, para poder competir en sectores de negocios, debe generar un valor empresario (Ve) superior. Que los tres componentes del valor empresario son la identidad, la diferencia y la eficiencia. La identidad la forman las personas de la organización en su conjunto y queda

en evidencia a través de la cultura. Ésta no es otra cosa que el reflejo de la “visión empresarial” tal como ha quedado determinada en términos de valores, creencias, principios, ideología, políticas y ética.

En cuanto a la empresa analizada se tiene en cuenta como parte de su cultura organizacional una fuerte eficiencia ya que se busca una gran productividad y optimización de costos.

a.5 Estructura Organizacional

Luego de haber establecido cuál debe ser la visión empresarial, la misión de negocios y la cultura organizacional resta por establecer cuál es la estructura organizacional necesaria para sostener ese cambio porque, en definitiva, las estrategias no las llevan adelante las empresas sino las personas que las integran con sus funciones y tareas.

La organización como referente de la identidad en la competencia empresarial, junto con la visión y la cultura, debe ser analizada en cuanto a la relación estrategia-estructura y en la forma como la configuración estructural reacciona frente a los cambios no planeados propios del contexto.

Ocaña presenta una matriz de actitud estructural frente al cambio que puede determinar qué tipo de estructura posee la empresa.

Gráfico n°5: Matriz de estructura frente al cambio



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

La forma como la empresa se adapta al cambio debe ser entendida como la capacidad que posee la organización para reconfigurar su estructura en función de:

- Las variaciones contextuales (cambios no planeados) provenientes de variables macroeconómicas (económicas, legales, tecnológicas, etc.) y/o las específicas del sector de negocios (clientes, competidores, proveedores, canales de distribución, etc.).

- Las variaciones internas (cambios planeados) provenientes de la propia organización (políticas, visión empresaria, cultura, funciones, procesos, tecnología, etc.).

Con respecto a los cuestionarios, la tabulación consiste en sumar los valores consignados en cada casilla y dividirlo por dieciocho (18) para obtener el resultado final (un valor entre 0 y 1).

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

0 a 0,40: Estructura burocrática

0,41 a 0,60: Estructura conservadora/rezagada

0,61 a 0,80: Estructura flexible

0,81 a 1: Estructura innovadora

De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario ubicado en la página 121 como anexo (5) llamado “diagnóstico de la estructura organizacional” realizado se puede mencionar que la estructura organizacional que posee la empresa es **Estructura conservadora/ rezagada** con un valor de **0,58**

Este tipo de estructuras se caracterizan por un tipo de identidad con gran énfasis en la eficiencia (posición que requiere estructuras rígidas, productos homogéneos), con bajo énfasis en las diferencias. Se asume que el azar, la incertidumbre o lo aleatorio es propio del contexto mientras que los elementos constitutivos de la organización deben responder a comportamiento previsible 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. De la misma forma, cualquier cambio producido en la dinámica del negocio se resuelve dentro de la misma estructura con intervención exclusiva del área, departamento o sector involucrado sin participación directa del resto de la organización.

a.6 Estimación del factor de individuación

La identidad organizacional se estima a través de lo que he llamado factor de individuación, el cual nos da la posibilidad de poseer un concepto acerca de la identidad empresarial. El factor de individuación, que debe interpretarse como un elemento cuantitativo, de naturaleza subjetiva, señala los atributos o cualidades propias de la empresa, en tanto “ser” que, ahora, más allá de intuirlos, lo interpretamos escalaramente a través de una expresión numérica.

Para poder cuantificar competitivamente a la empresa necesitamos de ciertas formas que puedan ser observables. Una empresa desarrolla una forma competitiva superior cuando su factor de individuación se encuentra lo más cercano posible a un ideal.

Por lo tanto, el factor de individuación es una aceptable medida para darle un significado a la identidad, para conocer cómo se encuentra la organización en términos de identidad. La estimación del factor de individuación se realiza de la siguiente manera:

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

El factor de individuación es un promedio simple de las cuatro variables o atributos asociados 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.

Continuando con el pensamiento del autor, el factor de individuación le permite al estratega/empresario:

- Orientar la comprensión de la identidad empresaria para determinar en ella lo que es principal de lo accesorio.
- Diseñar e implementar políticas, estrategias y métodos que no vulneren la identidad empresaria.
- Determinar qué cualidades de la identidad pueden ser consideradas como fortalezas y cuáles como debilidades.
- Poseer un parámetro de la condición actual de la identidad teniendo en cuenta un ideal preestablecido.
- Consecuentemente, permite introducir las acciones necesarias para que el factor de individuación se acerque lo más posible al ideal preestablecido.

De acuerdo a la escala el fi se encuentra comprendido entre los valores 0 (cero) y 1 (uno) siendo 1 el valor ideal de identidad. Los índices por encima de 0,50 proyectan un resultado aceptable, y se considera una fortaleza. Si el valor que está por debajo de 0,50 se considera una debilidad. Mientras más cerca se encuentre de los valores extremos serán más positivos o negativos.

Por lo tanto:

$$Fi: 0,79 + 0,52 + 0,60 + 0,58 / 4$$

$$Fi: 2,49/4$$

$$Fi: 0,6225$$

En este caso el valor del fi fue de **0, 6225**, indica no sólo un valor aceptable, sino que se considera una fortaleza, en cuanto a la individuación, es decir, la identidad de la empresa bajo análisis.

Además, se pueden analizar las distintas variables que forman el factor de individuación para ver si son fortalezas o debilidades.

VISIÓN: 0,79. Valor superior al índice 0,50, se considera una fortaleza.

MISIÓN: 0,52. Valor superior al índice 0,50, se considera una leve fortaleza.

CULTURA: 0,60. Valor superior al índice 0,50, se considera una fortaleza.

ESTRUCTURA: 0,58. Valor superior al índice 0,50, se considera una leve fortaleza.

b. Diferencia

La diferencia genera un tipo de valor para el consumidor que justifica la compra de un producto y no otro. Este valor puede ser subjetivo u objetivo. Ambos son legitimados por el consumidor por ejemplo la marca que, como diferencia, determina la identidad de la empresa y la hace única.

El concepto de diferencia que se utilizará no debe confundirse con el de “diferenciación” que, como estrategia genérica o competitiva. Según Porter (1985) la diferenciación es una de las dos formas básicas para que una empresa logre una ventaja competitiva; como está considerada en este trabajo la “diferencia” es un impulsor de valor dentro de la ventaja competitiva empresarial, pero no una estrategia.

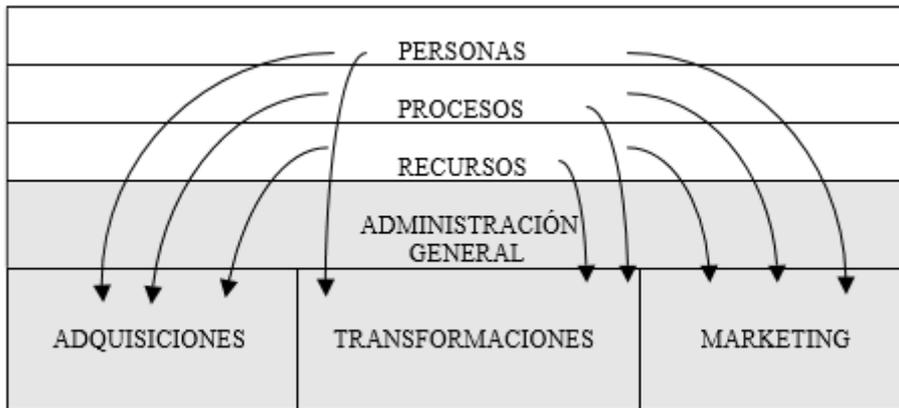
Por lo tanto, en términos competitivos, la diferencia es una cualidad o accidente por el cual un producto (o una empresa o una marca) se distingue de otro. Diferenciar es hacer conocer la diferencia del producto o servicio que se brinde. Diferenciación es la especificación de las cualidades o accidentes de un producto para hacerlos reconocibles.

Para que las diferencias sean un valor empresarial, la empresa debe desarrollar formas de diferenciación que involucren a todas las actividades del proceso de negocio. Para poder lograr la diferencia la organización tiene que tener en cuenta cuatro elementos: adaptación, innovación, coordinación y mejora de las actividades del proceso de negocios, diferencias que podrán verse finalmente en el producto final.

La organización es un sistema donde confluyen tres elementos complementarios: personas, procesos y recursos, que también se puede leer como: las personas desarrollan procesos utilizando recursos. La organización incluye, además, una serie de subsistemas que denominaré actividades de valor. Éstas, cada una, incluyen a personas, procesos y recursos, y son un subsistema dentro del sistema general, es decir, cada actividad es un subsistema de valor dentro del sistema de valor total llamado organización. Entre cada actividad de valor-subsistema existe interrelación e interdependencia. Tal lo dicho anteriormente, la organización es un proceso de negocios toda vez que combina distintas formas de

hacer las cosas, actividades, con un objetivo específico. Un organigrama de la organización como proceso de negocios sería de este tipo:

Gráfico n°6: Organigrama de la organización como proceso de negocios.



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

Un proceso significa una ventaja competitiva cuando es capaz de generar valor a través de diferencias específicas en la adquisición de los insumos, en las transformaciones de estos o en los productos. Pero un proceso es ejecutado por personas dentro de la empresa que estas poseen conocimientos que se traducen en creatividad e innovación a partir de los conocimientos adquiridos para generar una diferencia como ventaja competitiva.

“El proceso es una organización racional de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos de actividades concebidas para producir un resultado final específico” (Pall, 1987).

Las personas con sus conocimientos, primero identifican y estructuran el proceso de negocio con sus correspondientes actividades de valor, para luego detectar el valor actual y el valor potencial de cada una de ellas manifestados a través de los impulsores de valor, por lo tanto, lo primero que hay que conocer es cuáles son los factores para generar valor a través de las diferencias. Los impulsores de valor para generar diferencias son: Innovación, Mejoras, Coordinación y Adaptación.

b.1 Innovación como impulsor de diferencias de valor

Según Hill y Jones (1996) consideran que la innovación es la variable más importante en la generación de la ventaja competitiva. Para este caso, la innovación como impulsor de diferencias de valor, la consideración es totalmente válida. En efecto, toda vez que se introduce una novedad en marketing (diseño del producto, marca, envase, precio, logística, canales de distribución, comunicación), en las transformaciones (ingeniería de producción, ingeniería de producto, calidad, tecnología) o en las adquisiciones (materia prima, maquinarias, insumos), si es exitosa, la innovación es generadora de valor determinando que la empresa posea algo exclusivo (en tanto innovación). Las empresas están, o deberían

estar, diseñando e implementando nuevas formas de generación de valor en sus procesos de negocios a través de la innovación, pero se necesitan de las personas y con un fuerte factor de individuación orientado a una cultura provocadora o, al menos, anticipadora del cambio para ser innovador.

b.2 Mejora como impulso de diferencias de valor

Según Morris y Brandon (1994) sostienen que los esfuerzos más exitosos para el mejoramiento de los procesos se encuentran en las empresas más pequeñas carentes de estructuras formalizadas, en las empresas nuevas o cuando la gestión está concentrada en una persona. Mejorar el valor de una actividad significa aumentar su valor en términos de diferencias, analizando los insumos, los procesos y los productos de cada actividad.

b.3 Coordinación como impulsor de valor por diferencia

Según Porter (1980) menciona la coordinación como una variable característica (junto con la optimización) que potencialmente puede generar diferencias en los denominados “eslabones” de la cadena de valor que él propone.

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 común, para el caso, el logro de la generación de diferencias como valor.

b.4 Adaptación como impulsor de valor de las diferencias

La adaptación debe ser entendida con relación al cliente, sea este interno o externo (comprador). Si todo el proceso de negocio tiene como finalidad generar valor empresario que se posicione como el valor percibido por el cliente- comprador, entonces todas las actividades de valor deben estar orientadas a adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el cliente, ya sea que la empresa los esté acompañando, anticipando o iniciando.

b.5 Estimación del factor de sofisticación

El factor de sofisticación es la estimación de las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresario. Se trata de un factor (literal) no financiero igual que el factor individuación. (Ocaña, 2016).

En el siguiente cuadro se puede observar un listado de las capacidades que tiene la empresa para generar diferencias en sus procesos.

Cuadro n°2: Factor de Sofisticación

Función/tarea	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación
---------------	------------	---------	--------------	------------

Gerencia General	Se han introducido innovaciones para adquirir capacitación y entramientos en los miembros de la organización.	Se han implementado mejoras para desarrollar un ambiente agradable en el trabajo, basado en la confianza entre los miembros del equipo.	No hay un mecanismo explícito debido a que la empresa es pequeña y familiar, y las decisiones son tomadas por el gerente general.	Existe un proceso de adaptación a los clientes con retroalimentación por parte de los mismos.
Adquisiciones (actividades, contables y administrativas)	No existen sistemas de información. Realizan la contabilidad básica con planillas de Excel y por servicios de un tercero (contador de la empresa)	Se han introducido mejoras en cuanto al orden administrativo estableciendo distintas planillas de Excel para contabilizar materiales y facturas.	Existe un gran nivel de coordinación entre los miembros ya que la empresa es pequeña y se basa mucho en la comunicación informal.	Se puede mencionar que existe adaptación entre la empresa y los clientes ya que la comunicación entre ellos es periódica.
Transformaciones (u Operaciones)	La empresa posee una política una pequeña innovación para asegurar la calidad en sus productos.	La incorporación de la innovación nos lleva a la mejora continua y mayor fidelización con los clientes.	Dado el carácter central de esta actividad se mantienen reuniones de equipo de trabajo con el resto de las áreas.	Existe la adaptación a las necesidades de sus clientes.
Marketing	La empresa no cuenta con un departamento de	La empresa busca implementar	Las decisiones de marketing son tomadas entre la	La organización busca la adaptación constante con el

	marketing muy desarrollado y la misma no posee innovación en esta área.	mejoras en sus canales de distribución por medio de las redes sociales creando una página en Instagram y una página web para la exhibición de sus productos.	administración general.	cliente para mejorar y perfeccionarse en sus productos y así poder satisfacer sus necesidades.
--	---	--	-------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar este diagnóstico de los procesos incluidos en las actividades de valor del negocio, se otorga una puntuación subjetiva, en una escala de cero a uno para realizar la estimación de las diferencias que generan las actividades de valor analizadas.

