

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

# **PLAN DE NEGOCIOS EMPRESA METALÚRGICA DE SAN RAFAEL**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR:  
SOFÍA ROMANO  
REGISTRO 27881 - [s.romanopellizzari@gmail.com](mailto:s.romanopellizzari@gmail.com)

PROFESOR TUTOR:  
Mgter. MARÍA VERÓNICA LINARES

MENDOZA 2021

## **RESUMEN**

El presente trabajo busca elaborar un plan de negocios para la empresa Pehuenche S.R.L., dedicada a la fabricación y comercialización de máquinas e implementos agrícolas, entre otras cosas.

El principal objetivo, es desarrollar un plan de negocios, que genere ventajas competitivas a largo plazo, a través del desarrollo de un nuevo modelo de negocios.

Para abordar este trabajo, utilizamos principalmente la bibliografía de tres autores: Hugo Ricardo Ocaña, (Dirección estratégica de los negocios 2016) y Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (Generación de modelos de negocios).

Comenzamos haciendo un análisis exhaustivo de la situación interna, recurriendo a cuestionarios respondidos por personas de la empresa; con la idea de llegar a un cálculo objetivo del valor empresarial actual.

Luego estudiamos las variables del entorno en el cual opera la organización, buscando determinar el atractivo del sector. También se analiza la empresa respecto a su posición competitiva.

Finalmente, se analiza el modelo actual de negocios de la empresa, y se procede a desarrollar uno nuevo, donde se vuelca todo lo estudiado anteriormente.

**Palabras claves:** diagnóstico estratégico, posición competitiva, FODA, modelo de negocios.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>CAPÍTULO 1: La empresa</b> .....	5
Historia.....	5
Visión.....	6
Misión.....	6
Políticas de calidad.....	6
Organigrama.....	7
Productos.....	8
<b>CAPÍTULO 2: Marco teórico</b> .....	14
Análisis interno de la organización.....	14
Análisis del entorno.....	19
Plan de negocios.....	21
Modelo de negocios.....	21
Unidades estratégicas de negocios.....	23
<b>CAPÍTULO 3: Análisis de las capacidades empresarias</b> .....	25
Diagnóstico del perfil empresario/estratega.....	25
Identidad empresaria.....	25
Diferencia empresaria.....	27
Eficiencia empresaria.....	30
Cálculo del valor empresario y conclusiones.....	30
Listado de fortalezas y debilidades.....	31
<b>CAPÍTULO 4: Diagnóstico estratégico. Análisis del sector de negocios</b> .....	33
Análisis del sector según el nivel de variables.....	33
Análisis dinámico del sector de negocios.....	45
Análisis de la posición competitiva empresaria.....	47
Listado de oportunidades y amenazas.....	51
Análisis FODA.....	52
<b>CAPÍTULO 5: Proceso de diseño del nuevo modelo de negocios</b> .....	55
Desarrollo del lienzo del nuevo modelo de negocios.....	55
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	62
<b>ANEXOS</b> .....	65

## INTRODUCCIÓN

A lo largo del último año, los informes elaborados por la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) (“Boletín de Actividad Metalúrgica”, 2021) con información recopilada de los distintos sectores de la industria metalúrgica del país; mostraron a Maquinarias Agrícolas como uno de los pocos rubros con variaciones interanuales positivas, sobre todo durante los meses de aislamiento a raíz de la pandemia. A modo de ejemplo, cabe mencionar que la variación interanual del primer semestre del 2021 respecto al primer semestre del año anterior, mostró un crecimiento del 33%; superando ampliamente los niveles pre-pandemia.

Poniendo ese dato en contexto, en un país que se enfrenta a factores inusuales como lo es una pandemia y le suma otros como la suba del dólar estadounidense, la inflación, la incertidumbre política y económica, volatilidad en los precios de las materias primas, y brecha cambiaria entre otros; el dato adquiere otro nivel de positividad, siendo uno de los pocos sectores de la industria que ha mostrado no solo signos de recuperación, sino también de crecimiento.

Las razones de este aumento en la producción de maquinarias agrícolas no se saben a ciencia cierta, pero se pueden adjudicar a una serie de razones como por ejemplo: la necesidad de protegerse contra la devaluación y la inflación a través de la compra de bienes de uso para producir, el aumento del dólar que hace a los productos nacionales algo más competitivos frente a los importados, la creación de nuevas líneas crediticias con mejores tasas, entre otras.

Pehuenche es una empresa ubicada en San Rafael que lleva en este rubro más de 63 años; y sobre la cual desarrollaremos este trabajo de investigación.

El objetivo de este trabajo será analizar la empresa y la interacción de la misma con los distintos participantes del sector; para poder crear una propuesta de valor que le permita sacarle provecho al buen momento del sector; y generar una ventaja competitiva que sea sostenible a largo plazo. Para ello se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Determinar las capacidades empresariales mediante un análisis interno de la empresa. Para realizar este análisis usaré el modelo propuesto por Hugo Ricardo Ocaña en su libro “Dirección estratégica” (2016). Dicho modelo refleja las capacidades mediante el concepto de valor empresario, que se sostiene en tres factores fundamentales: diferenciación, identidad y eficiencia.
- Determinar las principales amenazas y oportunidades del entorno, y el sector bajo el cual opera la empresa mediante un análisis del sector de negocios. Para realizar dicho análisis se usarán distintas herramientas como: Análisis del sector según el nivel de variables propuesto por Hugo Ricardo Ocaña en “Dirección estratégica” (2016), Análisis de la posición competitiva empresarial con la Matriz del Boston Consulting Group (BCG), con la Matriz McKinsey o General Electric (GE) y con la Matriz ADL (Arthur D. Little).
- Generación de un modelo de negocios para la empresa teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades observadas en los pasos anteriores. Para eso usaré el libro de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur: “Generación de modelos de negocios”.

## **CAPÍTULO 1: LA EMPRESA**

En este capítulo haré una breve descripción de la empresa: su historia, misión, visión, y políticas de calidad.

Luego describiremos brevemente los productos que fabrica para atender el mercado sobre el cual realizaremos todo el análisis posterior.

### **1.1 Historia**

En Abril de 1957 Bruno Renato Romano fundó junto con otros dos socios la empresa Pehuenche, que significa “gente de los pinos”. En ese momento se dedicaban a la fabricación de máquinas “sulfatadoras” en un pequeño taller ubicado en la calle Entre Ríos. Al poco tiempo, sus otros dos socios se retiran de la empresa, quedando solo Renato.

En el año 1969 la empresa había crecido y ampliado su producción a través de la incorporación de implementos agrícolas; surge la necesidad de trasladarse a un sitio más grande. Tal es así que la empresa se traslada a un taller más grande ubicado en la Avenida El Libertador.

Alrededor del año 2000 la empresa comenzó a incursionar en la producción de tanques de acero inoxidable y similares: autoclaves, lagares, cintas transportadoras, entre otros; y se traslada a un predio de 2.500 m<sup>2</sup> ubicado en la Av. Pedro Vargas 2629 en San Rafael.

En el año 2004 la empresa obtiene la representación de una marca italiana llamada Enoveneta, quienes son fabricantes de maquinaria enológica por mencionar algunas: prensas neumáticas, despalladoras, bombas, filtros.

Hoy la empresa tiene al segundo hijo del matrimonio, Guillermo; como socio gerente. Guillermo comparte el paquete accionario con su hermana mayor Silvia.

Hace ya tres años que en la empresa comenzó a trabajar la tercera generación: Renata Simonassi, hija de Silvia; y Sofía Romano, hija de Guillermo.



Imagen N° 1: Instalaciones de la empresa Pehuenche.

# Pehuenche

Industrias Metalúrgicas

Imagen N° 2: Logo de la empresa Pehuenche.

## 1.2 Visión

Ser una empresa familiar reconocida por cumplir responsablemente con nuestros compromisos, buscar siempre brindar productos de alta calidad y ser eficientes en todos los procesos de la organización; destacándose en la buena atención del cliente, sin descuidar nuestros valores éticos. (“Nosotros”. Extraído de <https://www.industriaspehuenche.com>)

## 1.3 Misión

Somos una PYME familiar con una trayectoria de más de 60 años, y nuestra misión es solventar las necesidades de nuestros clientes en cuanto a: mecanización de alta precisión, soldadura, fabricación de maquinarias e implementos agrícolas, fabricación de tanques de acero inoxidable, fabricación de maquinarias varias de acero inoxidable; valiéndonos de la flexibilidad y versatilidad de nuestros recursos, brindando un servicio de gran calidad y cumplimentando con los plazos pautados. Para ello tenemos en cuenta la seguridad de nuestros trabajadores, la máxima eficiencia de nuestros procesos y el respeto por el medio ambiente y la normativa vigente. (“Nosotros”. Extraído de <https://www.industriaspehuenche.com>)

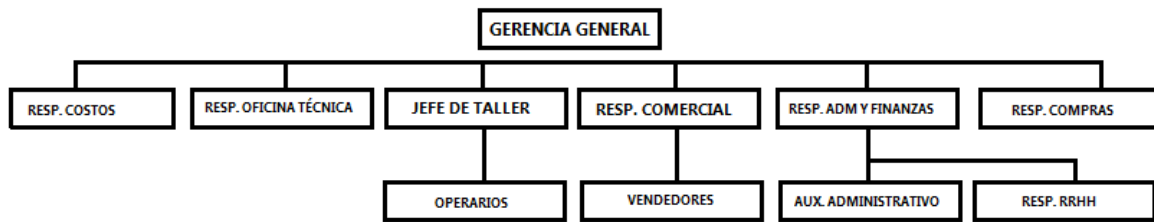
## 1.4 Políticas de calidad

Pehuenche S.R.L. está totalmente comprometida a ofrecer alta calidad en nuestros productos y en la atención al cliente. Para ello nos especializamos en la fabricación de máquinas e implementos agroindustriales, tanques de acero inoxidable y maquinarias varias de acero inoxidable, principalmente para la industria alimenticia; a través de los procesos de mecanizado y calderería entre otros.

Nuestros clientes pueden confiar en que somos totalmente capaces de gestionar sus proyectos, cumpliendo las condiciones y especificaciones técnicas, legales y reglamentarias más rigurosas; sin perder de vista nuestra responsabilidad con la sociedad, el país y el medioambiente.

Buscamos la mejora continua en nuestra actividad, mediante la aplicación y gestión eficaz de un Sistema de Gestión de Calidad, bajo los requisitos de la Norma ISO 9001 en su versión vigente; de manera tal de cumplir con nuestro propósito de orientar y aumentar la Satisfacción de nuestros Clientes. (“Nosotros”. Extraído de <https://www.industriaspehuenche.com>)

## 1.5 Organización formal de la empresa



*Gráfico de elaboración propia*

El **gerente general** de la empresa es Guillermo Romano. Sus comienzos en la empresa se remontan al 1987. Comenzó trabajando a la par del jefe de taller. Es un dirigente con un perfil predominantemente técnico ya que conoce muchísimo sobre los productos y los procesos productivos correspondientes. Con la incorporación de los productos de acero inoxidable y las máquinas de Enoveneta, desarrolló una faceta comercial debido a ser él el principal comercial de esas unidades de negocio. Si bien tiene conocimientos financieros y una larga experiencia por haber sido parte de la empresa a lo largo de todos estos años en los que la empresa tuvo que enfrentarse a momentos críticos como la crisis de los años 2000; carece de preparación académica en cuanto a aspectos administrativos, financieros, estratégicos y similares. Esos aspectos son manejados de una manera más intuitiva, y apoyado en los conocimientos y consejos de otras personas que trabajan en la empresa como por ejemplo la responsable de administración y finanzas, Sofía Romano quien se desempeña como coordinadora administrativa, su hermana y socia, y en su madre.

El **área administrativa** está compuesta por dos personas que trabajan medio día y llevan todo lo relacionado a los deudores en cuentas corrientes, una persona responsable de liquidar sueldos y demás temas relacionados al personal tales como la entrega de elementos de protección personal y ropa de trabajo; una persona encargada de todo lo relacionado a proveedores; una coordinadora administrativa que trabaja en equipo con todas las sub áreas de la administración; y finalmente la responsable de administración y finanzas quién está a cargo de todas las personas anteriormente mencionadas y se encarga de los impuestos, balances y finanzas de la empresa.

**Área compras:** Está compuesta por una persona que se encarga de las compras tanto para la producción como de las necesarias para el trabajo diario del taller. Trabaja en íntima relación con Guillermo. Lleva poco tiempo en la empresa, y es parte el recambio generacional que enfrenta la empresa.

Renata Simonassi, miembro de la tercera generación de la empresa; se encarga del **área de costos y cotizaciones no seriadas**. Algunas de las tareas implicadas son: costear trabajos no seriados, controlar los costos de los trabajos seriados, controlar kilos, tiempos de producción, precios, y otros factores relacionados al área. Es otra de las áreas que trabaja mucho bajo la supervisión y revisión de Guillermo.

**Área técnica:** De la misma participan dos personas encargadas de generar las órdenes de trabajo, asignar tareas, diseñar planos, y similares. También trabajan mucho con Guillermo.

Dentro del **Área taller**, las principales sub áreas son: mecanizado, calderería, plástico, pintura, armado, y pañol. Contando al personal de todas las áreas la empresa tiene 20 operarios. Los mismos están a cargo del Jefe de taller, Oscar. Oscar lleva más de 30 años trabajando en la empresa, y es la persona de confianza de Guillermo en la parte productiva.

El **área comercial** está a cargo de Sofía Romano, también tercera generación de la empresa. Además de llevar a cabo todas las acciones comerciales que involucran a la zona de San Rafael, y otras zonas sin representantes oficiales; dirige toda la parte de marketing, y tiene a su cargo a dos vendedores en relación de dependencia que trabajan en la sucursal ubicada en Luján de Cuyo, Mendoza. En el ejercicio pasado, la empresa facturó \$125.840.000 entre sus tres unidades de negocios. La empresa no realiza ventas fuera del país, pero sí de la provincia. Para lograrlo ha hecho énfasis en campañas de marketing digital que alcancen clientes lejanos físicamente, a los cuáles la empresa pueda ofrecerles sus productos; y en una red de vendedores de distintas zonas que no dependen de la empresa, si no que cobran comisión por los productos vendidos.

## **1.6 Productos**

A continuación, haremos una breve descripción de los principales productos que la empresa comercializa dentro del rubro maquinarias e implementos agrícolas. Haré una mención de sus nombres y las principales funciones de cada uno.

### **1.6.1 Máquinas agrícolas**

- **Máquinas atomizadoras**

Las máquinas atomizadoras pueden ser para aplicar al levante hidráulico del tractor, cuya capacidad puede ser de 400 o 500 litros; o de arrastre en cuyo caso pueden ser de 600, 1.000, 1.500 o 2.000 litros.

La finalidad de estas máquinas es aplicar distintos remedios para distintos tipos de plagas que pueden perjudicar los cultivos. La particularidad de las atomizadoras que las distingue de las pulverizadoras es que cuentan con un atomizador que genera un “spray” que se dispersa estilo bruma llegando así a los frutos en altura. Las máquinas atomizadoras sirven justamente para cultivos en forma de arbustos o árboles como por ejemplo: viñas, duraznos, ciruelas, peras, manzanas, cítricos, nogales, olivos, entre muchos otros.

- **Máquinas pulverizadoras**

La gran diferencia con las atomizadoras es como comentamos anteriormente que no cuentan con un atomizador. Este tipo de máquinas se utiliza para curar cultivos bajos como por ejemplo hortalizas. A las mismas se les puede colocar para la aplicación del herbicida aguilonas, o mangueras con lanzas.

Este tipo de máquinas se fabrican de 200, 400 y 500 litros; en estas tres capacidades son de levante hidráulico; o de 1.000, 1.500 y 2.000 litros, las cuales son de arrastre.



Las componen un chasis, un tanque, una bomba, y una transmisión cardánica que conecta la toma de fuerza del tractor con la bomba principalmente.

Una de las características de las máquinas fabricadas por Pehuénche es que la mayoría de los componentes son fabricados por la empresa, y no se limita solo a un ensamblado de las mismas.



Imagen N° 3: Máquina atomizadora modelo AP 9



Imagen N°4 Máquina pulverizadora

## 1.6.2 Implementos agrícolas

- **Implementos organizadores de riego**
  - **Subsolador:** se utiliza para roturar el suelo a 50 o 70 cm de profundidad, buscando hacerlo más permeable para mejorar los terrenos gredosos mediante una mayor penetración del agua.
  - **Zanjador:** se utiliza para crear zanjas de riego.
  - **Bordeadores:** se utilizan para crear bordos de riego.
  - **Surcadoras:** se utilizan para crear surcos de riego.
  
- **Implementos para la labranza de suelos**
  - **Rastras:** Pueden usarse para la labranza de rastrojos, desterronar, triturar restos de poda, entre otras cosas.
  - **Arados:** la empresa fabrica tres tipos, de discos, de rejas y de cinceles. Los tres tienen que ver con trabajos destinados a remover más o menos el suelo y lograr la aireación del mismo.
  - **Cuchillas niveladoras:** sirven para nivelar el suelo.
  - **Vibrocultivador:** sirve para desterronar y nivelar suelos destinados al cultivo de hortalizas.
  - **Formadora de camas:** combina el trabajo de varios de los implementos mencionados anteriormente, y deja como resultado final las camas para cultivar tomate, ajo, cebolla y similares.
  
- **Implementos para desmalezar**
  - **Desmalezadoras:** como lo indica su nombre, sirven para desmalezar. Es similar a una cortadora de césped pero de mayor magnitud y para malezas en lugar de césped.
  
- **Implementos facilitadores de la cosecha**
  - **Carro recolector de bines:** Es un carro que recolecta los bines dispersos a través de un sistema de cadenas de arrastre. Recolecta y transporta hasta cuatro bines
  - **Carro de cosecha telescópico:** Es un carro con dos cilindros que permiten la elevación de la batea del carro a la altura de la baranda del camión, y el vuelco del contenido de la misma en el camión de carga.
  - **Tractoelevador:** Es un implemento para colocar en los tractores. Sirve para transportar y elevar bines de cosecha y colocarlos encima del camión.
  - **Volcador de bines:** Es un implemento para colocar en un autoelevador o tractoelevador y sirve para volcar el contenido de los bines por encima de la baranda del camión.



- **Implementos para facilitar la transplatación**
  - **Transplantadora de plantines:** Transplanta y cubre el plantín de manera automática.



Imagen N° 5: Formadora de camas



Imagen N°6: Carro recolector de bines





Imagen N° 7: Arado de cinceles

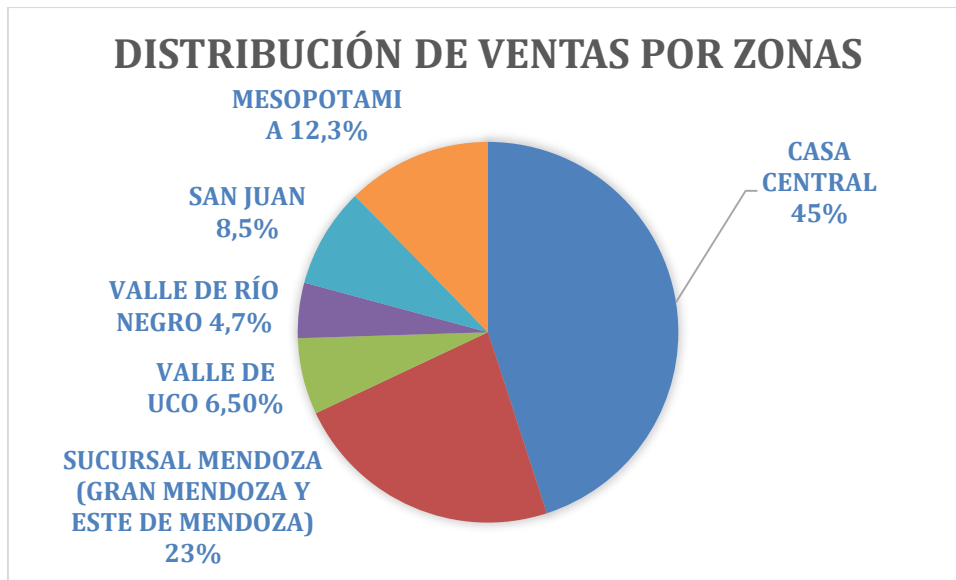


Imagen N°8: Bordeador

### 1.6.3 Ventas y distribución de ventas por zonas

Durante el ejercicio 2020/2021, el monto de ventas de máquinas e implementos agrícolas, mostró una variación interanual de 29%, con un total acumulado de ventas de \$60.725.000.