Cuadro n°3: Resultados (Ponderaciones)

Función/Tarea	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación	Valor
Gerencia general	1	0,60	0,60	0,40	0,65
Adquisiciones	0,30	1	0,60	0,50	0,60
Transformaciones (u operaciones)	0	0,20	0,60	1	0,45
Marketing	0	0,80	0,50	0,80	0,52
TOTAL	0,32	0,65	0,57	0,67	0,55

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones:

El **factor de sofisticación (fs)** es de **0,55**, lo que quiere decir que las actividades de valor están generando diferencias por encima del promedio.

Realizando una lectura por filas, interpretamos que el área que más diferencias genera, es el área de Gerencia o Administración General, seguida por la parte de Adquisiciones. El área que menos diferencia genera es la de Marketing seguido por la parte de Transformaciones u Operaciones convirtiéndose así en una debilidad.

- Realizando ahora una lectura por columnas, observamos que la empresa posee un gran nivel de Adaptación, seguido de una buena capacidad para mejorar por lo cual se consideran como fortalezas de la organización. Finalmente podemos observar como una leve debilidad la capacidad de Coordinación y como gran debilidad la de Innovación.

c. Eficiencia

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

La eficiencia de una actividad de valor está regida en términos de costos “por hacer”. Así como la diferencia señalaba el “qué hacer” de una manera distinta, la eficiencia señala “el cómo hacer” al más bajo costo posible. Entonces, siendo los costos la referencia a la eficiencia de una actividad y, dado que los costos son una medida financiera, el cálculo de éstos se realiza de manera objetiva ya que, en mayor o menor medida, en las organizaciones (o en una actividad) existen fuentes de información para su determinación.

La asignación de costos según Porter (1982) se remite a los costos operativos incurridos en cada actividad toda vez que se produce un bien o un servicio. La asignación de activos se refiere a los efectivamente afectados a la actividad que produce el bien o el servicio. Tanto costos operativos y asignación de activos en cada actividad de valor en particular, según el autor mencionado, no requieren de la precisión necesaria para los propósitos económicos-financieros, situación que facilita el procedimiento de asignación por simple aproximación.

Los impulsores de costos como medida de la eficiencia

El análisis de la eficiencia como generadora de valor, el tratamiento de los costos se basará en las actividades que desarrolla la empresa y, para ello, habrá que 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.

Un impulsor de costo es el causante de costos consumido en una actividad.

Los impulsores del costo, entonces, se encuentran asociados a las personas (lo que ellos hacen), los procesos (la forma cómo lo hacen) y a los recursos (con qué 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.

Impulsores del costo asociados a las personas

El factor de costo de las personas es el más adecuado cuando ellas generan diferencias identificables y medibles en una actividad. Las diferencias generadas por las personas son básicamente asociadas a

conocimientos específicos sobre la actividad, pero también cuando la actividad requiere de grupos de trabajo para realizarlas o para hacer controles. En estos casos, dada la diferencia generada, la mano de obra es la causa primaria como determinante del costo.

Impulsores del costo asociados a los procesos

Dado que los procesos pueden ser actividades dentro del proceso de negocios, el factor de costo más apropiado es el tiempo de operación o ejecución de la actividad. Todo proceso, actividad o unidad operativa tiene como objetivo generar resultados que tienen que ver con la forma en que se hace una tarea y ello depende de los procedimientos involucrados.

Impulsores del costo asociados a los recursos

Se tienen en cuentas los dos tipos de costos nombrados anteriormente:

Costos estructurales: factores asociados a las cantidades producidas y comercializadas (volumen) y a la utilización de la capacidad del recurso.

Costos de ejecución: factores asociados al compromiso del grupo de trabajo (participación, pertenencia, responsabilidad) en los procesos inherentes a las actividades de valor, compromiso con la calidad en las actividades de valor, compromiso de la interacción de las personas intervinientes en una misma actividad de valor y entre las distintas actividades de valor (comunicación, intercambio de información, cooperación).

c.1 Estimación del valor de optimización

El factor de optimización se obtiene a partir del análisis de los recursos. Ellos deben ser analizados como aquellos que facilitan, tanto la adquisición de insumos, como los necesarios para su transformación en un producto final. Pueden ser de tipo tangible (materias, primas, maquinarias) o intangibles (información), permanentes o consumibles y, cualquiera sea el tipo, cuantificables en términos monetarios, por lo tanto, los recursos disponibles y su utilización determinan la eficiencia económica de una actividad de valor, eficiencia que se mide a través del factor de optimización.

En el siguiente cuadro se realiza una confección de la matriz de costos.

Cuadro nº4: Factor de optimización

ACTIVIDAD	Costos estructurales	Costos Ejecucionales		Valor
		Personas	Procesos	
Administración General	BAJO (0,20)	ALTO (0,80)	BAJO (0,20)	0,40

Indicador: Costos asociados a la cultura empresaria				
Adquisiciones Indicador: Costos relacionados a la tramitación de los pedidos de compra.	BAJO (0,20)	MUY BAJO (0,10)	MEDIO (0,50)	0,28
Transformaciones Indicador: Costos asociados a la cantidad y calidad de productos fabricados en un tiempo dado.	ALTO (0,80)	MEDIO (0,50)	BAJO (0,20)	0,50
Marketing Indicador: Costos asociados a los ingresos por ventas.	MEDIO (0,50)	ALTO (0,80)	MEDIO - ALTO (0,60)	0,63
Valor	0,42	0,56	0,37	0,45

Fuente: Elaboración propia.

Aclaraciones

Las estimaciones realizadas en el cuadro se basaron en:

En la **Administración General** dentro de costos estructurales: los costos estimados emergentes por no haber optimizado la visión, misión, cultura y estructura de la empresa, las cuatro variables de la identidad, una de ellas o una combinación de ellas, información que se efectuó anteriormente en el factor de individuación. Esto se considera por tener una cultura seguidora.

En relación a las personas: costos estimados asociados al grado de desempeño de las personas que se encuentran en el área.

En relación a los procesos: los costos estimados asociados a los procesos del área.

En **Adquisiciones** se tuvo en cuenta:

En costos estructurales: costos asociados a los tiempos que median entre el pedido de algún insumo, materia prima o materiales por parte de otra actividad de valor y la efectiva recepción del pedido.

En relación a las personas: costos relacionados con el desempeño de las personas que cumplen funciones en el sector

En relación a los procesos: costos relacionados con los procesos para generar adquisiciones y recursos utilizados en el sector.

En **Transformaciones** se tuvo en cuenta:

En costos estructurales: costos asociados a la utilización eficiente de los recursos del sector y la calidad de los productos elaborados

En relación a las personas: costos asociados al desempeño del personal del sector

En relación a los procesos: costos estimados vinculados a los procesos productivos en términos de tiempo o cantidad producida e innovación y mejorar en los procesos de producción

En **Marketing:**

Costos estructurales: costos asociados a los recursos consumidos por la actividad, a la capacidad de respuestas ante nuevas demandas de clientes, tanto intermedios o finales.

En relación a las personas: costos asociados a las personas que se desempeñan en el sector

En relación a los procesos: costos asociados a los procesos realizados en el sector pudiendo ser uno (proceso de logística y distribución) o una combinación de varios de ellos (venta, distribución, publicidad, etc.).

Teniendo en cuenta que al tomar como base la escala de cero a uno (0;1), para los factores de identidad y diferencia “el mejor valor” es lo más cercano a uno, mientras que con el factor de optimización el mejor valor es el más cercano a cero.

El resultado final fo= 0,45 señala que, en términos de costos, el valor empresario es **medio alto**.

Es importante destacar que, una vez calculado el factor de sofisticación y de diferenciación, se verifica si la diferencia generada es aceptable en términos de eficiencia, de tal manera que 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

En el caso bajo análisis se puede decir que

$(0,55 - 0,45) > 0$ por lo tanto la **diferencia es aceptada** ya que existe una relación de causa-efecto entre la diferencia y la eficiencia: a mayor consumo de costos en las actividades (causas) debe existir un mayor producido en las diferencias.

Fortalezas y debilidades

Podemos mencionar finalmente como principales fortalezas de la organización relacionadas a las diferencias que genera y se encuentran por encima del promedio. Esto se debe a los datos obtenidos de los cuadros mencionados anteriormente determinando que la organización realiza mejoras y tiene adaptación tanto en la gerencia general como en el área de adquisiciones (compra de materiales, por ejemplo) esto se puede ver cuando la empresa busca desarrollar un buen clima laboral desarrollando la confianza como uno de sus valores empresariales o adaptarse a distintas situaciones como a las necesidades de sus clientes para poder destacarse de la competencia y así generar una diferencia superior como pequeña empresa. Sobre la eficiencia se puede hablar de una buena relación costo-precio a la hora de lanzar sus productos y servicios a la venta y esto es así gracias a la buena coordinación y planificación como equipo de trabajo.

En relación a las debilidades la organización dentro de la parte de diferencias se puede ver que el área de marketing es la que menos diferencia genera en sus actividades de valor ya que no es un área muy desarrollada dentro de la misma por considerarse pequeña o no llevar muchos años dentro de las habilidades de publicidad y promoción. En cuanto a la eficiencia cabe destacar que la organización tiene una optimización de costos aceptada, los costos en la parte de transformaciones, es decir, relacionados a los insumos que necesita adquirir para la realización de sus emprendimientos estos suelen ser altos por lo tanto puede perjudicar en cierta forma a la empresa y su viabilidad en relación a sus proyectos. En cuanto a la administración existen ciertos costos asociados a la cultura de la misma por considerarse una cultura seguidora, esto es así para poder aumentar su identidad empresarial y hacer que la organización tenga una cultura más sólida a través de capacitaciones, charlas motivacionales, asistencia a congresos, entre otros.

Fortalezas

Respecto de los costos estructurales.

f1: Transformaciones

f2: Marketing

respecto de costos ejecucionales:

Personas:

f3: Administración general

f4: marketing

Procesos:

f5: marketing

Debilidades

Respecto de los costos estructurales:

d1: Administración general

d2: adquisiciones

Respecto de los costos ejecucionales:

Personas:

d3: Adquisiciones

d4: Transformaciones

Procesos:

d5: Administración general

d6: Adquisiciones

d. Estimación del valor empresario (ve) a través del factor de individuación (fi), de sofisticación (fs) y de optimización (fo)

Considerando los factores que son determinantes del Valor Empresario (Ve) (identidad, diferencia y eficiencia) se concluye que:

$$Vc = Ve$$

El cliente percibe un valor asociado al producto (Vc) que lo motiva a su compra. Cuando la empresa es capaz de crear un valor (Ve) que iguale al percibido por el cliente, entonces está generando una ventaja competitiva, es decir:

$$Ve = Vc$$

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

Siendo:

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

La posición ideal para la empresa será cuando el factor de individuación y el factor de sofisticación sean iguales a **1 (uno)**, mientras que el factor de sofisticación sea igual a **cero** (en realidad un valor lo más próximo a cero).

Cabe destacar que la expresión numérica del valor empresario lleva a conclusiones en forma cualitativa de tal forma que si:

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

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

$V_e<0$: el resultado es negativo con lo cual se requiere, o bien una revisión de las estimaciones efectuadas, o bien la revisión de los valores de los factores intervinientes especialmente el de optimización por cuanto, en esta situación, este factor es mayor que el factor de diferenciación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en cada uno de los ítems a considerar para estimar el valor empresario de la empresa LYS Desarrollos Inmobiliario:

El Valor Empresario (V_e)= $0,62 * (0,55 - 0,45) = 0,062$

Conclusiones del Capítulo II

El estrategia y empresario tiene muy buenas condiciones para dirigir la empresa, teniendo en cuenta algunos aspectos a mejorar.

De acuerdo a los resultados obtenidos ($V_e < 1$) se puede concluir que la empresa se encuentra en una buena posición para valor empresario teniendo aun posibilidades de mejorarlo.

Sin embargo, al analizar los factores internos que la componen, observamos que genera un gran valor a partir de su identidad, orientada a la eficiencia. Las diferencias son mínimas de tal forma de alcanzar costos unitarios por debajo del promedio de las empresas que compiten en el sector.

Finalmente se puede concluir que la **ventaja competitiva** de LYS es el eficiente manejo de costos y la excelente planificación y diseño de los emprendimientos. Se busca la mejora continua controlando los proyectos terminados e implementando aportes aceptables de calidad a los nuevos emprendimientos y cumpliendo con los plazos prometidos de entrega. Su misión es ser una empresa dedicada al desarrollo inmobiliario con la construcción de proyectos de Arquitectura y en cuanto a los valores principalmente es establecer una gran fidelización con sus clientes y tener relaciones a largo plazo tanto con sus proveedor e inversionistas.