Dicho monto se distribuyó de la siguiente manera:



*GRÁFICO DE ELABORACIÓN PROPIA*

Podemos ver, que el mayor porcentaje de ventas corresponde a la casa central. La política de ventas de la firma, establece que hay ciertas zonas donde no se puede vender directamente. Las más representativas están detalladas en el gráfico. Sobre dichas zonas, podemos mencionar como gran protagonista a la sucursal de Mendoza, quien claramente tiene ventajas por contar con el apoyo directo de la casa central; llevándose casi una cuarta parte de las ventas. Como representantes independientes, tuvo un notorio desempeño la Mesopotamia (Entre Ríos, Corrientes, Misiones) cuyo representante logró un 12.3% de las ventas del periodo 2020/2021. Con porcentajes similares, se ubican San Juan, Valle de Río Negro, y Valle de Uco.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se desarrollarán los conceptos teóricos más importantes que se utilizaran en este trabajo con el objetivo de facilitar la interpretación del mismo.

### **2.1 Análisis interno de la organización**

#### **2.1.1. Introducción al concepto de valor empresario y cómo calcularlo**

Para el análisis interno utilizaré como base bibliográfica el libro Dirección estratégica de los negocios, de Hugo Ocaña. (Ocaña, H. (2006). *Dirección estratégica de los negocios*. Buenos Aires. Editorial Dunken)

En la búsqueda de la empresa por obtener una ventaja competitiva superior al resto de las empresas, primero debe entender que el valor es algo subjetivo y que es el valor y no otra cosa, lo que le va a permitir obtenerla. El cliente busca hacer una compra que le proporcione justamente eso, por lo tanto la empresa deberá generar un Valor Empresario que coincida con la percepción subjetiva del cliente de valor. Es decir, deberá generar un Valor Empresario (Ve) lo más similar posible al Valor del Cliente (Vc) para que el cliente demande su producto y no el de la competencia.

Se debe entender que el Valor para el cliente es algo totalmente subjetivo y que esencialmente tiene que ver con la relación que surge de la comparación entre lo que él espera recibir, y lo que realmente recibe.

El valor empresario en cambio es algo totalmente objetivo; pero cuanto más haga coincidir el mismo con el Valor para el Cliente mejor será su posicionamiento competitivo. Tiene que ver con lograr una identidad (sabiendo ser estrategia), que proporcione una diferencia (sabiendo qué estrategia utilizar), de forma eficiente (sabiendo cómo gestionar la estrategia)

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

La identidad se refiere al “saber ser” del estratega. Se mide a través del factor de individuación (fi), el cual es un elemento cuantitativo y subjetivo que mide los atributos propios de la empresa.

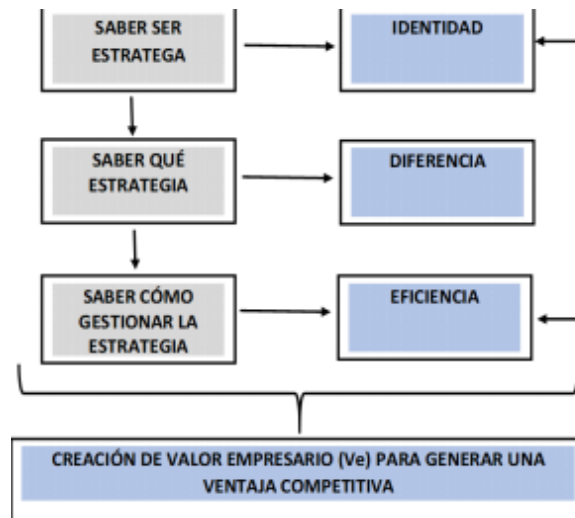
La diferencia se refiere al “saber qué” estrategia es la más adecuada para competir en el mercado, y se mide a través del factor de sofisticación (fs).

La eficiencia se refiere al “saber cómo” hacer gestión estratégica en términos de costos, y se mide a través del factor de optimización (fo).

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

En términos ideales, diremos que una empresa obtiene una ventaja competitiva superior y sostenible cuando genera un  $V_e$  que iguale al Valor deseado por el cliente

$$V_e = V_c$$



Fuente: Dirección estratégica de los negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016).

### 2.1.2. Identidad y visión

Decimos que identidad es: “aquello que posee atributos o cualidades que lo hacen sólo lo igual a sí mismo; no hay otro igual porque, de existir debería tener exactamente los mismos atributos o cualidades (tangibles o intangibles)”.

Hay tres tipos de identidades:

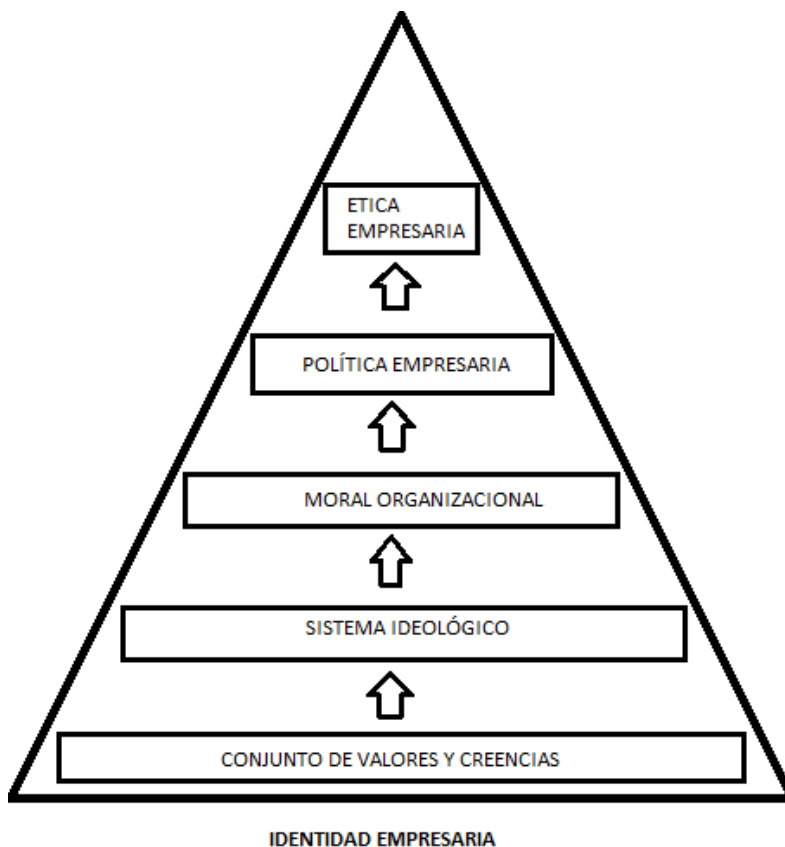
1. La **identidad esencial**: es el “ser en sí” de la empresa y carece de un significado racional. No tiene cualidades ni atributos. Es pura, transparente e indescriptible. Se construye a través de un proceso recursivo proveniente de la identidad dinámica.
2. **Identidad accidental**: “el ser fuera de 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 (por ejemplo: marca). Puede ser creada, modificada o adaptada de acuerdo a los requerimientos del tiempo y las formas competitivas.
3. **Identidad dinámica**: se define como “el ser para sí”. Es un tipo de movimiento endógeno a la empresa, dado por el empresario, la gerencia, las personas, y las relaciones entre estos, cuya finalidad es la construcción continua del ser en sí o identidad esencial. Esta red de relaciones, genera una dinámica propia que construye o sostiene, en el día a día, el tipo de identidad esencial de la empresa y sus negocios.

Estos tres tipos de identidades que conforman “LA” identidad, convergen en un elemento en común: la visión empresaria. Este es el primer elemento de cualquier estrategia empresarial.

La identidad empresarial está conformada por cinco partes fundamentales:



1. El **Conjunto de Valores y Creencias**. Tiene que ver con lo que le da a la empresa “su personalidad única” y está estrechamente relacionado con la visión del empresario. Emerge de él, y se disemina al resto de la organización.
2. El **Sistema Ideológico**. Consecuencia del conjunto de valores y creencias. Tiene que ver con las “ideas” de las personas que conforman la organización respecto a diversos temas-
3. La **Moral Organizacional**. Se refiere a las conductas de las personas que conforman la organización, y lo que se considera correcto o no dentro de la misma.
4. La **Política Empresaria**. Le da objetividad y contención formal a lo subjetivo del conjunto de valores y creencias y del sistema ideológico, a través de la creación de normas que regulan la conducta de las personas dentro de la organización.
5. La **Ética**. Es el conjunto de conductas, costumbres y hábitos reflejada por la organización en su conjunto.



*Fuente: Dirección estratégica de los negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016).*

En función de cómo se organizan los cinco componentes de la identidad, se pueden observar cuatro estilos de Visión Empresaria que derivan de dicha interacción. Estos son:

1. Visión Difusa
2. Visión Compleja
3. Visión Simple



#### 4. Identidad Concentrada

##### 2.1.3. Misión

Es la tarea que se encomienda al empresario para que sus negocios sean exitosos. Se focaliza en la actividad específica del o de los negocios por lo que, a una visión, tantas misiones dependiendo de la cantidad de negocios que encare la organización.

Para definir una misión, hay una serie de variables que se deben tener en cuenta:

1. Clientes
2. Producto
3. Ámbito geográfico
4. Competencia
5. Ventaja competitiva

La misión se define inicialmente por el cliente y en segundo lugar por el producto. Nunca a la inversa. Una misión claramente definida supone la correcta definición del cliente y como función de este, la definición del producto.



*Fuente: Dirección estratégica de los negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016).*

##### 2.1.4. Cultura empresarial

Podemos abordar la cultura empresarial desde el enfoque que proponen Etkin y Schvarstein (2000) a través del modelo de paradigma organizacional.

Dicho paradigma define el tipo de cultura dominante en la empresa y sostiene que la misma está construida a partir de ciertos elementos claves. Estos son:

1. **Historias:** respaldan a los valores, creencias y presunciones. Proviene de las experiencias individuales vividas a través del tiempo y que los restantes miembros de la organización aceptan como verdaderas
2. **Rutinas y rituales:** las rutinas representan formas y costumbres cotidianas. Los rituales están por encima de las rutinas.

3. **Símbolos:** representaciones de jerarquía como el tamaño y ubicación de la oficina, estacionamiento en determinado lugar.
4. **Estructura organizacional:** algunos de los elementos que se relacionan con el paradigma organizacional se desprenden de la autoridad emergente de la estructura, niveles de jerarquía, distribución de la autoridad y responsabilidades, entre otros factores.
5. **Sistema de control:** factores asociados a procedimientos burocráticos, indicadores de gestión, evaluación de desempeño formales o no.
6. **Estructura de poder:** resulta la clave para definir la configuración de la estructura de poder. De hecho la cultura es fuertemente definida por quienes ostentan el poder dentro de la organización porque son ellos, quienes dictan los valores, creencias y presunciones que guían a la cultura de la organización.



Si los elementos culturales que conforman el paradigma organizacional se consolidan a través del tiempo, la identidad de la organización adquiere mayor definición.

Es muy importante la manera en que estos elementos se puede adaptar a los cambios que imponen los factores internos y externos que la condicionan

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

IDENTIDAD ORIENTADA A LA DIFERENCIA	Alta	<b>CULTURA ANTICIPADORA</b> Anticipación al cambio	<b>CULTURA INICIADORA</b> Provocadores del cambio
	Baja	<b>CULTURA REZAGADA</b> Resistencia al cambio	<b>CULTURA SEGUIDORA</b> Acompañamiento del cambio
		Baja	Alta
		IDENTIDAD ORIENTADA A LA EFICIENCIA	

### 2.1.5. Diferenciación

A diferencia de lo que enuncia Porter (1985), Ocaña habla de la diferencia no como una estrategia para lograr una ventaja competitiva, sino como un impulsor de valor dentro de la ventaja competitiva empresarial.

Sostiene que la empresa debe desarrollar su identidad, y de la mano de esta, encontrar qué aspectos la harán diferente de sus competidores; para luego desarrollar una estrategia basada en las mismas.

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. La empresa tiene que trabajar sobre cuatro elementos básicos:

1. **Innovación:** como impulsor de diferencias, debe ser entendido como el cambio planeado y controlado del proceso, considerando sus entradas, operaciones y salidas que, con actitud crítica, analiza el valor generado por la novedad, su impacto diferenciador y su costo.
2. **Mejora:** aumentar su valor en términos de diferencias, analizando los insumos, los procesos y los productos de cada actividad.
3. **Coordinación:** 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.
4. **Adaptación:** debe ser entendida con relación al cliente, sea este interno o externo. 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 está acompañando, anticipando o iniciando.

### 2.1.6. Eficiencia

La eficiencia es la tercera determinante en la producción de valor empresarial. Junto con la identidad y la diferencia determina la capacidad de la empresa para generar una ventaja competitiva superior.

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

## 2. 2. Análisis del entorno

El objetivo principal de este análisis es estudiar (observar, analizar, describir) el sector de negocios donde se encuentra la empresa para detectar el grado de competitividad, y consecuentemente, su atractivo para desarrollar negocios.

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

Analizando las variables competitivas se podrán determinar cuáles ofrecen condiciones favorables y cuáles desfavorables.

Dichas variables son de distintas naturalezas y, consecuentemente, con diferente impacto sobre los objetivos estratégicos que se propone la empresa.

Habrán tres grandes niveles de variables: primarios, secundarios, y terciarios. Estos niveles señalan el grado de importancia que poseen sus variables y sus impactos en los objetivos de la empresa. Las variables de los distintos niveles conservan un vínculo o contacto entre sí.

### 2.2.1. Variables del nivel 1:

- **Clientes:** Esta variable se divide en clientes “actuales” y clientes “potenciales”. Cuando hablamos de clientes fidelizados, nos referimos a aquellos clientes “fidelizados” que realizan compras regularmente en la empresa. En cambio, los potenciales son aquellos que pudiendo comprarle a la empresa no lo hacen; lo que supone que se lo compran a la competencia o que no compran los productos.
- **Empresa:** dentro de esta variable se estudiará la relación de la empresa con los clientes actuales, y la relación de la empresa con los clientes y la competencia. Se hará teniendo en cuenta distintas sub-variables para cada una de las relaciones mencionadas. Por ejemplo: crecimiento del mercado, elasticidad de la demanda (variaciones en el consumo ante variaciones en el precio), poder adquisitivo, sensibilidad al precio, sensibilidad a la marca, tamaño de los clientes potenciales, grado de fidelización, canales de distribución, amenaza de integración hacia atrás; entre otras.
- **Competencia:** se tratará de diagnosticar qué tan feroz es la competencia por una mayor participación en el mercado. La ventaja superior está muy ligada a la forma de estrategia que llevan las empresas para lograr un mayor Ve.

### 2.2.2 Variables de nivel 2:

- **Proveedores:** Lo que más nos interesa saber respecto a esta variable es qué tan grande o no es el poder de negociación de los proveedores. Si es muy alto, hace al sector menos favorable.
- **Posibles nuevos integrantes:** un sector atractivo pronto se volverá atractivo para un mayor número de competidores. La clave es determinar qué barreras existen para el ingreso de estos nuevos competidores, y qué tan altas son. Por supuesto, una barrera alta para una empresa que ya participa en el sector, será atractiva porque lo protege del ingreso de nuevos competidores; en cambio una barrera alta para una empresa que quiere ingresar, hace al sector poco atractivo en ese sentido. Respecto a esta variable tiene que ver el punto de vista desde el que se analice.
- **Productos sustitutos:** A esta variable se la debe analizar desde dos puntos de vista. El primero es pensando en la sustitución por efecto de la elasticidad cruzada de la demanda;

y el otro es la sustitución por el beneficio esperado del producto o por la función que el producto brinda.

- **Actores estatales y no estatales:** hace referencia a organizaciones públicas y/o privadas que en el ejercicio de sus funciones puedan tomar medidas que afecten a la empresa.

### 2.2.3 Variables del tercer nivel:

Estas variables se caracterizan por su diversidad, su complejidad, su incertidumbre, y sus interrelaciones.

- **Variables de la economía global:** son múltiples y hay que intentar tomar las más relevantes para la empresa.
- **Variables de la economía Nacional:** hay que analizar distintos entornos dentro del país donde se desempeña la empresa: económico, legal, político, tecnológico.

## 2.3 Plan de negocios

Fleitman (2000) define plan de negocios como “un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios. Lo considera como una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto y es una guía para la creación o el desarrollo de la empresa”.

Lambing, Charles Kuehl (1998) define plan de negocios como “un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio. Si es preparado por una empresa existente sirve para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje adecuadamente; si es para un negocio nuevo, sirve para evitar errores muy costosos”.

## 2.4 Modelo de negocios

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010) lo definen como una descripción de las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Sostienen que la mejor manera de describirlo es mediante la división del mismo en nueve módulos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

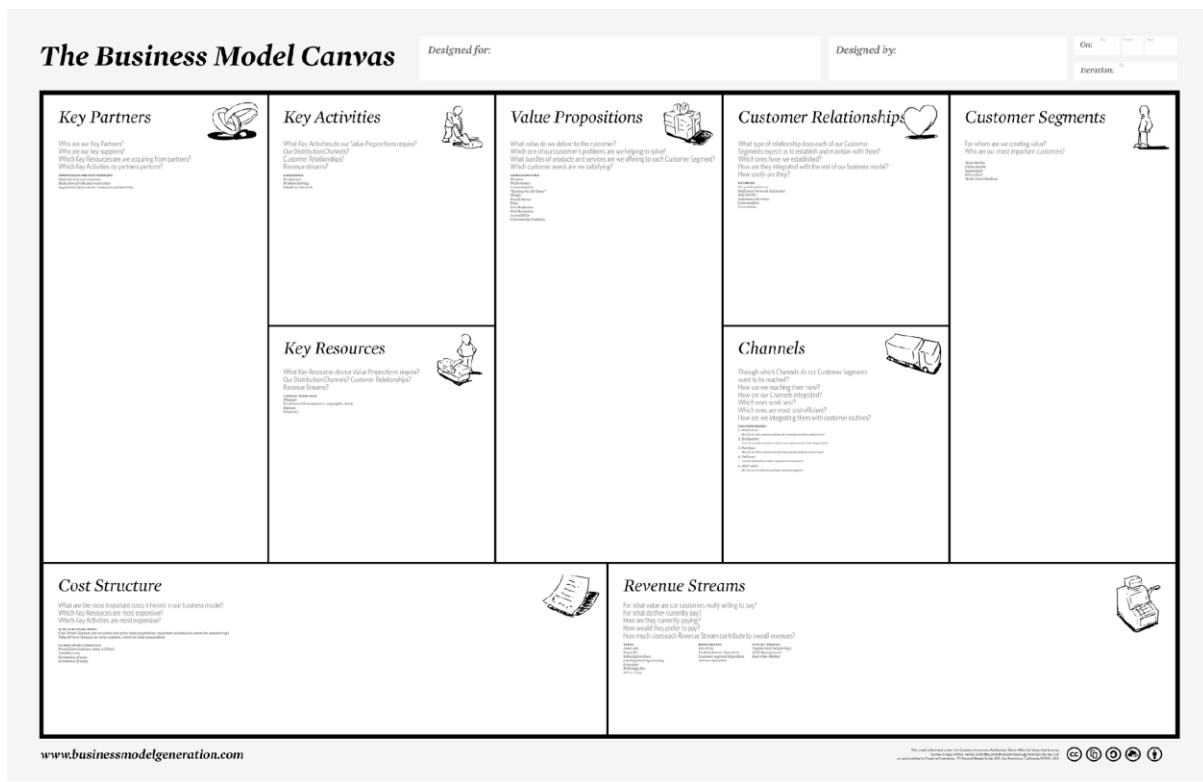
Dichos módulos son:

1. **Segmento de mercados:** diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio; ya que ninguna empresa sobrevive sin ellos. El objetivo de segmentar a los clientes, es poder seleccionar a cuál de dichos segmentos se dirigirá la empresa, y con qué estrategia; buscando conocer sus necesidades y expectativas, y llegar a ellos a través de un modelo de negocios que aumente su satisfacción. Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si: sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente, son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos, requieren un tipo de relación diferente, su índice de rentabilidad es muy diferente, o si están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta. En el desarrollo de este módulo debemos respondernos dos preguntas claves: ¿Para quiénes creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

2. **Propuestas de valor:** conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa. Su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. En el desarrollo de este módulo debemos respondernos: ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problemas de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?
3. **Canales:** Modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercados para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Entre algunas de las funciones que tienen los canales podemos mencionar: dar a conocer a los clientes los productos y servicios de la empresa, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa, permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos, proporcionar a los clientes una propuesta de valor, ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa. En el desarrollo de este módulo debemos responder: ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan nuestros canales? ¿Cuáles tienen mejores resultados? ¿Cuáles son más rentables? ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?
4. **Relaciones con clientes:** Diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes: captación de clientes, fidelización de clientes, estimulación de las ventas. En el desarrollo de este módulo debemos respondernos: ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?
5. **Fuentes de ingreso:** Flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Un modelo de negocios puede implicar dos fuentes de ingresos: ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes, ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente. En el desarrollo de este módulo debemos responder: ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?
6. **Recursos claves:** Activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Pueden ser físicos, económicos, intelectuales, o humanos. La empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos, u obtenerlos de sus socios claves. En el desarrollo de este módulo deberemos responder: ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, y fuentes de ingresos?
7. **Actividades clave:** Acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocios funcione. Son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes, y percibir ingresos. Varían en función del modelo de negocios. En el desarrollo de este módulo debemos responder: ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, y fuentes de ingresos?
8. **Asociaciones clave:** Red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de

negocio, reducir riesgos, o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, cooptación, joint ventures, relaciones cliente-proveedor para garantizar la facilidad de los suministros. En el desarrollo de este módulo debemos responder: ¿Quiénes son nuestros socios claves? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

- Estructura de costes:** Todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. En el desarrollo de este módulo debemos responder: ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?