Capítulo III: Análisis del sector de negocios

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

“ Una industria puede definirse como un grupo de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí, es decir, productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes. Los competidores más cercanos de una empresa, sus rivales, son aquellos que atienden las mismas necesidades básicas de los clientes” (Hill and Jones, 2011)

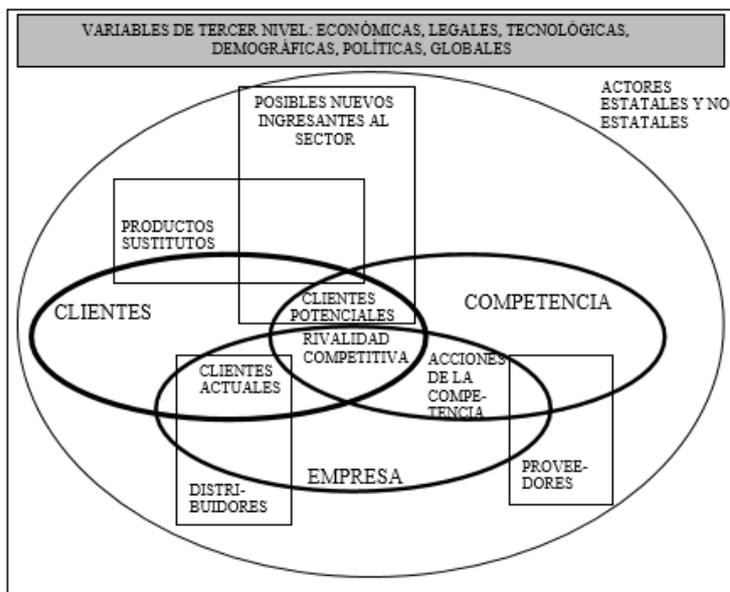
Con el estudio de la industria o sector de negocios, se realiza el análisis de las condiciones competitivas del sector. Anteriormente, hablar de competitividad en un sector industrial se remitía en forma excluyente a dos fuerzas competitivas: la oferta y la demanda. Según Porter (1980) introdujo el concepto de rivalidad ampliada de un sector de negocios al incluir, además de aquellas fuerzas competitivas, otras de distinta naturaleza.

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

Según Ocaña (2016), analizar las condiciones del sector, y las diferentes variables que en él interactúan, permiten tener un panorama del estado de competitividad en que se encuentra la industria. El principal objetivo de este análisis es determinar la dinámica de comportamiento de las variables, bajo condiciones de incertidumbre, con el fin de establecer el posible impacto de las mismas, definiéndolas como oportunidades (producen un impacto que favorece el logro de los objetivos) o amenazas (producen un impacto que desfavorece el logro de los objetivos).

Existen tres niveles de variables a estudiar: Primarios, secundarios y terciarios. Estos tres niveles señalan el grado de importancia que posee sus variables y sus impactos en los objetivos de la empresa. Las variables de primer nivel son las que poseen un impacto directo y de mayor importancia.

Gráfico n°7: Variables del sector de negocios



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

Las variables de los diferentes niveles mantienen contactos o vínculos entre sí. Esta situación supone superar el estructuralismo estático del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980).

A continuación, se mostrará los valores de las distintas variables según el nivel en cuanto a la atracción del sector de la construcción teniendo en cuenta la empresa bajo análisis.

La escala que se utiliza es entre los valores 1 y 5 donde:

- 1: Nada atractivo (Gran Amenaza)
- 2: Poco atractivo (Leve amenaza)
- 3: Neutro
- 4: Atractivo (Leve oportunidad)
- 5: Muy atractivo (Gran oportunidad)

a. Variables de nivel 1

a.1 Clientes

Clientes actuales (condiciones de la demanda)

Tamaño del mercado: está constituido por todos los clientes que están dispuestos a comprar el producto que comercializa la empresa en cuestión. Incluye tanto los clientes actuales como potenciales. En el caso

de la industria de la construcción el tamaño del mercado es medio/alto ya que a pesar de ser sus principales clientes los inversionistas, clientes que compran para la reventa o consumidores que adquieren los departamentos para vivienda. También se tiene en cuenta que la cantidad de clientes potenciales puede aumentar y convertirse en clientes actuales en caso de que muchos ellos quieran adquirir un departamento para vivir o alquilar. Hace referencia a las personas que compran departamentos para la vivienda que generalmente en el 2019 ha sido alta debido al gran consumo que ha habido esto es por los datos de las revistas y por la misma gente que está interesada en adquirirlos (aumento de visitas a los departamentos). Están aquellos que compran en pozo es decir antes que empiece la obra para que sea más económicos y aquellos que compran cuando el departamento está terminado que son pocos en realidad debido al monto del inmueble. Generalmente es muy elevado al final, es decir, cuando está terminado a cuando se compra de cero (en pozo).

Crecimiento del mercado: se refiere al crecimiento en ventas que tiene el sector de negocios en un periodo dado. En este caso es medio/bajo ya que existen variaciones estacionales en donde las ventas pueden aumentar o existir una caída de las mismas. En el año 2019 las fluctuaciones de venta oscilaron bastante algunos meses la gente compraba más y otras veces no había ni siquiera ventas, pero esto es debido a la inestabilidad económica ya sea del dólar, por ejemplo. Al igual que la propensión al consumo.

Propensión al consumo: es indicado por la cantidad y rapidez con que los compradores destinan sus ingresos al consumo en lugar de destinarlos al ahorro. Se puede considerar medio/bajo ya que no existe gran consumo destinado a la adquisición de departamentos. (destinan sus ahorros a la inversión o a continuar ahorrando). En gran parte los clientes que adquieren los departamentos es porque han ahorrado en dólares ya que es la única moneda relativamente estable, y otra mayoría adquieren créditos hipotecarios uva por ejemplo pero tampoco son tan convenientes porque las tasas son muy elevadas, Otras personas piden créditos en los bancos y pagan al contado que ellos serían aquellos que tienen ahorros en los bancos y deciden destinarlos para la vivienda

Capacidad de compra en ese mercado: es una extensión del poder adquisitivo que se mide por la disponibilidad de créditos y otros instrumentos financieros que permiten aumentar la capacidad de compra más allá del poder adquisitivo. En este caso es medio/alto ya que para comprar algún terreno o departamento se adquieren créditos financieros como por ejemplo un préstamo bancario. Esto está muy relacionado con la adquisición de dólares y préstamos para adquirir viviendas. Como dije anteriormente la demanda suele aumentar o disminuir, pero es más común la compra o alquiler de los inmuebles por eso se considera alta.

Clientes Actuales (clientes- empresas)

Costo de cambio a la competencia de los clientes: Los clientes, por más fidelización que se observe, en algún momento pueden pasar a comprarle a la competencia, con lo cual, para la empresa pasan a ser clientes potenciales. En este caso es medio/alto ya que los clientes actuales por cuestiones de precio y calidad puede pasar a comprarle a empresas competidoras dentro del sector. La empresa a analizar se considera una pyme y existen organizaciones de mayor envergadura que están mayor posicionadas en cuanto a tamaño y reconocimiento de marca.

Demanda de mayores servicios para mantener fidelización: los clientes actuales que le compran regularmente a la empresa son los clientes fidelizados. Estos pueden exigir algún "plus" en sus compras. En este caso es alto ya que la empresa al querer mantener sus clientes actuales, busca otorgarles descuentos, distintos medios de pago, pagos en cuotas, etc para mantener esa fidelización. Generalmente se hace un porcentaje de pago en una primera cuota al contado y lo demás se va financiando de acuerdo a las necesidades del cliente.

Sensibilidad al Precio: Si la demanda al mercado o a la empresa es elástica, toda variación que señale un aumento en los precios indicara un desplazamiento de la demanda hacia otros productos sustitutos o hacia otras empresas de la competencia. En este caso es media/alta ya que puede suceder que los precios de la competencia bajen por ende obtengan más clientes y dejen de comprarle a la empresa bajo análisis. Puede ser que algunos clientes quieran comprar departamentos de la competencia únicamente por la marca o el reconocimiento social como Cioffi, Presidente, Ceosa Cartellone, etc O más pequeñas como Tierra firme

Cercanía geográfica: La mayor o menor cercanía geográfica impactara de distintas maneras en las condiciones de compra de los clientes actuales. Si el cliente se encuentra a una distancia aceptable del lugar de ventas de la empresa, demandará menos servicios adicionales como entrega a domicilio, compra por internet, compra telefónica, que aquel que posee un domicilio más lejano. En este caso es una variable favorable para la organización ya que su punto de venta central se encuentra cerca de sus clientes por lo tanto cualquier tipo de transacción es conveniente, también se puede agregar que los lugares donde se ubican los proyectos de la organización están relativamente cerca de su mercado meta que es Godoy Cruz y Mendoza Capital. Esto es así porque los edificios que ha realizado la empresa se encuentran cerca de la oficina principal donde se realizan las cotizaciones, eso impacta en la decisión del cliente ya que generalmente tiene mayor facilidad de acceso a la hora de realizar una visita y poder conocer más detalles específicos del edificio en caso de realizar la compra.

Clientes Potenciales

Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada: De la misma manera vista en cuanto a los costos (tiempo, distancias, calidad) que deben superar los clientes de la empresa

para pasarse a la competencia, ocurre también con los clientes de la competencia para pasarse a la empresa bajo análisis. Si los costos no son altos, más fácil será pasarse y mejor para la empresa analizada. En este caso se considera alto ya que los precios que determina la empresa en sus productos son relativamente bajos por ende puede atraer nuevos clientes.

Fidelización a la competencia: Es baja debido a la gran cantidad de oferentes que hay en el mercado por ende es favorable para la empresa bajo análisis.

Fidelización por precios: En este caso es alta por lo tanto los clientes podrán desplazar sus compras a la empresa bajo análisis debido a los bajos precios que brinda con respecto a la competencia.

Cuadro n°5:

Variable	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Valor
Clientes Actuales (Condiciones de la demanda)						3
Tamaño del mercado	Medio /alto			X		
Crecimiento del mercado	Medio/bajo		X			
Propensión al consumo	Media/baja		X			
Capacidad de compra en ese mercado	Medio/ Alto			X		
Clientes actuales (Clientes en su relación con la empresa)						2,75
Costo de cambio a la competencia de los clientes	Medio /alto		X			
Demanda de mayores servicios para mantener la fidelización	Alto		X			

Sensibilidad al precio	Media / alto		X			
Cercanía geográfica	Alta				X	
Clientes Potenciales (Clientes en su relación con la competencia):						4
Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada	Alto			X		
Fidelización a la competencia	Medio – bajo			X		
Fidelización por precios	Alta			X		
VALOR FINAL						3,25

Analizando la variable relacionada con los CLIENTES, el sector resulta **MEDIANAMENTE ATRACTIVO** para la empresa, con un valor de **3,25**.

a.2 Empresas

Empresas- clientes-competencia

Rivalidad Competitiva: los competidores actuales son el conjunto de todas las empresas que compiten en un sector sirviendo un mismo mercado o satisfaciendo una misma necesidad. El sector de negocios de la construcción tiene alto grado de competitividad debido al gran número de empresas que participan en el mismo por lo tanto afecta a la organización bajo análisis.

Homogeneidad de las empresas: Mientras más similares sean las empresas (tamaño, estrategias, cobertura geográfica, localización) menor es la rentabilidad promedio si la rivalidad entre ellas responde a mecanismos de coordinación y cooperación. En este caso existen similares estrategias que realizan las empresas dentro del sector por lo tanto no es favorable para la empresa.

Especificidad de los activos: Para sus procesos de negocios, las empresas requieren de activos. La accesibilidad a ellos es un indicador de la rivalidad. Cuanto más accesible sea para las empresas competidoras acceder a activos específicos (maquinarias, herramientas, materias primas, insumos, infraestructuras) mayor es la rivalidad por lo tanto la rentabilidad baja en relación al promedio. En este

caso las barreras al sector de negocios son altas debido a la gran inversión inicial que se tiene que realizar para construir edificios por lo tanto es favorable para la empresa.

Crecimiento del sector /segmento: En este caso podemos decir que el sector de la construcción está en pleno crecimiento por lo tanto es favorable para la organización.

Diferenciación de los productos o servicios: Por tratarse de un sector que se encuentra en la etapa del ciclo de vida de la madurez podría decirse que las empresas que compiten en el mismo buscan generar diferencias en sus productos respecto de los demás para poder destacarse. Por ejemplo: tamaño de los departamentos, facilidades de pago, calidad de los edificios, etc.

Precio de los productos: En todo sector de negocios existen precios que son indicativos o de “señalamiento”. Por lo general se trata del precio que fija el líder del sector y que, de alguna manera, sirven como orientación tanto al resto de los competidores como a los compradores. En nuestro caso las empresas líderes como Cioffi no se toman como referencia por no ser competidores directos y por tener precios superiores. Por lo tanto, dentro del sector de la construcción para pymes los precios los fija la competencia en general, teniendo en cuenta similares características y zona geográfica. Esto determina un aumento en la rivalidad competitiva afectando negativamente a la empresa bajo análisis.

Facilidades financieras: Muchas de las empresas que compiten entre ellas en el sector de la construcción brindan distintas facilidades financieras y medios de pago para la compra de inmuebles como, por ejemplo: pago en cuotas, descuentos por pago en efectivo, etc. Por lo tanto, la rivalidad competitiva aumenta haciendo desfavorable el sector para la empresa bajo análisis.

Variable	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Valor
Rivalidad Competitiva	Alta		X			2
Homogeneidad de las empresas		X				2
Especificidad de los activos	Altos			X		4
Crecimiento del sector /segmento	Medio Alto			X		4
Diferenciación de los productos	Media Alta			X		4

Precio de los productos	Alta rivalidad competitiva		X			2
Facilidades financieras	Varias		X			2
VALOR FINAL						2,85

Analizadas las variables correspondientes a las EMPRESAS el sector resulta **POCO ATRACTIVO**, con un valor de **2,85**

a.3 Competencia

Grado de iniciativa de la competencia: La empresa se encuentra dentro de un sector con alta rivalidad competitiva. Por lo que hace que el sector sea poco atractivo.

Política de precio del competidor: Cualquiera sea la posición que ocupen las empresas que compiten en un sector, es su obligación establecer políticas de precios de acuerdo a las condiciones del sector. Las empresas líderes fijan precios de señalamiento y los rezagados fijan precio que permitan avanzar en la participación de mercado. En este caso hay una gran rivalidad competitiva con respecto a los precios del sector por lo tanto la situación es desfavorable.

Cuadro N°7:

Variable	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy Atractivo (5)	Valor
Grado de iniciativa de la competencia	Alto		X			2
Política de precio del competidor	Alta rivalidad competitiva		X			2
VALOR FINAL						2

Analizando las variables relacionadas con la **COMPETENCIA** el sector resulta **POCO ATRACTIVO**, con un valor de **2**.

b. Variables de nivel 2

b.1 Proveedores

Número de proveedores importantes: El aspecto básico que refleja el poder de negociación de los proveedores es el precio y/o calidad de los productos que ellos suministran al sector. En este caso existen muchos proveedores en el sector de la construcción. Por lo que el poder de negociación de los proveedores con respecto a la empresa es bajo. Los proveedores no tienen la capacidad de imponerles un precio.

Diferenciación de los productos de los proveedores: cuando el proveedor posee alguna diferencia notable en sus productos que determinan algún tipo de ventaja transferible a las empresas competidoras del sector (precio, calidad, duración, tecnología), entonces ese proveedor aumenta su poder. En este caso es media /baja debido a que los proveedores de materiales poseen alguna diferencia, pero no son muy notables como por ej: calidad de los materiales

Costo de cambio de los proveedores: tanto la diferenciación del producto, similitud en los niveles de precio como la paridad en las condiciones de compra, determina que las empresas competidoras del sector puedan cambiar rápidamente y sin mayores costos de proveedor. Esta situación disminuye el poder de negociación de los proveedores. En el caso bajo análisis hay una gran facilidad de cambio de proveedores debido al costo de sus productos que brindan para la construcción.

Cuadro N°8:

Variables	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Valor
PROVEEDORES (Poder de negociación de los proveedores)						
Número de proveedores importantes	Muchos			X		4
Diferenciación de los productos de los proveedores	Medio /bajo			X		4

Costo de cambio del proveedor	Alto			X		4
VALOR FINAL						4

La variable analizada con respecto a los proveedores resulta **ATRACTIVO** para la empresa, con un valor de **4**.

b.2 Posibles nuevos ingresantes

Diferenciación del producto: En la medida en que las empresas del sector agreguen elementos diferenciales a sus productos, tal que no se pueda o no sean fácilmente imitables, desalentaran a los potenciales ingresantes al sector debido al tiempo que los puede llevar alcanzar la diferenciación o imponer una propia. La empresa bajo análisis tiene una diferenciación media alta del producto, lo que hace que el sector se presente como atractivo, ya que desalienta a nuevas empresas a que entren al mismo.

Identificación de la marca: en aquellos sectores donde la marca ha creado una clientela fiel, se ha establecido una barrera importante de ingreso en la medida que esos clientes no estén dispuesto a desplazar su demanda hacía un producto cuyo atributo principal (marca) no es percibido como valioso. En el sector bajo análisis se puede observar una gran lealtad hacia las marcas líderes para las empresas constructoras de mayor envergadura por lo tanto no es atractivo para la empresa bajo análisis.

Requisitos de Capital Inicial: en la medida que los sectores se vuelven más sofisticados (en tecnología, infraestructura, innovación de productos y procesos de producción, conocimientos y capacidades del personal en los niveles operativos y gerencial, diferenciación de productos, economías de escala) mayores capitales deberá poseer la empresa que desee ingresar al sector. En este caso el nivel de capital de inicial es elevado por lo tanto es favorable para la empresa.

Conocimientos específicos y técnicos del negocio (know how): Esta variable representa una barrera de entrada, ya que los conocimientos que se requieren para ingresar al sector de la construcción son altos.

Dificultad de acceso de canales de distribución, tecnología, materias primas y/o insumos: Es muy alta, ya que se necesita mucha tecnología, conocimientos técnicos e infraestructura para poder ingresar al sector de la construcción.

Cuadro N°10:

Variables	TIPIFICACIÓN	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Valor
Nuevos Ingresantes (Barreras de entradas altas o bajas)						
Diferenciación del producto	Medio Alto			X		4
Identificación de la marca	Mucha		X			2
Requisitos de capital Inicial	Alto				X	5
Conocimientos específicos del negocio (Know how)	Alto			X		4
Dificultad de acceso a canales de distribución, tecnología, materias primas y/o insumos.	Alta			X		4
VALOR FINAL						3,8

Analizando la variable nuevos ingresantes, el sector resulta **ATRACTIVO**, con un valor de **3,8**.

b.3 Productos sustitutos

Productos sustitutos: Disponibilidad de sustitutos cercanos: Existen múltiples soluciones para satisfacer las necesidades de vivienda o infraestructuras, pero son realizadas por empresas del mismo sector y su estudio no tiene, por tanto, cabida en el análisis de esta fuerza por lo tanto no hay mucha disponibilidad de sustitutos en el sector en el que se desarrolla la empresa.

Costo de cambio para el usuario: El costo es Alto debido a que los usuarios deben realizar una inversión mayor para poder adquirir los productos sustitutos.

Cuadro N°10:

Variables	Tipificación	Nada Atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Valor
Cantidad y disponibilidad de sustitutos cercanos	Pocos			X		4
Costo de cambio para el usuario	Alto			X		4
Valor						4

Analizando la variable productos sustitutos el sector resulta **ATRACTIVO**, con un valor de **4**.

b.4 Actores estatales y no estatales

Intervención de organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas: Alto, existen controles por parte del estado a través de la AFIP, IERIC, UOCRA, ATM, Superintendencia de riesgos de trabajo y otros organismos de control y regulación de la actividad de la construcción.

Cuadro N°12:

Variable	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy Atractivo (5)	Valor
Actores Estatales						1
Intervención de organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de	Alta	X				1

actividades económicas						
VALOR FINAL						1

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

Analizando la variable actores estatales el sector **NADA ATRACTIVO**, con un valor de **1**.

c. Variables de nivel 3

c.1 Entorno económico

Tasa de cambio de la moneda: El tipo de cambio que se presenta en Argentina es desfavorable por la gran brecha establecida entre la moneda local con respecto a las extranjeras.

Nivel de inflación: Resulta bastante alto el índice inflacionario mensual y anual para la predicción de presupuestos y proyectos. Esto hace que debe haber una constante revisión del precio de materiales y construcción de obras.

Disponibilidad al crédito: Existen distintos tipos de financiamientos para la realización de edificios como préstamos financieros, aunque las tasas de interés son muy elevadas.

c.2 Entorno sociocultural

Propensión al consumo: Es media alta debido que la mayoría de los consumidores destinan una gran parte de sus ingresos y ahorros para la construcción o alquiler de viviendas. tanto personal como para la reventa.

c.3 Entorno legal

Regulaciones en el mercado: Legislación laboral y de accidentes de trabajo, estas regulaciones influyen mucho en el aspecto legal del sector de la construcción ya que se necesitan varias revisiones para la construcción de un edificio.

c.4 Entorno político

Estabilidad política: Es baja. En el año que estamos analizando se realiza un cambio de gobierno nacional y trae aparejado una inestabilidad en la política y en la economía que influye directa y negativamente.

Cuadro N°11:

VARIABLES	Tipificación	Nada Atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy Atractivo (5)	Valor
ENTORNO NACIONAL						
Entorno Económico						
Tasa de cambio de la moneda	Desfavorable		X			2
Nivel de inflación	Alto	X				1
Disponibilidad Al crédito	Alto pero Con tasas elevadas		X			2

	con					
Entorno sociocultural						
Propensión al consumo	Media		X			2
Entorno Legal						
Regulaciones en el mercado.	Alto		x			2
Entorno Político						
Estabilidad Política	Baja		X			2

VALOR FINAL						1,83
--------------------	--	--	--	--	--	-------------

Analizando el macro entorno, el sector aparece como **POCO ATRACTIVO**, con un valor final de **1,83**.

Resumen de la situación del entorno

Nivel 1: 2,70

Nivel 2: 3,20

Nivel 3: 1,83

ATRACTIVO DEL SECTOR: 2,57

El sector resulta **POCO ATRACTIVO O DESFAVORABLE** para la empresa bajo análisis desde el punto de vista competitivo.

Escala y tipificación:

Valor final > 3 Sector favorable o atractivo

Valor final = 3 Sector equilibrado

Valor final < 3 Sector desfavorable o poco atractivo

d. Análisis dinámico del sector

El sector de negocios donde compite la empresa, para poder analizarlo en función del atractivo del sector y de las potenciales oportunidades y amenazas que de él pueden surgir, también se debe tener en cuenta la dinámica que presenta el mismo en distintos aspectos como:

- El segmento de la industria donde compita la empresa.
- La etapa del ciclo de vida del negocio.

Esta dinámica posibilitará realizar un diagnóstico acerca de la situación competitiva de la empresa.

d.1 Segmento de la industria

Se considera a la organización bajo análisis dentro de un sector de la construcción únicamente para pymes o micropymes que desarrollan estrategias similares para competir entre ellas cuyos clientes buscan diferencias aceptables en los productos con precios relativamente bajos.

Gráfico nº8: El segmento de la industria



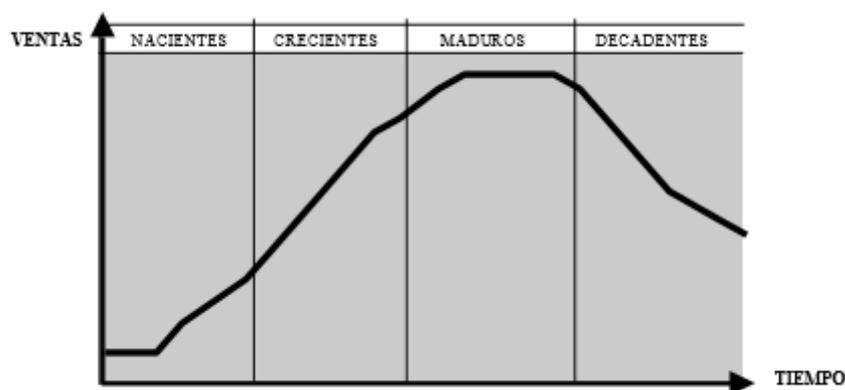
Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios".

Se puede mencionar que la empresa bajo análisis se encuentra en un **negocio FRAGMENTADO** por tratarse de mercados nacionales y locales caracterizados por ser pymes. Las ventajas competitivas están en función de las innovaciones de productos y las capacidades de adaptarse al tipo de cliente local. Esto se puede justificar debido a que la mayoría de los productos (edificios) de la organización se adaptan a sus clientes actuales para mantener esas fidelización y confianza en el avance de sus proyectos y así poder obtener una ventaja competitiva.

d.2 Ciclo de vida de los sectores de negocios

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

Gráfico n°9: Ciclo de vida de los sectores de negocios



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

La empresa bajo análisis se considera que se encuentra dentro de un sector de **negocio MADURO**. Debido al comportamiento de las siguientes fuerzas competitivas y sus respectivas características:

- **Poder de negociación de los clientes finales: ALTO**, hay selectividad de la compra ya sea que se orienten a la marca o al precio del producto final.
- **Rivalidad competitiva: ALTA**. Esto lleva como consecuencia una guerra de precios entre las empresas que componen el sector impactando negativamente en la rentabilidad del sector.
- **Poder de negociación de los proveedores: BAJO**. Existen muchos proveedores en el sector por lo tanto las empresas competidoras pueden elegir el mismo de acuerdo a precio o calidad.
- **Amenaza de nuevos ingresantes: ALTO**. Se encuentran barreras de entradas muy altas como economías de capital, capital de inversión inicial alta, entre otras. También muchas de las empresas nuevas están poco dispuestas a ingresar a este sector que no crece rápidamente o el mismo es muy leve.
- **Crecimiento: CONSTANTE**. Se considera un crecimiento bajo (o de tipo vegetativo) o a veces nulo.
- **Rentabilidad: ELEVADA**

Capítulo IV: Formulación e Implementación de la estrategia

En este capítulo se presentará primero la formulación de escenarios y luego las estrategias que seguirá la empresa en el futuro con respecto a su plan de negocios. Finalmente se realizará una breve descripción de la implementación de las estrategias.

Es importante destacar que no se tiene en cuenta una sola estrategia a seguir, sino que se habla de varias estrategias que sigue la empresa. Es decir, se aplica cada una de ellas en forma complementaria.

Formación de escenarios

“La planeación de escenarios implica formular planes basados en escenarios hipotéticos futuros. En el ejercicio típico de planeación de escenarios, algunos son optimistas y otros pesimistas. Se les pide a equipos de directivos que desarrollen estrategias específicas para enfrentar cada escenario. Se elige un conjunto de indicadores como referencias para rastrear tendencias e identificar la probabilidad de que ocurra un escenario determinado. La idea es lograr que los gerentes comprendan la naturaleza dinámica y compleja de su entorno, que piensen en los problemas de una manera estratégica y que generen una gama de opciones estratégicas que puedan implementarse en diferentes circunstancias” (Hill and Jones, 2011)

Según Ocaña (2016) La construcción de escenarios es una herramienta fundamental para identificar situaciones futuras en la cual se verá inserta la empresa, bajo una percepción de las posibles alternativas que pueden llegar a suceder y de la manera que puede influir en los objetivos del negocio. Realizar este escenario permite a la organización tener una actitud prospectiva, es decir, construir una visión presente de ese futuro para poder predecir cual será el mismo teniendo en cuenta cierto grado de incertidumbre y probabilidad de ocurrencia.

Premisas de la formulación de escenarios:

- El análisis siempre es subjetivo.
- El modelo no es estático y por lo tanto merece revisión permanente.
- Las variables intervinientes pueden o no ser interdependientes.
- El pronóstico de las variables se apoya en supuestos.
- Los supuestos no son exactos, pero deben tener cierto grado de lógica sobre las tendencias y circunstancias futuras.

En cuanto a la empresa Lys Desarrollos Inmobiliarios se tienen en cuenta estos **objetivos** en un plazo de dos años (fines del 2021).