Fuente: Generación de modelos de negocios. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur)

Finalmente a través del desarrollo de los nueve módulos, obtendremos el lienzo de modelo de negocios. A la izquierda del lienzo se ubican los módulos relacionados a la eficiencia, y a la derecha los relacionados al valor. Luego del diseño del lienzo del modelo de negocios, se procederá a analizar el entorno del mismo y evaluarlo; buscando desarrollar una estrategia.

## 2.4 Unidades estratégicas de negocios:

En las empresas diversificadas y multiactividad, la partición de la empresa en unidades estratégicas es el punto de partida del análisis estratégico indispensable para una correcta formulación de la estrategia empresarial

Una unidad estratégica de negocio es “un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico, o sea, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es autónoma, pero no así independiente de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Se puede entonces considerar la empresa como un conjunto de varias unidades estratégicas, cada una ofreciendo distintas oportunidades de rentabilidad y de crecimiento; y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente” (Menguzzato, M. y Renau, J.J. 1991)



## **CAPÍTULO 3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS**

A continuación analizaremos el perfil empresario/estratega de la persona que dirige la empresa, su visión, misión, cultura y estructura. Con lo mencionado anteriormente podremos calcular el factor de individuación. Luego calcularemos el factor de optimización, y el de sofisticación. Con el cálculo de esos tres factores finalmente podremos sacar el valor empresario. Este análisis se realizará sobre la base de lo propuesto por Ocaña (2016) y los cuestionarios que figuran en su libro. Los mismos, junto con sus respuestas se encuentran en un anexo.

### **3.1 Diagnóstico del perfil empresario/estratega**

Para ponderar los resultados que surgen de las respuestas al cuestionario N° 1, establecemos que las variables que obtengan puntajes cercanos a 30 serán consideradas fortalezas. Mientras más lejos de este puntaje resulten, representaran una mayor debilidad. Los resultados fueron los siguientes:

- Variable A: Persona, sujeto, individuo y realidad: 27 puntos.
- Variable B: La realidad externa e interna de la organización: 14 puntos.
- Variable C: El sistema de percepción: 29 puntos.
- Variable D: El sistema de aprendizaje: 28 puntos.
- Variable E: El sistema de información: 20 puntos.
- Variable F: El sistema de conocimiento: 29 puntos.
- Variable G: La distribución del conocimiento: 30 puntos.
- Variable H: Evaluación de las acciones aplicadas: 23 puntos.

Con estos resultados, podemos inferir que los puntos débiles del perfil del empresario, se encuentran en la variable B (La realidad externa e interna de la organización), E (El sistema de información) y H (Evaluación de las acciones aplicadas).

### **3.2 Identidad empresaria**

#### **3.2.a. Visión empresaria:**

Para analizar qué visión es la que corresponde a Pehuenche, se realizó el cuestionario N°2 y el resultado del mismo se pondero teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. Visión difusa (de 0 a 0,40)
2. Visión compleja (de 0,41 a 0,60)
3. Visión simple (de 0,61 a 0,80)
4. Visión concentrada (de 0,79 a 1)

El resultado fue: **0.54 VISIÓN COMPLEJA.**

Esta Visión tiene como características: Se da por una multiplicidad de valores y creencias conviviendo en la misma organización. No hay una visión uniforme y compartida entre los miembros de la organización. No implica que sean visiones sin puntos en común; sino

que no hay una visión uniforme que guíe el trabajo de todos los empleados de la organización. No todos tienen el mismo norte.

### 3.2.b. Misión empresarial:

Para analizar qué misión corresponde a Pehuenche, se recurrió al cuestionario N°3 y el resultado de sus encuestas se ponderó teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. Misión Cerrada (de 0 a 0.4)
2. Misión inestable (de 0,41 a 0,60)
3. Misión rígida (de 0,61 a 0,80)
4. Misión abierta (de 0,81 a 1,00)

El resultado para Pehuenche fue: **0.82 MISIÓN ABIERTA**

Esta misión se caracteriza por: Clara definición del quién y del qué del cliente y sus demandas de bienes y servicios. Se observa al cliente y se puede ajustar el producto a sus necesidades específicas.

### 3.2.c. Cultura empresarial:

Para analizar qué tipo de cultura empresarial corresponde a Pehuenche, recurrimos al cuestionario N° 4 y ponderamos el resultado de las encuestas según la siguiente escala:

1. Cultura iniciadora (de 0 a 0.4)
2. Cultura Anticipadora (de 0.41 a 0.6)
3. Cultura Seguidora (de 0.61 a 0.8)
4. Cultura Rezagada (de 0.81 a 1)

El resultado fue: **0.53 CULTURA ANTICIPADORA**

Las características de dicha cultura son: La existencia de equipos de trabajo, la cooperación, el crecimiento grupal, la resolución creativa de problemas. Se asocia con una alta identidad orientada a la diferencias, y con un aceptable nivel de orientación a la eficiencia.

### 3.2.d. Estructura organizacional:

Siguiendo una secuencia lógica, luego de haber establecido cuál debe ser la visión empresarial, la misión de negocios, y la cultura corporativa; resta por establecer cuál es la estructura organizacional necesaria para sostener ese cambio.

Ocaña propone en su libro, cuatro tipos de estructuras, en base a la consideración de la misma respecto a dos variables: Identidad orientada a la diferencia, o identidad orientada a la eficiencia. Estas son:

1. Estructura Burocrática (de 0 a 0.4)
2. Estructura Rezagada (de 0.41 a 0.6)
3. Estructura Flexible (de 0.61 a 0.8)
4. Estructura Innovadora (de 0.81 a 1)

El resultado de Pehuenche, usando como guía el cuestionario N° 5, arrojó como resultado: **0.69 ESTRUCTURA FLEXIBLE**

Esta estructura se caracteriza por: La identidad está más orientada a la diferenciación, que a la eficiencia, lo que no implica un desinterés hacia este último concepto. Tiene que ver con que la empresa prioriza más hacer productos a medida del cliente, o brindarle soluciones; aunque eso le implique sacrificar eficiencia. Prevalece el criterio de polifuncionalidad de las personas. Existe un mínimo uso de la planificación y de la estandarización de funciones y tareas.

### 3.2.e. El factor de individuación

- Visión: 0.54
- Misión: 0.82
- Cultura: 0.53
- Estructura: 0.69

$$fi = (Vi + Mi + Ci + Ei) / 4$$

$$fi = (0.54+0.82+0.53+0.69)/4$$

$$fi = 0.65$$

**Interpretación:** los resultados promedios por encima del 0.5 son aceptables. Mientras más cerca del valor 1 se encuentre el FI, mayor fortaleza representará el mismo para la organización. Analizando este caso en particular, podemos inferir que es un factor positivo en la organización, con un gran potencial de desarrollo.

## 3.3. Diferencia empresarial

### 3.3.a. El factor de sofisticación

Al igual que el factor de individuación, se trata de una medida no financiera. El factor de sofisticación mide las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresarial.

El procedimiento comienza con un mapeo de las actividades de valor del proceso de negocios. Luego de realizar el diagnóstico, se les otorga una puntuación subjetiva en una escala de cero a uno, para estimar las diferencias que generan dichas actividades.

Función/Tarea	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación
<b>Administración</b>	- Uso de la nube Google Drive que permite el trabajo remoto y colaborativo - Incursión en los Fondos Comunes de Inversión para generar ganancias con disponibilidades de corto plazo.	- Renovación de la página web - Actualización del software Tango Gestión - Capacitaciones para el uso del mismo - Contratación de consultora para certificar norma	- El uso de planillas subidas a la nube; permite el trabajo en equipo de las distintas áreas. - Se realizan reuniones informales con el objetivo de informarse entre	- Nuevo canal de atención: WhatsApp - Creación de redes sociales - Contratación de empresa Community Manager - Facturador digital

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de repuestos por WhatsApp</li> <li>- Uso de nuevas formas de pago: cheques electrónicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>de calidad IRAM</li> <li>- Digitalización de las fichas de costo de los productos</li> <li>- Planilla con stock en la nube</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>áreas (gerencia, compras, producción)</li> <li>- Planilla de registro de consultas donde se vuelcan las consultas que ingresan por diversos medios, para que el área comercial las gestione</li> </ul>	
<b>Adquisiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de órdenes de compras digitales que se almacenan codificadas y se envían a cada uno de los proveedores cuando se realiza un pedido.</li> <li>- Uso de nuevas formas de pago: cheques electrónicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevo proceso de compras, a través de una planilla colaborativa entre las distintas áreas que generan los requerimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El nuevo proceso comercial alimentado por distintas áreas, permite la coordinación de los pedidos en tiempo real y de forma eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de cheques electrónicos para evitar el problema de la distancia geográfica.</li> <li>- Uso del Google Drive para el trabajo</li> <li>- Nuevos canales de comunicación con los proveedores: WhatsApp</li> </ul>
<b>Transformaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se trabaja con una planilla de stock subida a la nube</li> <li>- Se asignan los materiales que no se encuentran dentro del depósito mediante un sistema de calcos</li> <li>- Se compró un equipo de corte de plasma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La incorporación del nuevo equipo de corte de plasma permite la realización de tareas que antes se tercerizaban; reduciendo costos y tiempos.</li> <li>- La nueva metodología utilizada para llevar el control de stock, permite una mejor gestión de compras.</li> <li>- La asignación de los materiales contribuye a una mejor gestión del área de compras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El gerente general está muy involucrado en la parte productiva, por lo que hay bastante coordinación entre las áreas de Gerencia y de Producción.</li> <li>- El formato de trabajo colaborativo a través de las planillas compartidas permite una ágil interacción entre el área de Compras y de Producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los productos que se fabrican en la empresa tienen una gran parte de adaptación al cliente. Si bien algunas cosas son estándares; el cliente elige algunas cosas como por ejemplo: capacidad del tanque, bombas, cantidad de discos, entre muchísimas otras cosas.</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de empresa Community Manager para el manejo de las redes sociales de la empresa</li> <li>- Uso de programa Canva para el diseño de nuevos modelos de presupuestos</li> <li>- Atención del cliente a través de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa contratada para llevar adelante el marketing digital de la empresa genera distintos tipos de campañas orientadas a llegar a clientes de todo el país</li> <li>- Ha habido un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de planillas compartidas en el Google Drive que permiten el trabajo colaborativo entre la administración y el área comercial.</li> <li>- Uso de planilla compartida entre empresa de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de Google Drive para trabajar con gente que no está físicamente en el mismo lugar</li> <li>- Uso de redes sociales</li> <li>- Uso de WhatsApp</li> </ul>