- **Desarrollo interno de la organización:** este objetivo hace referencia a una reorganización del negocio o con un staff de personal formado por más profesionales, establecimiento de objetivos y metas, estandarización de resultados y procedimientos.

- **Desarrollo de nuevos mercados:** hace hincapié a que la organización busque diversificar dentro del sector que compite mediante la innovación (nuevos diseños en la construcción de sus departamentos) y nuevas formas de construcción (no solo departamentos de 1 o 2 dormitorios sino también construir loteos, duplex, casas residenciales y barrios privados)

- **Aumentar la rentabilidad en un 20% anual.**

Se tienen en cuenta las siguientes **variables** más relevantes del **entorno** que pueden tener incidencia en los objetivos del negocio.

- **Tamaño del Mercado:** es medio alto por lo tanto aumentar la cantidad de inversionistas y clientes en el plazo definido favorece a la organización.

- **Clientes potenciales:** Es de suma importancia contar con clientes que podrían ingresar al sector de la construcción para la inversión o adquisición de viviendas.

- **Rivalidad competitiva:** se tiene en cuenta la gran cantidad de pymes y micropymes que componen el sector afectando la rentabilidad de la organización.

- **Crecimiento del sector:** Se espera que este aumente levemente.

- **Barreras de entrada (requisitos de capital inicial y know how del negocio):** estas son altas por lo tanto la cantidad de competidores puede disminuir notablemente en los próximos dos años.

- **Entorno económico:** Influye en mayor medida ya que los niveles de inflación pueden variar drásticamente afectando en forma negativa los objetivos financieros de la organización y la proyección futura de los presupuestos de proyectos.

- **Entorno político:** Se espera que exista mayor estabilidad política en los próximos dos años.

Cuadro n°12: Formación de escenarios

VARIABLE	Objetivo 1: Desarrollo interno	Objetivo 2: Desarrollo de nuevos mercados	Objetivo 3: Aumentar la rentabilidad	¿Oportunidad o Amenaza?	¿Probabilidad de ocurrencia?	Promedio
Tamaño del Mercado	4	5	5	O	ALTA	4,67

Clientes Potenciales	4	5	5	O	ALTA	4,67
Rivalidad Competitiva	2	2	2	A	ALTA	2
Crecimiento del sector	4	5	5	O	BAJA	4,67
Barreras de Entrada	5	4	4	O	ALTA	4,33
Entorno Económico	1	2	1	A	ALTA	1,33
Entorno Político	4	4	4	O	BAJA	4
TOTAL	3,42	3,85	3,71			3,66

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los valores ubicados en las columnas hace referencia al grado de dificultad o facilidad para alcanzar el objetivo en el periodo analizado teniendo en cuenta las variables del entorno. Donde uno (1) es de mayor dificultad y cinco (5) de menos dificultad para cumplir los objetivos.

Se puede concluir que el objetivo de **mayor grado de consecución o logro** es el **objetivo N°2: desarrollo de nuevos mercados**, y las **variables** que más influyen en éste, son el **tamaño del mercado, clientes potenciales y crecimiento del sector**.

A continuación, se muestran las matrices de oportunidades y amenazas del sector y las acciones que debe realizar la empresa frente a las mismas.

Matriz n ° 1: Matriz resumen de oportunidades

ALTO
(4,1-5)
Grado
de
impacto

Preparar planes alternativos y controlar evolución Crecimiento del sector	Actuar de inmediato para aprovechar la Gran OPORTUNIDAD Tamaño del Mercado Clientes potenciales Capital inicial y know how
--	--

BAJO
(3,1-4)

Seguir con la planificación actual Entorno político	Revisar la evaluación del impacto
--	-----------------------------------

BAJA **Probabilidad de ocurrencia** **ALTA**

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

Matriz n°2: Matriz resumen de amenazas

ALTO
(1-1,9)
Grado
de

Preparar planes alternativos y controlar evolución	Actuar de inmediato para repeler la AMENAZA Entorno Económico
Seguir con la planificación actual	Revisar la evaluación del impacto Rivalidad Competitiva

BAJO
(2-2,9)

BAJA **Probabilidad de ocurrencia** **ALTA**

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

Para concluir se puede decir que las oportunidades que tiene que la organización a la hora de desarrollar sus objetivos es que el tamaño de mercado es relativamente alto incluyendo sus clientes e inversionistas, considerar un alza en sus clientes potenciales ya que podrían ingresar al sector y empezar a invertir o comprar edificios para cualquier objetivo. También considerar que las barreras de ingreso al sector de la construcción son altas debido a la gran inversión de capital inicial que hay que realizar una vez que se ingresa y poder mantenerse en un futuro. Siempre y cuando teniendo los conocimientos específicos que se necesitan para llevar adelante un proyecto edilicio o cualquier tipo de emprendimiento que requiera de habilidades profesionales y calificadas. Eso haría que la cantidad de competidores disminuya en cierta forma en los próximos dos años. En este caso la empresa tiene que actuar de inmediato y aprovechar esas ventajas que se le ofrecen.

En cuanto a sus barreras y amenaza principal se tiene en cuenta el entorno económico que se encuentra la empresa ya que está muy vinculado con la inflación a nivel tanto provincial como nacional, por ende, puede afectar la viabilidad de la misma pudiendo desaparecer en caso de no anteponerse a los efectos negativos económicos, por lo tanto es conveniente y suma importancia tener planes de contingencias frente a este tipo de situaciones. Para el mismo se tendrán en cuenta las siguientes estrategias.

a. Niveles de formulación de la estrategia

a.1 Estrategia de negocios

La estrategia de negocio define la forma competitiva de la empresa, y esta 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 forma que se generará valor, a través de sus competencias (identidad), capacidades (diferencias) y habilidades (eficiencia), determinará la estrategia de negocios con que la empresa defenderá o cambiará su posición competitiva dentro del sector de negocios donde desarrolla sus actividades.

Gráfico n°10: Estrategia de negocios.



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

En este caso el mercado meta (clientes) tiene una alta sensibilidad al precio con baja sensibilidad a la diferenciación, por lo tanto, el cliente al momento de la compra se guiará por el precio más bajo con prestaciones mínimas aceptables o un precio que se encuentre por debajo del precio promedio del mercado.

Esto es así porque los clientes a la hora de adquirir departamento se basarán por aquellos que tengan precios accesibles de acuerdo a su capacidad de compra ya que los mismos ofrecen características

similares dentro del sector. Cabe destacar que existen algunos clientes que son fieles a la calidad o a la marca, pero no se tienen en cuenta en este análisis.

Podemos mencionar que la empresa posee costos relativamente bajos que algunos competidores y eso se puede reflejar en la disminución del precio del producto. Generando así una ventaja competitiva superior. Esto se puede deber a varias razones:

- **Efecto aprendizaje:** esto se logra cuando la empresa adquiere cada vez mayor volumen, la mano de obra, la utilización de la tecnología, el desarrollo de procesos, tiempo de entrega a los clientes, conocimiento de la fuerza de ventas aumentando su eficiencia, cuanto más se repite una tarea, más se adquiere aprendizaje del mismo.

- **Tercerización de operaciones:** esto consiste en transferir parte o algunos costos generados por las actividades de valor a terceros directa o indirectamente vinculados con la empresa. Donde la organización solo retiene aquellas actividades críticas o aquellas que representan una ventaja competitiva por conocimientos, tecnologías procesos. Actualmente la empresa terceriza la parte de contabilidad, concentrándose únicamente en la elaboración de proyectos de mayor complejidad y administración de presupuestos.

- **Control riguroso de materias primas e insumos directos e indirectos:** se realizan controles rígidos en la utilización de los recursos productivos, desperdicios o materiales sobrantes para llevar un mejor presupuesto y así abaratar costos.

Alternativas de marketing

La matriz de estrategia de negocios debe estar acompañada con la matriz de estrategias de marketing lo cual permitirá a la empresa definir con más precisión los segmentos metas.

La matriz se refiere a líneas de producto con la cantidad de productos/servicios que comercializa la empresa, pudiendo ser una línea o más. Y con número de segmentos se refiere al tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado.

Gráfico n°11: Estrategias de Marketing



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

En el caso bajo análisis se tiene en cuenta que la empresa tiene una sola línea de productos (departamentos) donde intenta cubrir la mayor cantidad de segmentos de clientes posibles que quiera adquirir los mismos para alquilar o para vivienda.

Aquí se puede observar que la empresa produce y comercializa una línea de productos limitada a bajos precios a todo tipo de clientes que orientan su valor percibido al factor precio.

a.2 Estrategia de Posicionamiento Competitivo

Luego de haber definido la forma que va a competir la empresa, se tienen las bases necesarias para determinar cuál será la participación de mercado esperada a través de la estrategia de posicionamiento competitivo.

La estrategia relacionada a este aspecto se asocia con la finalidad de, dependiendo el caso, proteger, ganar, o conformarse con una cuota de mercado. Para ello puede desarrollar dos tipos de acciones: estrategias de ataque y de defensa.

Para definir qué estrategia utilizar, se debe analizar, por un lado, el entorno, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas, en el que se va a actuar que es sinónimo de variables incontrolables, y las capacidades empresarias, es decir, fortalezas y debilidades, sinónimo de variables controlables para la empresa, con las que se cuenta para ello.

Gráfico n°12: Estrategias de posicionamiento competitivo

	ENTORNO CON DOMINIO DE OPORTUNIDADES	ENTORNO CON DOMINIO DE AMENAZAS
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE FORTALEZAS	ESTRATEGIA DE ATAQUE o CONTRAATAQUE Táctica Envolvente	ESTRATEGIA DE ATAQUE Táctica de Varios Lados
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Flancos	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Retaguardia

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

La característica básica de una estrategia de ataque es aumentar o mantener la participación de mercado, es decir, de ataque o contraataque.

En este caso se realizará una **estrategia de ataque** llamada **táctica envolvente** por que se analizó anteriormente un dominio de fortalezas sobre debilidades y un sector de negocios con más oportunidades que amenazas y se busca aumentar la participación de mercado dentro del sector de negocios.

Teniendo en cuenta la condición actual de la empresa bajo análisis es que debería atacar, para aumentar la participación de mercado con la que cuenta, incrementando el valor empresario ya sea en términos de identidad, diferencias y/o eficiencia. La misma debe hacer uso de sus fortalezas para desarrollar acciones y lograr rápidos y continuos aumento en las ventas donde finalmente se verá reflejado en la rentabilidad.

Las **acciones concretas** que podría realizar la empresa para esta estrategia son:

- Incorporar nuevas tecnologías que mejoren el desempeño del producto para el cliente
- Incrementar el conocimiento estratégico y el know how del negocio que es la base de las diferencias generas por las actividades de valor que se reflejan en el valor empresario
- Formar alianzas con proveedores y/o distribuidores.

a.3 Estrategia de Crecimiento

Una vez que la empresa ha definido su estrategia de negocios y de posicionamiento, se define la estrategia de crecimiento debido a que todo empresario querrá expandir sus actividades para lograr cierto crecimiento del negocio.

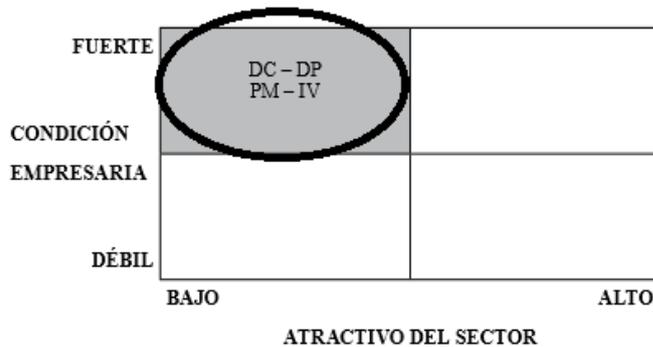
Las tres formas para el crecimiento son:

- **Intensivas:** penetración de mercado, desarrollo de productos y desarrollo de clientes.
- **Diversificación:** relacionadas y no relacionadas.

- **Integración:** integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal.

A la hora de elegir la estrategia de crecimiento se deben tener en cuenta las condiciones de la empresa (capacidades) y de las condiciones del sector (atractivo). A continuación, se muestran cuatro alternativas que debería seguir la empresa.

Gráfico n° 13: ¿Qué estrategia de crecimiento elegir?



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

DC: Desarrollo de clientes

DP: Desarrollo de Productos

PM: Penetración de Mercado

IV: Integración vertical

La empresa bajo análisis se encuentra con una condición empresarial predominada de fortalezas y un atractivo del sector que resulta ser medianamente bajo, por eso se lo ubica en ese lugar en la matriz y las estrategias de crecimiento que puede seguir la empresa son: Desarrollo de clientes, desarrollo de productos, penetración de mercado e integración vertical.

Con respecto a las posibilidades que tiene la organización puede realizar las siguientes estrategias de acuerdo a la matriz de Ansoff.

Gráfico n°14: Matriz de Ansoff



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

En cuanto a la estrategia **Desarrollo de Clientes** el objetivo es aumentar la participación de mercado comercializando los productos actuales trasladándolos a nuevos tipos de segmentos de clientes a través de las siguientes acciones:

- Nuevos segmentos de usuarios del mismo mercado geográfico: Comercializar los departamentos actuales no solo a clientes de Godoy cruz o capital sino también de otras regiones de Mendoza como Luján de cuyo, Guaymallén, Las Heras, etc.
- Expansión geográfica incorporando nuevas regiones: Vender departamentos no sólo dentro de Mendoza sino también a clientes que se encuentren fuera de la provincia y quieran adquirir viviendas en Godoy Cruz o Capital.

Sobre la estrategia **Desarrollo de Productos**: esta consiste en aumentar a cuota de mercado comercializando productos nuevos (modificados, mejorados o marcas nuevas) sobre la base de los clientes actuales. Esta misma puede realizarse a través de las siguientes acciones:

- Ampliar la gama de productos: lanzar nuevos tipos de departamentos, ya sea con otro tipo de características u otros diseños arquitectónicos.
- Mejorar la calidad: introducir mejorar en la calidad de los atributos buscando nuevas y mejores funciones. Ya sea estableciendo paneles solares, materiales de construcción más innovadores y eficientes.

Las estrategias de integración están relacionadas con el control del canal de distribución donde la empresa realiza su negocio. En este caso se tendrá en cuenta la integración vertical donde se consideran los canales de distribución hacia adelante y hacia atrás.

En cuanto a la **estrategia integración hacia atrás** se podría tener en cuenta la posibilidad de adquirir o crear una empresa proveedora de insumos para la construcción, lo cual se ahorrarían muchos costos, y además se aseguraría calidad, plazos y cantidades de entrega.

Sobre la **integración hacia adelante** consiste en adquirir un cliente intermedio dentro de la cadena de distribución y podría considerarse una empresa que comercializa los edificios y departamentos en ventas (una inmobiliaria) o también podría formarse o comprarse una empresa de marketing digital en donde la misma venda y exponga los distintos tipos de departamentos en las redes sociales para cualquier tipo de cliente.

En forma adicional a la matriz, dentro de las estrategias de diversificación, en este caso se podría aplicar la **diversificación relacionada**. Es un tipo de diversificación donde se interrelacionan dos o más actividades de valor o bien dos o más unidades estratégicas de negocios. Esto se realiza para producir sinergia entre las actividades relacionadas potenciando mercados desde el punto de vista de participación, generando economías de escalas para reducir costos compartidos y generar barreras de ingreso al sector donde actúa la empresa entre otras causas.

En este caso podría expandir sus negocios a no solo departamentos para la construcción, alquiler o vivienda, sino también realizar proyectos para resolver necesidades de otro tipo de viviendas como por ejemplo fideicomisos inmobiliarios, creación de casas personalizadas exclusivamente para ciertos clientes, barrios residenciales, lugares más espaciosos como el diseño de una bodega, entre otras.

a.4 Estrategia Organizacional

El criterio para formular la estrategia organizacional más conveniente es que el crecimiento de la estructura debe seguir al crecimiento del negocio.

La formulación de esta estrategia se basa en tres aspectos:

- Desarrollo interno.
- Adquisición o absorción.
- Alianzas o fusiones.

Por lo tanto, las estrategias que debería seguir la empresa con las siguientes:

La **estrategia de desarrollo interno** también conocida como downsizing, reestructuración o reingeniería está asociada a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, esto es para poder focalizarse en los negocios actuales y lograr mayor penetración de mercado.

Esta se aplica por medio de auditorías internas para ver cuáles son las condiciones empresariales y así detectar variables que no se ajustan a los objetivos estratégicos. Se comienza primero por organigramas,

procedimientos administrativos, productivos y financieros, cualquier tipo de documentación que refleje la situación real de la estructura de la empresa.

Según Hill y Jones (1996) el propósito de la estrategia organizacional en la relación entre la política y poder organizacional. Entienden como política organizacional como la táctica mediante la cual los individuos y grupos interesados (pero interdependientes) buscan obtener y utilizar el poder para influir en los objetivos de la organización con el fin de apoyar sus propios intereses personales.

En cuanto a las **estrategias de adquisición o fusión** se utilizan para ingresar rápidamente a nuevos negocios, adquirir conocimientos y experiencia de nuevos negocios, por motivos financiero o simplemente buscar economías de escala. Para la empresa bajo análisis se consideran las siguientes:

Alianza complementaria: se unen dos empresas cuyas capacidades son de naturaleza diferente, sería el caso de adquirir o unión con una empresa proveedora de materiales.

Alianzas de integración conjunta: empresa que se encuentran en negocios similares y se unen para realizar economías de escala, sería el caso de la unión con una empresa competidora para aumentar la participación de mercado.

a.5 Estrategia Funcional

Finalmente, las estrategias desarrolladas anteriormente se asientan en las estrategias funcionales (marketing, producción, finanzas, personal) donde las mismas poseen un carácter tanto estratégico como táctico.

Estas son la últimas estrategias dentro de los niveles de formulación de estrategias también llamadas "estrategias operativas". 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, existen, a las menos cuatro estrategias básicas a nivel funcional en cada empresa:

- **Estrategias de operaciones**
- **Estrategia de comercialización**
- **Estrategia Financiera**
- **Estrategia de desarrollo organizacional y personal**

HAX, A y MAJLUF (1997), asignan una importancia decisiva a la interacción de las estrategias de negocio, de participación y organizacionales con las funcionales. Sugieren que los aportes más importantes que "bajan" de la estrategia de negocios a la funcional están centrados en la misión como

definición de la relación entre clientes y productos que, necesariamente, las áreas funcionales deberán tomar como base.

Estrategia de operaciones

Dentro de este tipo de estrategias se tendrán en cuenta las siguientes acciones a llevar a cabo por el equipo de trabajo:

- Información de fabricación: obtener información relacionada con tecnologías, instalaciones, materias primas, insumos, componentes para realizar un correcto presupuesto de los proyectos.
- Introducción de nuevos productos: establecer la definición de la amplitud de la línea (emprendimientos), tecnologías necesarias en caso de que la organización quiera expandir su línea de productos actual ya sea materiales innovadores para nuevos departamentos o nuevas maquinarias para las distintas obras.
- Gestión de la calidad: realizar una definición de calidad deseable para sus productos, programas de mejoramiento de la calidad, control, prevención y puesta a prueba de la calidad. Aplicada a los materias e insumos utilizados en el proceso de construcción del edificio y brindar una mejor calidad a sus clientes.
- Organización de las operaciones e infraestructura gerencial: desarrollar un diseño de sistemas de planificación y programación, sistemas de control e información. A través de una buena gestión realizada en Excel o con posibilidades adquirir un sistema de información.

Estrategias de comercialización

Dentro de este tipo de estrategias se tendrán en cuenta las siguientes acciones:

- Análisis de mercados: establecer un control permanente de los clientes a fin de adaptar la estrategia a los cambios que se generen, revisión de segmentos metas y análisis del comportamiento de los consumidores. Ver cuáles son los nuevos gustos de los clientes en cuanto a tendencias arquitectónicas.
- Decisiones sobre precios: fijación, financiamiento, política de descuentos, relaciones de precios con los competidores.
- Decisiones de comunicación: comunicación masiva (a través de publicidad gráfica, por televisión, por internet y redes sociales, y por la vía pública).

Estrategia financiera

Para poder mejorar la viabilidad económica y financiera de la organización se realizarán las siguientes acciones.

- Mediciones de rentabilidad: margen sobre ventas, rentabilidad anual.
- Riesgo: mediciones en términos de endeudamiento.

- Costo de capital: para el financiamiento de proyectos de inversión.
- Crecimiento: de los activos, las ventas y nuevas oportunidades de inversión.

Estrategia de desarrollo organizacional y personal

Dentro de este tipo de estrategias tendremos en cuenta las siguientes acciones llevadas a cabo por las personas dentro de la organización con el fin de mejorar las relaciones humanas y tener un control del mismo:

- Management de los recursos humanos: realizar prácticas de gestión de los recursos humanos y los cambios esperados en ellos, estructuras de remuneraciones, premios y compensaciones salariales, capacitación y desarrollo de habilidades. Realizar capacitaciones frecuentes tanto para el personal de obra como las personas que realizan el trabajo administrativo.
- Evaluación del personal: aplicar normas de desempeño, evaluación, calificación y categorización del personal. Realizar evaluación de desempeño en base al avance de obra.
- Relaciones laborales: mecanismos que tiendan a establecer programas de cooperación entre directivos y empleados para mejorar la coordinación entre los mismos y que la comunicación sea efectiva y sin intervenciones.

b. Implementación de la estrategia

Esta fase supone dejar establecida las condiciones para que las personas, procesos y recursos se ajusten a la nueva forma de la estrategia para general valor empresario.

De las tres condiciones para la implementación de la estrategia (personas, procesos, recursos), son las personas a las que les cabe mayor responsabilidad, son las que, en definitiva, implementarán los procesos de acuerdo a las nuevas estrategias desarrollando los niveles de eficiencia esperados.

Según Ocaña (2016) Toda implementación de nuevas estrategias requieren de cambios, a veces leves, a veces profundos, o de ambos tipos; esto es inevitable; como es inevitable que las personas opongan resistencia al cambio. Los cambios generan conflictos organizacionales, los conflictos organizacionales se negocian de una u otra manera, pero siempre manteniendo la decisión de la implementación de las estrategias.

Gráfico n°15: Administración del cambio

Rol de la Dirección	PROACTIVO	CONVERGENCIA GRADUAL	TRANSFORMACIÓN PLANIFICADA
	REACTIVO	ADAPTACIÓN	TRANSFORMACIÓN FORZADA
		INCREMENTAL	“SHOCK”
Tipo de cambio			

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

Para que estos cambios en la organización no generen resistencia al cambio se debe tener en cuenta una **transformación planificada** donde el rol de la dirección de la organización muestre una actitud proactiva junto con un proceso transformador del desempeño cultural imponiendo objetivos y logros concretos.

Esta actitud viene acompañada con una comunicación clara de las nuevas estrategias a implementar mostrando convicción y firmeza en los objetivos que se quieren alcanzar. Involucrar a las personas dentro de la organización para el éxito de la implementación de las estrategias y sobre todo comprender que los cambios que se efectuaran no son de una medida única para toda la organización, sino que deberán adaptarse a las características de las áreas funcionales y las personas que la desempeñan.

En el caso bajo análisis, al ser una pequeña empresa familiar con pocos miembros y una visión sólida por parte del empresario principal y con los mismos objetivos a implementar, no tendrá inconveniente al momento de implementar y comunicar las distintas estrategias.

Conclusiones y recomendaciones

Al realizar el diagnóstico estratégico se pudo determinar cuáles son las capacidades empresarias como la visión, misión, cultura y estructura organizacional y sobre todo cuál es su ventaja competitiva para poder destacarse de la competencia y generar un valor empresarial superior.

el sector de la construcción e inmobiliario tiene mucha rivalidad debido a la gran cantidad de competidores que existen en el mismo. Por eso es de suma importancia implementar un plan de negocios que se base en un adecuado diagnóstico estratégico, para mejorar la posición competitiva de la empresa. También para poder aprovechar las oportunidades del entorno y explotar las fortalezas de la organización para captar las necesidades de los clientes y poder satisfacerlas de la mejor manera posible, incrementando el valor aportado y diferenciándose de otros competidores.

A través de Este trabajo de investigación, se intentó analizar la oportunidad de poder llevar a cabo distintas estrategias para así poder aumentar la participación de mercado y finalmente lograr un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo que se verá reflejado en la rentabilidad.

Referencias bibliográficas y paginas consultadas

OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), “*Dirección Estratégica de los Negocios*”, 3º edición, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

HILL, Charles W. y JONES, Gareth R., (2011), “*Administración estratégica*”, 9º edición, México.

Páginas Web consultadas

<https://definicion.de/plan-de-negocios/>

<https://economipedia.com/definiciones/plan-de-negocio.html>

<https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/840/CULTURA%20ORGANIZACIONAL.htm>

<https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>

<https://www.inmoclick.com.ar/inmuebles/alquiler/departamentos>

<https://www.infobae.com/economia/2019/08/06/la-industria-y-la-construccion-cerraron-junio-con-notables-caidas-respecto-al-mes-y-ano-anterior/>

<https://clasificados.lavoz.com.ar/nota/3601146/panorama-sector-construccion>

<https://www.mdzol.com/dinero/2020/1/27/vaticinan-un-repunte-en-el-sector-inmobiliario-para-2020-61161.html>

<https://www.mdzol.com/politica/2019/5/30/estados-ricos-empresas-quebradas-la-actividad-privada-sufre-mas-la-crisis-30311.html>

<https://www.mdzol.com/dinero/2019/9/17/hasta-cuantos-dolares-liberara-el-bcra-para-comprar-viviendas-44538.html>

<https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=panorama-de-la-industria-de-la-construccion>

https://www.diariouno.com.ar/economia/dura-situacion-atravesia-industria-construccion-mendoza-10042019_B1cJkAE_B

https://www.diariouno.com.ar/economia/dura-situacion-atravesia-industria-construccion-mendoza-10042019_B1cJkAE_B

<https://www.mdzol.com/politica/2019/5/30/estados-ricos-empresas-quebradas-la-actividad-privada-sufre-mas-la-crisis-30311.html>

<https://empresas.habitissimo.com.ar/construccion/mendoza>

<https://www.elsol.com.ar/dura-competencia-por-boom-de-ofertas-de-casas-prefabricadas.html>

Anexos

a. Cuestionario de la condición del estrategia para los negocios (1)

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

	la realidad observada y conocida, será, también, diferente, subjetiva y relativa?				(4)
4	Si dos personas se encuentran ante una misma realidad, digamos de negocios, ¿cuál es la probabilidad que posean el mismo conocimiento y, llegado el caso, actúen de la misma manera?	ES MUY PROBABLE (1)	ES PROBABLE (2)	<u>MUY POCO PROBABLE</u> (4)	<u>POCO PROBABLE</u> (3)
5	Siendo usted un empresario, ¿la realidad externa a su negocio “es” lo que usted dice que es y, por lo tanto, esa es la verdad que	<u>NO; NO ES ASÍ</u> (4)	RARA VEZ (3)	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (2)	SIEMPRE (1)

	todos deben admitir?				
6	¿Podría afirmarse que la verdad que usted, como empresario, se forma en relación a un negocio está limitada por sus propios prejuicios, creencias, valores, conocimientos, experiencias?	SI, DEFINITIVAMENTE, Y ESO HACE A UN EMPRESARIO O DISTINTO DE OTRO (4)	ES ALTAMENTE PROBABLE (3)	SI, EN ALGUNOS CASOS (2)	<u>NO, PORQUE ESO LE DARÍA UNA IMAGEN EQUIVOCADA DE LA REALIDAD</u> (1)
7	Siendo usted un empresario, ¿se podría decir que tiene la capacidad de ver la realidad de distintas maneras, generando alternativas de acción según los acontecimientos y circunstancias.	SIEMPRE (4)	A VECES (2)	<u>GENERALMENTE</u> (3)	NO ESTOY DE ACUERDO CON LA AFIRMACIÓN (1)