	<p>nuevos canales: Messenger, WhatsApp</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay una persona dedicada exclusivamente a la atención de los clientes, dando forma a un área comercial que antes no existía como tal.</li> <li>- Uso de Google Fotos para almacenar material digital</li> <li>empresa Community Manager para el manejo de las redes sociales de la empresa</li> <li>- Uso de programa Canva para el diseño de nuevos modelos de presupuestos</li> <li>- Atención del cliente a través de nuevos canales: Messenger, WhatsApp</li> <li>- Hay una persona dedicada exclusivamente a la atención de los clientes, dando forma a un área comercial que antes no existía como tal.</li> <li>- Uso de Google Fotos para almacenar material digital</li> </ul>	<p>aumento de las consultas a través de distintos canales: formularios de contacto desde la página web, Messenger, WhatsApp, teléfono, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los nuevos canales permiten una mejor atención, con soportes como fotos y videos de los productos para poder brindarle a los clientes.</li> </ul>	<p>marketing digital y área comercial de Pehuenche, que permite coordinar el trabajo en cuanto a publicaciones y campañas.</p> <p>las</p>	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Función/Tarea	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación	
Administración	0.5	0.8	0.5	0.9	0.675
Adquisiciones	0.5	0.7	0.7	0.6	0.625
Transformaciones	0.5	0.5	0.5	0.8	0.575
Marketing	1	1	0.9	0.8	0.925
	0.625	0.725	0.625	0.775	<b>0.7165</b>

**El resultado del cálculo del valor de sofisticación arroja un resultado de 0.7165 puntos.**

De dicho resultado, podemos sacar algunas conclusiones:

- Las actividades de valor están generando diferencias por encima del promedio.
- Si realizamos una lectura por filas podemos observar que el área que más diferencias está generando es Marketing. La siguen con un puntaje muy similar las áreas de Adquisiciones y de Administración. En último lugar en cuanto a generación de valor, se encuentra Transformaciones.
- Si realizamos una lectura por columnas, podemos concluir que la empresa demuestra tener una buena capacidad de introducir mejoras, y una buena capacidad para adaptarse a sus clientes. Si bien la innovación y la Coordinación se encuentran por debajo; ambas están por encima del promedio lo que nos puede estar indicando que si bien la empresa no es incapaz de innovar y de coordinar, todavía está bastante lejos de su máximo desarrollo respecto a estas variables.

### 3.4. Eficiencia empresaria

#### 3.4.a. El factor de optimización

El factor de optimización “fo” es la inversa del margen de utilidad bruta: Expresión que señala la eficiencia para generar ingresos por cada peso de costo consumido.

$$fo = \frac{CT}{\Pi}$$

Para el ejercicio 01/04/2020 al 31/03/2021 los datos son los siguientes:

- Costos totales: \$89.845.000
- Ingresos totales: \$125.480.000

Con estos datos podemos consultar el **fo** que arroja un resultado de: 0.71

Con este resultado interpretamos que la empresa por cada 0.82 centavos genera un peso de ganancia. Mientras más cerca de uno está este valor peor es; ya que el margen de ganancia que le queda a la empresa es menor.

### 3.5. Cálculo del valor empresario y conclusiones

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

$$Ve = 0.65 * (0.72 - 0.71)$$

$$Ve = 0.65 * 0.01$$

$$Ve = 0.0065$$

Algunas de las conclusiones que arroja este resultado:

- Al ser el resultado levemente mayor a cero, interpretamos que la empresa genera valor, pero que está más cerca de no generarlo.
- El factor que más negativamente influye es el factor de optimización. Es muy alto y prácticamente anula al factor de sofisticación.
- Una forma de aumentar el Ve sería disminuyendo el fo a través de tres estrategias: disminución de costos manteniendo el mismo nivel de ventas, aumentar las ventas manteniendo el mismo nivel de costos; o finalmente aumentar las ventas y

- disminuir los costos.
- Otra forma de aumentar el Ve significativamente, sería trabajar en el factor de individuación para acercar el valor del mismo a 1. Considero que es uno de los factores que más trabajo conlleva, ya que implica cambios en cuestiones muy arraigadas tales como la misión, visión, cultura y estructura.
  - El factor de sofisticación también podría llevarse más cerca de 1, aumentando así el Ve. Para hacerlo la empresa tiene que trabajar en su capacidad para innovar y coordinar.

### 3.6 Listado de fortalezas y debilidades

Basándome en los resultados del análisis interno realizado, procederé a listar las principales fortalezas y amenazas que he observado en la empresa.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>Persona, sujeto, individuo y realidad: Comprensión de que la realidad tal como uno la considera es algo subjetivo y que no todos comparten la misma visión de la misma. Capacidad de aceptación de que quizás las acciones que una persona sugiere en base a lo que observa de dicha realidad sean mejores.</p>	<p>La realidad externa e interna de la organización: Poco énfasis en observar y medir variables a través de métodos objetivos. Poca transmisión de visión y objetivos que se quieren lograr. Poca medición de objetivos y logro de resultados de manera objetiva.</p>
<p>El sistema de percepción: Dueño con confianza en su intuición. Confía en su experiencia pero no al punto de no dudar en algunas situaciones y cuestionar el modo de actuar-</p>	<p>El sistema de información: Inexistencia de un método para captar, procesar y transmitir información. Falta de mecanismos para transmitir información dentro de la organización de forma clara. La transmisión ineficaz de información, visión y objetivos hacen que no todos los miembros compartan dichos aspectos.</p>
<p>El sistema de aprendizaje: Se considera a la observación de la realidad como una forma de aprendizaje de mucho valor. No se subestiman otras formas de aprendizaje que no sean las clásicas. Se considera necesario una combinación de aprendizaje teórico y práctico a través de otros métodos.</p>	<p>Evaluación de las acciones aplicadas: falta de medición de resultados de las acciones tomadas. Medidas correctivas que llegan tarde por no haber sido evaluado correctamente. Poco análisis de las causas de los problemas.</p>
<p>El sistema de conocimiento: Dueño con un enorme conocimiento del negocio logrado a través de aprendizajes teóricos y experiencia de más de 30 años trabajando en la misma.</p>	<p>Clara definición del quién y del qué del cliente y sus demandas de bienes y servicios.</p>

<p>La distribución del conocimiento: Creencia de que distribuir conocimiento a los integrantes de los distintos niveles es fundamental para generar valor. Utilización de sistemas informáticos. Creación de polivalencias entre los distintos puestos que ayudan a que nadie sea imprescindible.</p>	<p>La existencia de equipos de trabajo, la cooperación, el crecimiento grupal, la resolución creativa de problemas.</p>
<p>Multiplicidad de valores y creencias conviviendo en la misma organización</p>	<p>La empresa no es incapaz de innovar y de coordinar, todavía está bastante lejos de su máximo desarrollo respecto a estas variables.</p>
<p>Diferencias está generando es Marketing</p>	<p>La empresa por cada 0.82 centavos genera un peso de ganancia.</p>



## **CAPÍTULO 4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS**

En el siguiente capítulo llevaré adelante un análisis de la empresa respecto al sector donde trabaja, con el objetivo de identificar amenazas y fortalezas que tiene frente al mismo. Primero haremos un análisis en tres niveles; consideraremos el ciclo de vida en que se encuentra la empresa, y luego la analizaremos desde la perspectiva de cinco tipos de matrices.

### **4.1 Análisis del sector según el nivel de variables**

Bajo una perspectiva microeconómica, el análisis del sector de negocios debe ser encarado como un conjunto de variables que interactúan de forma tal que el mercado tiende a ser eficiente.

Analizar las condiciones del sector, y las diferentes variables que en él interactúan, nos permitirá tener un panorama del estado de competitividad en que se encuentra la industria.

Hay tres niveles de variables: primarios, secundarios, y terciarios.

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, definiéndose como oportunidades (producen un impacto que favorece el logro de los objetivos) o amenazas (producen un impacto que desfavorece el logro de los objetivos).

#### **4.1.1 Análisis de las variables nivel 1**

##### **1.1 Clientes**

Esta variable se divide en clientes potenciales y actuales. Siendo los primeros aquellos que no compran o que si lo hacen es a la competencia; y los segundos, son aquellos clientes fidelizados con los que cuenta la empresa actualmente.

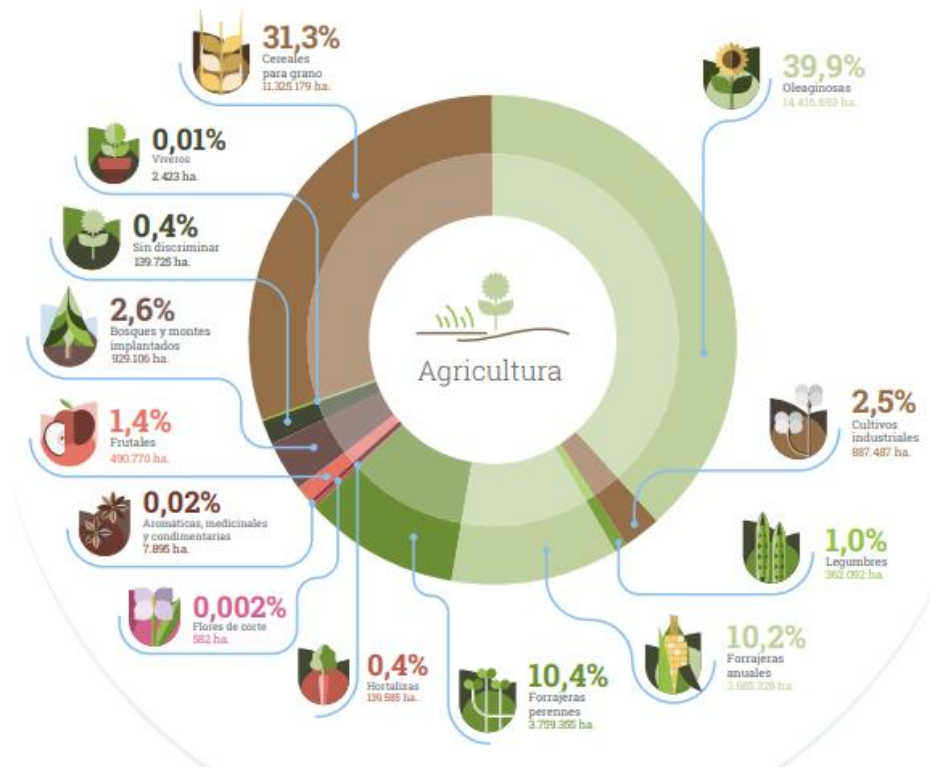
##### **A. Clientes actuales**

##### **A.1 Condiciones de la demanda**

##### **A.1.1 Tamaño del mercado:**

El tamaño del mercado bajo análisis es grande, ya que comprende a los productores de frutas y verduras de todo el país.