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

1	Si realiza observaciones metódicamente de la realidad, interna y externa de sus negocios, ¿elige las variables sobre las que pone atención?	<u>LA LISTA ES FLEXIBLE Y AGREGO O SACO VARIABLES SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS</u> (4)	TRATO DE MANTENER LAS VARIABLES OBSERVADAS (3)	ALGUNAS VARIABLES SE REPITEN Y OTRAS SON ELEGIDAS AL AZAR (2)	NO; LAS ELIJO AL AZAR SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS, AUNQUE POSEO UNA LISTA DE LAS VARIABLES RELEVANTES (1)
2	¿Posee algún método o forma sistemática de evaluar las variables de la realidad?	<u>NO.</u> (1)	NO LO TENGO FORMALMENTE ORGANIZADO (2)	POSEO UN MÉTODO, PERO NO LO APLICO CONSTANTEMENTE (3)	SÍ, POSEO HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS Y SISTEMATIZADAS QUE REVISO PERIÓDICAMENTE (4)
3	Cualquiera sea la forma con que observa la realidad, ¿procede a una proyección en el tiempo de las variables que analiza?	. SOLO ALGUNA VARIABLES (3)	A VECES. (2)	NO (1)	<u>SÍ, HAGO UNA REPRESENTACIÓN FUTURA COMPLETA DE LAS VARIABLES QUE ANALIZO</u> (4)

4	¿Les ha comunicado a los ejecutivos y gerentes su visión del negocio?	<u>SI, A TODOS</u> (4)	A ALGUNOS (2)	A LA MAYORÍA (3)	NO (1)
5	¿Ha explicitado y comunicado los objetivos a los ejecutivos y gerentes?	NO (1)	A ALGUNOS (2)	<u>SI, A TODOS</u> (4)	A LA MAYORÍA (3)
6	Según los objetivos y metas, ¿asigna responsabilidades a los ejecutivos y gerentes según el nivel funcional y jerárquico?	A ALGUNOS (1)	A LOS DE MAYOR JERARQUÍA SOLAMENTE (2)	A LA MAYORÍA (3)	<u>SÍ, A TODOS</u> (4)
7	¿Realiza reuniones periódicas para analizar las condiciones dinámicas que operan en su negocio?	NO (1)	<u>SÍ, EN FORMA CONTINUA</u> (4)	A VECES (3)	A VECES, PERO SIN CONTINUIDAD (2)

8	¿Propicia usted reuniones para desarrollar diagnósticos que permitan formular planes futuros?	NO (1)	A VECES, PERO SIN CONTINUIDAD (2)	<u>PERIODICAMENTE</u> <u>NTE</u> (3)	PERIODICA Y CONTINUAMENTE (4)
9	¿Alienta a sus ejecutivos y gerentes para que realicen planes basándose en criterios de factibilidad y riesgo?	NO (1)	<u>SI</u> <u>CONTINUAMENTE</u> <u>ENTE</u> (4)	PERIODICAMENTE, PERO SIN CONTINUIDAD (3)	MUY POCAS VECES (2)
10	¿Ha establecido un sistema continuo para controlar de qué manera el desempeño ha cumplido con los estándares previstos?	<u>SIEMPRE</u> (4)	NO, NO LO HAGO (1)	SOLO EN ALGUNOS CASOS (2)	EN LA MAYORIA DE LOS CASOS (3)
C.			EL SISTEMA DE PERCEPCION		

1	¿Ha pensado, una vez observada la realidad, que usted se forma una imagen, una representación imaginaria de esa realidad que no necesariamente es la verdadera?	NO LO HABÍA PENSADO Y ADEMÁS NO SÉ QUÉ ES EXACTAMENTE UNA REPRESENTACIÓN IMAGINARIA (1)	<u>NO LO HABÍA PENSADO</u> (2)	SÍ, PERO ESA REPRESENTACIÓN NO LA DESARROLLO EN FORMA SISTEMÁTICA (3)	SÍ, DE HECHO TRATO DE REPRESENTAR- LA, ADEMÁS DE MENTALMENTE, EN FORMA MÁS PRÁCTICA (4)
2	¿Es habitual en usted emitir juicios sobre la realidad observada y percibida?	SÍ, Y ANALIZANDO EL ALCANCE Y VERACIDAD DE LOS JUICIOS (3)	<u>SÍ, Y ANALIZO EL GRADO DE VERACIDAD DE ALGUNOS JUICIOS</u> (2)	SI, PERO NO ESTOY SEGURO DE QUE ESOS JUICIOS SEAN VERDADEROS (1)	SI, LOS ANALIZO, DISCUTO CON OTRAS PERSONAS BUSCÁNDOLAS FUNDAMENTOS (4)
3	Se sostiene que las ideas (que las personas pueden formarse) sobre la realidad, engañan.	CIERTO (1)	NO ESTOY DE ACUERDO (4)	PROBABLEMENTE (3)	<u>NO SÉ</u> (2)

4	Bajo el supuesto de una realidad representada por una imagen mental, ¿siente que cuando la comunica no es entendida por los demás?	ME CUESTA HACÉRSELO ENTENDER A TODOS (3)	SOLO UNOS POCO LO ENTIENDEN (2)	SIEMPRE (1)	<u>LO COMUNICO.</u> <u>LO EXPLICO</u> <u>DEBIDAMENTE</u> <u>E Y LA MAYORÍA LO ENTIENDE.</u> (4)
5	¿Confía en su intuición sobre la realidad?	CASI SIEMPRE (3)	A VECES (2)	NO (1)	<u>SOLO CUANDO LA ACOMPAÑO CON LA REFLEXIÓN. INDIVIDUALMENTE O EN FORMA GRUPAL</u> (4)
6	Opine sobre esta afirmación: “primero está la intuición, luego le sigue la experiencia”	NO ESTOY DE ACUERDO; LA EXPERIENCIA PRECEDE A LA INTUICIÓN (1)	<u>NO ESTOY SEGURO DE ESA AFIRMACIÓN</u> (2)	EN GENERAL, ESTOY DE ACUERDO. (3)	SÍ, ES ASÍ. (4)
7	Ante una situación de negocios, cualquiera,	LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES	MUY POCO O NADA TRATÁNDOSE DE UN	POCA (3)	<u>LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE</u>

	nueva, inédita, ¿qué valor tiene la experiencia?	IMPORTANT E CUALQUIER A SEA LA SITUACIÓN (1)	HECHO INÉDITO (4)		<u>ANTE</u> <u>SITUACIONES</u> <u>DETERMINAD</u> <u>AS.</u> (2)
8	En su visión de la realidad, las variables que la componen, ¿las observa como una totalidad en lugar de observarla como fragmentada?	EN GENERAL, DE FORMA FRAGMENT ADA YA QUE NO PUEDO VER LA TOTALIDAD SIN PERDER DE VISTA LAS VARIABLES PARTICULA RES (3)	FRAGMENT ADA PORQUE EXISTEN VARIABLES QUE SON MÁS IMPORTANT ES QUE OTRAS (2)	PIENSO EN TODAS LAS VARIABLES QUE LA COMPONEN (1)	<u>ENFOCO LA</u> <u>TOTALIDAD Y</u> <u>LAS</u> <u>RELACIONES</u> <u>EXISTENTE</u> <u>ENTRE LAS</u> <u>PARTES.</u> (4)
9	¿Considera que si usted emite un juicio relativo a la realidad va a coincidir con otros juicios de personas vinculadas al negocio?	DEBERÍA SER ASÍ (1)	<u>SOLAMENTE</u> <u>SI LA VISIÓN</u> <u>DE LA</u> <u>REALIDAD</u> <u>ES</u> <u>COMPARTID</u> <u>A POR</u> <u>TODOS</u> (4)	EN ALGUNOS CASOS SÍ Y EN OTROS NO (3)	LA MAYORÍA DEBERÍA COINCIDIR (2)

10	¿Existe la probabilidad que, aún cuando dos o más personas vinculadas al negocio “vean” la misma realidad, la expresen comunicacion almente de la misma forma?	SI (1)	PUEDEN EXISTIR ALGUNAS VARIACIONES (2)	<u>LA</u> <u>PROBABILIDAD</u> <u>PUUEDE SER</u> <u>BAJA SI LAS</u> <u>FORMAS</u> <u>COMUNICACIONALES</u> <u>NO</u> <u>SON IGUALES</u> (4)	DEPENDERÁ DE LAS PERSONAS (3)
D.			EL SISTEMA DE APRENDIZAJE		
1	¿Considera que observar la realidad le enseña a usted acerca de la dinámica dominante en los negocios?	UN POCO. YA QUE NO PUEDO OBSERVAR TODA LA REALIDAD (1)	<u>LA</u> <u>REALIDAD</u> <u>NO ENSEÑA,</u> <u>SOLO SE</u> <u>MUESTRA</u> <u>OBJETIVAM</u> <u>ENTE</u> (2)	SÍ, OBSERVAR LA REALIDAD, ME ENSEÑA (3)	CUANTO MÁS PROFUNDO OBSERVO LA REALIDAD, MÁS ME ENSEÑA ACERCA DE ELLA (4)
2	¿Considera que usted posee capacidades innatas para los negocios, más allá de lo	<u>NO</u> (1)	SÍ, MUCHO (4)	BASTANTE (3)	UN POCO. (2)

	que pueda aprender?				
3	¿Qué importancia le da a su sentido común en el aprendizaje de sus negocios?	UN POCO (2)	POCO Y NADA (1)	<u>BASTANTE</u> (3)	EN SU JUSTA MEDIDA SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS (4)
4	¿Considera que el aprendizaje significativo de la realidad en forma circunstancial, posee más importancia que el aprendizaje que se adquiere sobre hechos repetitivos?	BASTANTE (3)	<u>SÍ, MUCHO, DEFINITIVA MENTE</u> (4)	NO SE (1)	UN POCO (2)
5	La realidad de los negocios se aprende haciendo negocios, no con libros.	EL HACER NEGOCIOS NO TIENE SENTIDO SI NO SE POSEE UN APRENDIZAJE FORMAL (4)	LA MAYOR PARTE (2)	DEBE HABER UNA COMBINACIÓN DE AMBOS PROCEDIMIENTOS (3)	<u>SEGURO</u> (1)

6	Los aprendizajes significativos se logran en el día a día y no con cursos, libros, charlas, etc.	SI, ESTOY SEGURO (1)	TEORÍA Y EXPERIENCIA NO SE PUEDEN DESPRENDER (4)	<u>SIEMPRE EL EQUILIBRIO ENTRE UN SISTEMA Y OTRO DE APRENDIZAJE ES MÁS BENEFICIOSO</u> (3)	LA MAYOR PARTE DE LAS VECES, SI (2)
7	No se puede hacer negocios sin primero haber adquirido los conocimientos necesarios que señalan la teoría.	NO, PARA NADA (1).	QUIEN PRETENDA ADMINISTRAR SUS NEGOCIOS SOLO CON LA EXPERIENCIA TIENE UN ALTO GRADO DE PROBABILIDAD DE FRACASAR. (2)	TODOS LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICOS SOBRE NEGOCIOS SON VÁLIDOS (3)	<u>HAY QUE SABER QUE CONOCIMIENTOS SON VÁLIDOS PARA EL NEGOCIO</u> (4)
8	¿Qué importancia le asigna usted a la intuición al momento de tomar una decisión importante relacionada	TODA LA IMPORTANCIA (1)	NINGUNA (2)	EQUILIBRIO INTUICIÓN CON CONOCIMIENTOS FORMALES (3)	<u>BUSCO FUNDAMENTAR LO INTUIDO CON CONOCIMIENTOS FORMALES</u> (4)

	con el negocio?				
9	Está demostrado que los grandes hombres de negocios muy pocas veces recurrieron a conocimientos teóricos	ES CIERTO (1)	NO ESTÁ DEMOSTRADO (2)	EN GRAN PARTE, SI. (3)	<u>ES CIERTO.</u> <u>PERO</u> <u>ASUMIERON</u> <u>RIESGOS DE</u> <u>FRACASO</u> <u>MAYORES</u> (4)
10	En definitiva, los negocios se experimentan y después se estudian con conocimientos teóricos.	EN ALGUNOS CASOS (2)	<u>CIERTO</u> (1)	NO HAY PRÁCTICA SIN TEORÍA, NI TEORÍA SIN PRÁCTICA (4)	<u>HAY QUE</u> <u>BUSCAR EL</u> <u>JUSTO</u> <u>EQUILIBRIO</u> (3)
E.			EL SISTEMA DE INFORMACIÓN		
1	¿Posee su propia manera de captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada,	<u>SÍ, AUNQUE</u> <u>NO DE</u> <u>MANERA</u> <u>COMPLETA Y</u> <u>SISTEMÁTICA</u> (4)	NO, PERO LO INTENTO (2)	SOLO PARA SITUACIONES ESPECIALES (3)	NO (1)

	percibida y aprendida?				
2	¿Posee algún método o procedimiento, para usted y/o la empresa, para captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida?	SI (4)	NO, PERO LO TENGO PREVISTO (2)	SOLO PARCIALMENTE (3)	<u>NO</u> (1)
3	¿Posee mecanismos que le aseguren que el mensaje que transmite, especialmente su visión de la realidad, se ha comprendido fielmente por sus eventuales escuchas?	LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO DE LOS RESULTADOS (3)	NO, PERO ES UN TEMA QUE PREOCUPA (2)	NO, Y NO LO HABÍA PENSADO (1)	<u>ME ASEGURO QUE EL MENSAJE LLEGUE LO MÁS FIELMENTE POSIBLE A MI PROPIA VISIÓN</u> (4)
4	¿Posee un sistema de información sistematizado e	NO (1)	SÍ, PERO PARCIALMENTE Y RELACIONADO CON LA	SÍ, PERO NO ALCANZA A TODOS LOS NIVELES DE LA EMPRESA	<u>SI DISTRIBUIDA EN INFORMACIÓN PARA LA</u>

	informatizado accesible para todos los miembros de la empresa según sus niveles jerárquicos?		INFORMACIÓN CLÁSICA (CONTABLE, IMPOSITIVA, SUELDOS) (2)	(3)	<u>TOMA DE DECISIONES E INFORMACIÓN OPERATIVA</u> (4)
5	Repasando los principios de Shannon y Weaver ¿en qué medida está de acuerdo con ellos?	NO ESTOY DE ACUERDO EN NINGÚN CASO (1)	<u>ESTOY DE ACUERDO CON ALGUNOS PRINCIPIOS</u> (2)	ESTOY DE ACUERDO CON LA MAYORÍA DE LOS PRINCIPIOS (3)	ESTOY DE ACUERDO CON TODOS LOS PRINCIPIOS (4)
6	¿Posee el sistema de información una formalidad de observación, interpretación y captura de datos, ya sea individualmente o para los miembros de la organización según sus jerarquías?	<u>NO</u> (1)	SÍ. (4)	PARCIALMENTE, PERSONAL Y GRUPAL (3)	EN FORMA PARCIAL E INDIVIDUAL (2)

7	¿Realiza un esfuerzo para que la comunicación acerca de la interpretación de la realidad sea comprensible para el resto de los miembros de la organización?	SI. DE MANERA SISTEMÁTICA. (4)	SOLO PARCIALMENTE (3)	SOLO CUANDO LA INFORMACIÓN ES RELEVANTE (2)	<u>NO ME HE PUESTO A PENSAR EN ELLO</u> (1)
8	¿Posee un esquema del cuál es la información relevante (primaria) y cuál es la prescindible (secundaria)?	NO HE PENSADO EN ELLO (2)	NO (1)	<u>SOLO EN LOS CASOS RELAVANTES (IMPUESTOS, VENTAS)</u> (3)	TENGO DETERMINADA A CUAL ES LA INFORMACIÓN RELEVANTE ÁREA MIS NEGOCIOS (4)
9	¿Se maneja con diversas fuentes de información o se remite unas pocas principales?	<u>TODAS LAS CREO QUE SON IMPORTANTES</u> (1)	SOLO LAS QUE TIENEN DIRECTA INCUMBENCIA CON MI NEGOCIO (4)	TRATO DE SELECCIONARLAS (3)	SOLO LAS ALGUNAS. (2)
10	Acerca del conocimiento que se forma	SI, SIEMPRE (1)	SÍ, SIEMPRE, CON ALGUNAS	<u>DEPENDE DE LA FUENTE</u>	SOLO EN PUBLICACIONES SERIAS,

	por distintos medios de comunicación, ¿le da credibilidad absoluta?		PRECAUCIONES (2)	(3)	ESPECIALIZADAS Y RECONOCIDAS COMO TAL. (4)
F.			EL SISTEMA DE CONOCIMIENTO		
1	¿Cómo considera su nivel de conocimientos con relación a su negocio?	ACEPTABLES (1)	MÁS QUE ACEPTABLE (2)	MUY BUENO (4)	<u>MUY COMPLETO</u> (3)
2	De sus conocimientos, ¿está en condiciones de establecer cuáles son objetivos formales y cuáles son simples creencias/opiniones)	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (3)	<u>SÍ</u> , <u>TOTALMENTE</u> (4)	NO (1)	SOLO PARCIALMENTE (2)
3	¿Interviene activamente en cursos de capacitación juntos a los	<u>SIEMPRE</u> (4)	SOLO CUANDO MI TRABAJO ME LO PERMITE	TRATO DE HACERLO (2)	NORMALMENTE, NO (1)

	miembros de su empresa?		(3)		
4	¿Se encuentra en condiciones de hacer un listado de, al menos, 10 creencias tuyas acerca de su negocio?	NO (1)	NO SE (2)	CREO QUE SÍ (3)	<u>SI</u> <u>DEFINITIVAM</u> <u>ENTE (4)</u>
5	¿Conoce el concepto de “prospectiva”?	NO ESTOY SEGURO (2)	SI (4)	POSEO UNA IDEA (3)	<u>NO</u> <u>(1)</u>
6	¿Realiza acciones concretas y sistemáticas para formalizar sus conocimientos (cursos, actualizaciones, lecturas específicas)?	NO (1)	NO, REGULARM ENTE (2)	<u>PERIODICAME</u> <u>NTE, AUNQUE</u> <u>NO EN FORMA</u> <u>SISTEMÁTICA</u> <u>(3)</u>	SI, PERMENENTE MENTE Y SIGUIENDO UN PROGRAMA PREESTABLE CIDO (4)
7	¿Podría admitir que la verdadera ventaja competitiva de la empresa se basa en el conocimiento?	EN POCOS CASOS (2)	NO NECESARIA MENTE (1)	<u>SI</u> <u>DEFINITAMEN</u> <u>TE</u> (4)	EN AQUELLOS CONOCIMIEN TOS CRÍTICOS (3)

8	¿Qué importancia le asigna a las creencias, a la imaginación y la intuición en la formación de conocimiento del negocio?	MUCHA, TANTO COMO EL CONOCIMIENTO FORMAL (4)	POCA (2)	RELATIVAMENTE (3)	<u>NINGUNA</u> (1)
9	¿Hasta qué punto sus creencias, valores, creencias son compartidos por el resto de la organización?	SÉ QUE TODOS SON COMPARTIDOS POR TODOS (4)	<u>ENTIENDO QUE GRAN PARTE DE ELLOS SON COMPARTIDOS.</u> (3)	PARCIALMENTE (2)	NO LO SÉ (1)
10	¿El conocimiento sólo es válido si se transforma en saber competitivo?	NO SE (1)	<u>SI DEFINITAMENTE</u> (4)	PARECIERA QUE SI (3)	PROBABLEMENTE (2)
G.			LA DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO		
1	¿Ha instrumentado alguna forma	<u>NO</u> (1)	PARCIALMENTE	EN GRAN PARTE	SÍ (4)

	de distribución de la información según los niveles correspondientes?		(2)	(3)	
2	Si lo ha instrumentado, ¿es de forma sistemática y continua?	SÍ. A TODOS, SEGÚN LOS NIVELES JERÁRQUICOS. (4)	EN ALGUNAS CUESTIONES (2)	SOLO A LAS PARTES INVOLUCRADAS (3)	<u>NO</u> (1)
3	¿Utiliza sistemas informáticos para la distribución de la información?	SOLO PARA LAS FUNCIONES OPERATIVAS (2)	NO (1)	<u>SI DEPENDIENDO LOS NIVELES JERÁRQUICOS</u> (4)	SOLO EN ALGUNOS CASOS (3)
4	¿Posee seguridad que la información es distribuida?	CREO QUE SÍ (2)	NO LO SÉ (1)	CREO QUE PARCIALMENTE (3)	<u>SÍ. ABSOLUTAMENTE</u> (4)
5	¿Verifica que la distribución de la información es analizada, discutida por los miembros de la organización?	CUANDO ME ES POSIBLE (1)	CASI EN TODOS LOS CASOS (3)	SOLO LA INFORMACIÓN MÁS IMPORTANTE (2)	<u>SÍ. SIEMPRE-</u> (4)

6	¿Considera que la distribución del conocimiento potencia las capacidades de la empresa?	NO ESTOY SEGURO (1)	<u>SI</u> <u>DEFINITAM</u> <u>ENTE</u> (4)	SÍ, EN FORMA PARCIAL (3)	RELATIVAMENTE (2)
7	¿La distribución de conocimientos ayuda a evitar la concentración de poder de la información en unas pocas personas?	DEPENDEN DEL CONOCIMIENTO (1)	A VECES (2)	SI, ES ALTAMENTE PROBABLE (3)	<u>SI</u> <u>DEFINITIVAM</u> <u>ENTE</u> (4)
8	¿La distribución de los conocimientos ayuda a la delegación de funciones?	NO SIEMPRE (2)	NO SE (1)	SEGÚN EL CONOCIMIENTO DISTRIBUIDO (3)	<u>SI</u> <u>TOTALMENTE</u> (4)
9	¿La distribución de los conocimientos ayuda a interpretar la complejidad del negocio?	<u>SI</u> <u>DEFINITAMENTE</u> <u>NTE</u> (4)	EN GRAN PARTE (3)	POSIBLEMENTE (2)	NO CREO (1)

10	¿Las organizaciones “inteligentes” demandan la distribución del conocimiento?	SI, EN GRAN PARTE (3)	EN PARTE (2)	NO SE (1)	<u>SI</u> <u>ABSOLUTAMENTE</u> <u>NTE</u> (4)
H.			EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES APLICADAS		
1	¿Ha implementado métodos o procedimientos para evaluar las acciones estratégicas aplicadas?	<u>NO</u> (1)	BASTANTE (3)	ALGO (2)	SI (4)
2	¿Posee una actitud deliberadamente activa con relación a la realidad de sus negocios?	HAGO LO POSIBLE (1)	EN GRAN PARTE (3)	LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO SI HAGO LO CORRECTO (2)	<u>SÍ</u> <u>DEFINITIVAMENTE</u> (4)
3	¿Antes de tomar acciones sobre sus negocios,	<u>SÍ</u> <u>DEFINITIVAMENTE</u>	LO INTENTO EN LA MAYOR	A VECES (2)	NO (1)

	desarrolla modelos y/o representaciones mentales de los posibles resultados?	<u>(4)</u>	PARTE DE LOS CASOS (3)		
4	¿Toma las medidas correctivas cuando los resultados no son los esperados?	CUANDO ES POSIBLE (1)	SOLO EN AQUELLOS RESULTADOS MÁS RELEVANTES (2)	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (3)	<u>SI, SIEMPRE</u> (4)
5	¿Analiza la importancia de variables que han determinado los resultados obtenidos?	NO (1)	<u>SIEMPRE</u> (4)	CASI SIEMPRE (3)	A VECES (2)
6	¿La evolución de los resultados los realiza con el resto de los miembros del equipo?	<u>CON LOS DE LA JERARQUÍA QUE CORRESPON DEN</u> (4)	NO (1)	CUANDO ME ES POSIBLE (3)	CON ALGUNOS (2)

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

b. Diagnóstico de la visión empresaria (2)

FACTORES	No siempre (0)	Pocas veces (0,25)	Solo para los casos relevantes (0,80)	Siempre (1)
1. Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc)				X
2. ¿Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?	X			
3. Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc.)				X
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.	X			
5. En la organización existen situaciones claras en cuanto a roles, funciones, actividades, canales de				X

información y comunicación sin lugar a dudas o confusiones.				
6. Existe una visión compartida en la organización, sin dispersión, aglutinada.				X
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				X
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.				X
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.				X
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.				X
11. Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.	X			
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.				X
13. Idem para la cooperación entre los miembros-				X
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.				X
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.	X			

16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.		X		
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.				X
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.				X
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.				X
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.				X
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.				X
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				X
23. Idem respecto de su transparencia empresaria.				X
24. Se alienta el trabajo en equipo.		X		
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				X
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia				X

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.				X

c. Diagnóstico de la misión de negocios (3)

	CONTENIDO	0	0,20	0,80	1
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1)				X
2	¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes? (2)		X		
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización? (3)			X	
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4)				X
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización? (5)			X	
6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?			X	

7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?			X	
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?			X	
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?	X			
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?	X			
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?			X	
12	¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?	X			
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?		X		
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?			X	
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?	X			
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?	X			
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?	X			

18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?				X
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?				X
20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?				X
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?				X
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?	X			
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.	X			
24	¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?	X			
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?	X			
26	¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?				X
27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?		X		
28	Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?		X		

29	¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?	X			
30	¿Existen parámetros para medir los resultados –en término de satisfacción del cliente- de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?	X			
31	¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?				X
32	¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?				X
33	¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?		X		
34	¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?			X	
35	¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?			X	
36	¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?	X			
37	¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?	X			
38	¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?				X
39	¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?				X
40	¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son el negocio central de la				X

	organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?				
--	---	--	--	--	--

d. Diagnóstico de la cultura organizacional (4)

	SI	NO	CULTURA
1	X		¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?
2	X		¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?
3	X		¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?
4	X		¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?
5	X		¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?
6		x	¿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?
7		X	¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?

8	X		¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?
9	X		¿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?
10	X		¿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?
11		X	¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?
12	X		¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?
13		X	¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?
14		X	¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?
15	X		¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?
16		X	¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?
17		X	¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?

18	X		¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?
19		X	¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?
20		X	¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?
21	X		¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?
22	X		¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?
23		X	¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?
24		X	¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?
25	X		¿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?
26		X	¿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).

27	X		¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?
28	X		¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?
29	X		¿La optimización de resultados de las tareas se logra independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?
30	X		¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?

e. Diagnóstico de la estructura organizacional (5)

	no (0)	(0,20)	(0,80)	si (1)
1. La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción /anticipación a los cambios.				X
2. Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.				X
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.			X	

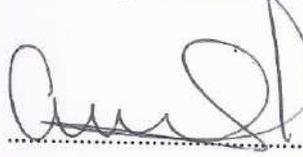
4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.	X			
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.				X
6. No es habitual que se den casos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

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

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, 13 de Abril, 2020


Camila
Such

Firma y aclaración

28786

Número de registro

38580886

DNI