Al 30 de Junio del 2018 la distribución de la agricultura argentina era la siguiente:



Fuente: Censo Nacional Agropecuario. Resultados definitivos. Abril 2021. INDEC

Podemos ver que la suma de los frutales y de las hortalizas, que son los mercados para los cuáles la empresa fabrica productos, representan el 1.8% de la agricultura del país; lo que equivale a 630.355 hectáreas de producción. (INDEC. Abril 2021. *Censo Nacional Agropecuario. Resultados definitivos.*)

### A.1.2. Crecimiento del mercado

Esta variable está atada a factores muy relacionados con la realidad de los mercados de cada tipo de frutas y hortalizas. Hay cultivos cuya superficie productiva viene en baja desde hace años; y otros que vienen en aumento como por ejemplo los nogales. Esto tiene que ver fundamentalmente con el precio que puede obtener el productor por cada uno de los productos, y con la posibilidad de agregarle valor mediante algún otro proceso como por ejemplo el secado.

Un informe sobre la evolución de la frutihorticultura elaborado por el IDR con datos de la provincia de Mendoza (IDR. 2019. *Evolución de la frutihorticultura en Mendoza*) arroja las siguientes conclusiones:

- Tendencia a la baja respecto al durazno para industria.
- Marcada caída de la fruta fresca en general.
- Crisis para los frutales de pepita (pera y manzana).
- Mercado aumento de los frutos secos.

### **A.1.3 Elasticidad de la demanda**

Los productores agrícolas son sensibles al precio de los productos. La compra de los productos que atienden las necesidades de este mercado implica compras pensadas, y dependen mucho de cómo les haya ido en la temporada; de la situación del mercado de los distintos cultivos; entre otras cosas.

### **A.1.4 Propensión al consumo:**

La decisión de consumir o no los productos que atienden las necesidades de este mercado por parte de los productores primarios depende de diversos factores coyunturales como por ejemplo: resultados de la temporada en cuanto a cantidad cosechada del producto que cultiven, precio del producto, situación económica. En el año que transcurre se ha visto un aumento en la propensión al consumo, impulsada principalmente por el aumento de la moneda extranjera y como consecuencia la inflación. Los productores han querido fijar precios de maquinarias para protegerse contra estos factores a través de la compra de bienes de capital.

### **A.1.5 Poder adquisitivo:**

Generalizar el poder adquisitivo de los productores primarios de frutas y verduras es difícil porque depende mucho de la realidad de cada uno. Hay productores con grandes extensiones cultivadas, y otros que tienen sólo unas pocas hectáreas. Pero en líneas generales; la agricultura regional es un sector cuyos márgenes de ganancia se han visto reducidos con el tiempo.

### **A.1.6 Capacidad de compra:**

Este mercado no goza con las mejores condiciones en cuanto a acceso a créditos e instrumentos financieros.

## **A.2 Clientes actuales (Clientes - Empresa)**

### **A.2.1 Relación clientes actuales/clientes potenciales:**

La relación de clientes actuales versus clientes potenciales es chica. Es decir, el mercado tiene aún una gran cantidad de clientes potenciales; ya que consideremos como mercado potencial a todos los productores de frutas y verduras del país.

### **A.2.2. Costo de cambio a la competencia de los clientes:**

Los productores primarios que han comprado maquinaria o implementos y han tenido una buena experiencia, suelen fidelizarse bastante con la

empresa a la que le compraron dichos productos. El riesgo de pasar a la competencia por supuesto que existe y está atado sobre todo al precio del producto. Pero, como son productos que se compran con la idea de que duren mucho tiempo; cuándo el producto logra esa meta, el cliente percibe que vale la pena comprar la misma marca aunque sea un poco más cara, porque sabe que es un producto que dura en el tiempo.

### **A.2.3 Demanda de servicios**

La demanda de servicios extras al producto consumido por los productores primarios; suele tener que ver con el asesoramiento en la venta sobre qué producto le conviene; y con el servicio post venta respecto a asistencia técnica y venta de repuestos.

### **A.2.4 Demanda de condiciones de los clientes para mantener fidelización:**

Las dos cosas que los clientes de este mercado demandan principalmente son: calidad del producto y precio.

### **A.2.5 Cercanía geográfica:**

Es un factor que puede jugar en contra en cuanto a perder oportunidades comerciales por no encontrarse cerca del cliente que está buscando comprar este tipo de productos. Argentina es un país grande, por lo tanto estar cerca de cada cliente potencial es difícil.

### **A.2.6 Sensibilidad a la marca:**

Los clientes de este mercado suelen ser sensibles a la marca, sobre todo si la perciben como sinónimo de calidad y durabilidad. Suele suceder que hay marcas a las que aspiran llegar a comprar por considerarlas las mejor del rubro

## **B. Clientes potenciales**

### **B.1. Clientes - competencia**

#### **B.1.1. Tamaño de los clientes potenciales:**

El tamaño de la porción de clientes potenciales es grande; ya que abarca a todo productor de frutas y/o verduras que no le compre actualmente a la empresa ubicado en cualquier provincia de Argentina. Además se pueden considerar a todos los clientes que comprarían productos con más tecnología en el caso de que la empresa los fabricara, por ejemplo los productores de ajo son usuarios de arrancadoras de ajo, cultivadoras, entre otros.

### **B.1.2. Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa:**

El cambio de un cliente que ha tenido una buena experiencia con una de las empresas que componen el mercado básicamente va a depender de dos cosas: precio y/o financiación.

### **B.1.3 Grado de fidelización de los clientes con la competencia**

Es un mercado en el que el cliente suele ser bastante fiel. Por lo tanto, un cliente que le compró a la competencia, es bastante probable que lo siga haciendo. Hay que invertir tiempo en el seguimiento de dicho cliente, pruebas del producto y demás; para atraerlo a que compre nuestros productos.

### **B.1.4 Fidelización por diferencias**

Uno de los aspectos más importantes en este mercado para diferenciarse, es la durabilidad. El cliente busca comprar productos asociados a calidad; y que dicha calidad les brinde la durabilidad de los productos resistiendo el uso y el paso del tiempo. Si el cliente compró un producto en la competencia porque lo asociaba a esas características; y las obtuvo, será un cliente difícil de conquistar.

### **B.1.5 Fidelización por precios**

En este mercado, el precio no deja de ser un factor determinante a la hora de la compra. Puede ser que un cliente le haya comprado a la competencia por el precio; pero la aspiración a obtener un producto de primera calidad, que esté asociado a un buen trabajo y durabilidad siempre estará presente; y llegado el caso de que pueda darse la posibilidad de sacrificar un poco el precio por más calidad, probablemente lo hará.

## **1.2 Empresa**

### **A. Clientes - Empresa**

#### **A.1. Canales de distribución**

##### **A.1.1. Número de intermediarios dentro del canal**

No son productos que cuenten con muchos distribuidores. Por lo general hay representantes de distintas marcas en determinadas zonas cerca de donde están los productores.

##### **A.1.2 Disponibilidad de intermediarios sustitutos**

Hay mucha gente que se dedica a la venta de maquinaria e implementos agrícolas, sin necesariamente contar con un negocio exclusivo para

hacerlo. Mucha gente trabaja visitando clientes, llamándolos, realizando publicaciones.

### **A.1.3 Costo de cambio de los intermediarios**

El costo de cambiar de canal o de distribuidor no es alto. Las empresas que participan del mercado pueden elegir distribuir sus productos en otras partes del país cambiando de representante, lo que no implicaría ningún costo. Solo deberían dejar de proveer maquinaria e implementos en consignación, o retirar comisión de vendedor.

### **A.1.4 Amenaza del canal de integración hacia atrás**

El riesgo de que un distribuidor lleve adelante una integración hacia atrás es bajo, ya que se necesita un *know how*, las instalaciones, las máquinas y herramientas, los proveedores, el material. No es imposible, pero podemos considerarla una barrera alta.

### **A.1.5 Importancia del costo de intermediación en la estructura de costos totales del fabricante**

El costo de intermediación debe ser especialmente considerado y contemplado a la hora de costear los productos. Es un monto bastante considerable ya que como la ganancia para los distribuidores es la comisión que se dejan por las ventas; dicha comisión debe ser considerable si se espera que el distribuidor sea fiel a la marca y que no comience a hacer énfasis en otros productos que le representen mayor rentabilidad.

## **B. Empresa - Clientes - Competencia**

### **B.1. Rivalidad competitiva**

#### **B.1.1 Número de competidores importantes.**

En líneas generales, no es un mercado en el que abunde la competencia. Fabricantes de máquinas e implementos agrícolas nacionales hay un par. Uno de los riesgos más importantes son los competidores internacionales que comercializan sus productos en el país a través de representantes.

#### **B.1.2. Especificidad de los activos**

Fabricar máquinas e implementos requiere de instalaciones, máquinas específicas, personal capacitado, *know how*; entre otras cosas. Sobre todo para las máquinas que llevan un montón de componentes de distintos orígenes para distintos procesos antes de poder obtener el producto final. Contar con la variedad de máquinas y herramientas que se necesitan no es fácil.

### **B.1.3 Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda**

La demanda del mercado es inestable por estar muy atada a la disponibilidad de capital que tengan los productores para invertir. A su vez, lo mencionado está estrechamente vinculado al precio que se pague en el mercado la fruta/verdura que los mismos produzcan. Este último punto ha sido muy variable a lo largo de los años y no ha favorecido a los productores primarios. Como consecuencia la rivalidad por captar las inversiones de aquellos productores que sí contaban con el capital para invertir, ha sido considerable.

### **B.1.4 Crecimiento de la industria**

La industria de la agromaquinaría ha mostrado resultados positivos en cuanto a su crecimiento después de muchísimo tiempo. El boletín elaborado por ADIMRA para el primer semestre del 2021 mostró una variación interanual de + 33%. <sup>[12]</sup>

### **B.1.5 Costos fijos del sector**

Sin dudas los costos fijos de una estructura como la que se necesita para llevar adelante la fabricación de máquinas e implementos son un aspecto a considerar. Implican altos costos de energía, sueldos, impuestos, elementos de protección personal, entre otras cosas.

### **B.1.6 Identidad de la marca**

Es un factor clave. El cliente del mercado bajo análisis observa mucho lo que consumen sus pares, y prestan atención a lo que se comenta de los productos. Para tener éxito se necesita contar con una identidad de marca asociada a cosas como por ejemplo calidad, precio, durabilidad.

## **1.3 Competencia**

### **A. Acciones competitivas**

#### **A.1 Grado de iniciativa de la competencia**

Los competidores del mercado bajo análisis suelen estar en la misma página en cuanto a acciones para ganar el mercado. No hay muchas estrategias agresivas.

#### **A.2 Estrategias observables de la competencia**

No se posee mucha información al respecto; pero teniendo en cuenta que el productor hace énfasis en obtener un producto de buena calidad a un precio razonable, suponemos que las estrategias de los competidores no deben distar mucho de lograr que el cliente perciba en sus productos dicha relación.

## **4.1.2. Análisis de las variables nivel 2**

### **2.1. Proveedores**

#### **2.1.1. Número de proveedores importantes**

En muchos de los insumos que se necesitan para fabricar las máquinas e implementos, los proveedores no son muchos. El hecho de que no haya tanta variedad de proveedores es una desventaja para la empresa, ya que depende mucho de los proveedores respecto a diversos aspectos como por ejemplo: tiempos de entrega y precio. Estos últimos son sin dudas los que más le afectan a la empresa.

#### **2.1.2 Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor**

Las posibilidades de reemplazar materiales e insumos por productos sustitutos son muy pocas. Por ejemplo: el hierro no tiene sustituto. Puede variar la calidad, el espesor, pero no deja de ser hierro.

#### **2.1.3 Diferenciación de los productos de los proveedores**

El aspecto más buscado a la hora de elegir un producto, es que sea de buena calidad, ya que lo que se pretende lograr es un producto final que dure en el tiempo. Al no ser muchos los proveedores de este tipo de insumos o materiales, están obligados a estar siempre a la altura en cuanto a la calidad de los productos que ofrecen si quieren seguir en competencia. Por lo tanto no es la diferenciación el aspecto que más influye en cuanto al poder del proveedor sobre la empresa, si no la escasez de los mismos.

#### **2.1.4 Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante**

Puede ser un riesgo más alto en el segmento de los implementos ya que llevan menos componentes; pero no es tan alto en el de las máquinas ya que las mismas llevan muchísimos materiales de todo tipo, por lo tanto un fabricante de por ejemplo: filtros; no le resulta fácil integrarse hacia adelante y fabricar una máquina solo por contar con ese componente.

### **2.2. Posibles nuevos ingresantes**

#### **A. Barreras creadas por los competidores**

##### **2.2.A.1. Economías de escala**

No hay una demanda tan grande en el mercado como para que una empresa competidora del mercado alcance una economía de escala; porque no se fabrica a grandes escalas. Sí puede darse la situación de una venta de por ejemplo quince productos a un grupo de clientes, o similar; pero no una escala de cien o más productos.



### **2.2.A.2. Identificación de la marca**

Es clave en el mercado que los clientes conozcan la marca y tengan buenas asociaciones.

### **2.2.A.3. Requerimientos de capital**

Contar con todo el capital necesario para la fabricación: tornos CNC, a revolver, paralelo, soldadoras TIG, MIG, a electrodos, cilindradoras, agujereadoras, equipo de corte de plasma, equipo de corte CNC, amoladoras, herramientas de todo tipo, un extenso inventario de chapas, hierros, caños, elementos de ferretería: bulones, tuercas, arandelas, entre otras cosas; implica una inversión de capital altísima, a la que no muchos pueden acceder.

## **B. Barreras gubernamentales**

### **2.2.B.1 Protección a la industria**

En el mercado hay oferta de máquinas importadas. No se observa tanto en los implementos más básicos; pero si en los más sofisticados como cosechadoras vibrantes, arrancadoras de papa y de ajo, entre otros. En la situación actual, con la divisa dólar tan alta, las máquinas atomizadoras fabricadas de forma nacional, han logrado una mejor competitividad frente a las importadas. En los implementos más básicos, la oferta es mayormente nacional.

## **2.3 Productos sustitutos**

### **2.3.1 Disponibilidad de productos sustitutos**

No hay muchos productos sustitutos en el mercado para estos implementos o máquinas. Solo recurrir a instrumentos muy antiguos, como implementos tirados a caballo, o mochilas fumigadoras. Dichos instrumentos no acompañan el ritmo de producción que se maneja hoy en día.

## **2.4 Actores estatales y no estatales**

### **A. Actores estatales**

#### **2.4.A.1 Entes reguladores**

Podemos mencionar a los sindicatos que regulan el empleo metalúrgico, y a entidades como el INV para lo que es vino, SENASA, entre otros.

### **B. Actores no estatales**

#### **2.4.B.1 Organizaciones no gubernamentales**

Hay varias organizaciones no gubernamentales relacionadas al mercado desde distintos abordajes: cámaras de comercio e industria, asociaciones

de metalúrgicos, uniones industriales y comerciales, INTA, IDR, entre otros.

#### **4.1.3. Análisis de las variables de nivel 3**

##### **3.1 Entorno económico**

Argentina se podría definir como un país bastante inestable en cuanto a lo económico. Hay ciertos aspectos que siempre están presentes y que dificultan operar, tales como la inflación, la inestabilidad de las divisas, la presión sindical, entre otros. A eso se suma que el sector le vende a clientes que dependen mucho del precio que decidieron pagarle un grupo de empresas, y de cuestiones como las contingencias climáticas. .

##### **3.2 Entorno político-legal**

En los últimos meses se ha observado una dificultad a la hora de importar productos del exterior; lo que complica la entrega por parte de los proveedores a las empresas del medio de productos claves para la producción de máquinas e implementos agrícolas.

##### **3.3. Entorno socio-cultural**

Hay algunos factores que han afectado el mercado productor de frutas y verduras quién es el principal cliente de las empresas del sector bajo análisis, como por ejemplo:

- El consumo de frutas y hortalizas en el el país en los últimos 30 años ha caído drásticamente. Entre las razones se encuentran mayormente los precios, el cambio de rol de la mujer al insertarse en el mundo laboral y no disponer tanto tiempo para cocinar, y la incorporación de productos congelados o envasados, por mencionar algunos. (M. Piola; E.Y. El Jaber; M. Mitidieri. *Estudio sobre incentivos y obstáculos en el consumo de frutas y hortalizas en mujeres del área metropolitana de Buenos Aires, Argentina*) (Castronuovo L, Tiscornia M, Gutkowski P, Allemandi L. 2019. *Obstáculos y facilitadores percibidos para el consumo de frutas y verduras: estudio cualitativo*. Rev Argent Salud Pública). (CESNI. *Consumo de frutas y vegetales de la población argentina*)
- Aumento de la oferta y el consumo de comida chatarra en lugar de comida saludable como frutas y verduras. Un estudio realizado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS) ubica a la Argentina en el tercer lugar en el ranking regional de venta de productos ultraprocesados, superando el promedio de 129 kilos per cápita anuales. (*Obesidad: Argentina en el tercer lugar regional de venta de productos ultraprocesados*. 2017. Recuperado de <https://www.infobae.com>)

##### **3.4. Entorno tecnológico**

La mayoría, por no decir todos; los aspectos de la vida tienden a ser más y más tecnológicos. La agricultura no es la excepción, lo que afecta directamente a las máquinas e implementos; ya que deben ser cada días más eficientes y brindarle a los usuarios

resultados más rápidos y eficientes. Las empresas que atienden este sector deben entender esa necesidad y trabajar en el diseño y desarrollo de productos que la satisfagan.

### 3.5 Entorno ambiental

Con la pandemia se ha visto un aumento en el interés de la gente por consumir alimentos más saludables que los ayuden a fortalecer su sistema inmune de forma natural. De la mano de eso también se ha comenzado a hablar más sobre los múltiples beneficios de las frutas y vegetales. Esto desemboca en un mayor consumo de dichos productos.

#### 4.1.4. Determinación de las condiciones competitivas del sector de negocios bajo análisis

Variable	Gran amenaza	Leve amenaza	Leve oportunidad	Gran oportunidad	Valor
Tamaño del mercado				X	5
Crecimiento del mercado		X			2
Elasticidad de la demanda		X			2
Propensión al consumo			x		4
Poder adquisitivo		x			2
Capacidad de compra		x			2
Relación clientes actuales/clientes potenciales			x		4
Costo de cambio a la competencia			x		4
Demanda de servicios			x		4
Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización			x		4
Cercanía geográfica		x			2
Sensibilidad a la marca			x		4
Tamaño de los clientes potenciales				x	5
Costo de cambio de los clientes de la competencia a la empresa analizada		x			2
Grado de fidelización de los clientes con la competencia		x			2
Fidelización por diferencias		x			2
Fidelización por precios		x			2
Número de intermediarios dentro del canal			x		4
Disponibilidad de intermediarios sustitutos			x		4

Costo de cambio de los intermediarios			x		4
Amenaza del canal de integración hacia atrás			x		4
Importancia del costo de intermediación en la estructura de costos		x			2
Número de competidores importantes		x			2
Especificidad de los activos			x		4
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda		x			2
Crecimiento de la industria			x		4
Costos fijos del sector	x				1
Identificación de la marca				x	5
Grado de iniciativa de la competencia			x		4
Estrategias observables de la competencia			x		4
<b>TOTAL: 3.2</b>					
Número de proveedores importantes		x			2
Disponibilidad de sustitutos		x			2
Diferenciación de los productos de los proveedores			x		4
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante				x	5
Economías de escala		x			2
Identificación de la marca				x	5
Requerimientos de capital			x		4
Protección a la industria			x		4
Disponibilidad de sustitutos cercanos				x	5
Entes reguladores			x		4
Organizaciones no gubernamentales			x		4
<b>TOTAL: 3.7</b>					
Entorno económico	x				1
Entorno político-legal		x			2
Entorno socio-cultural		x			2
Entorno tecnológico				x	5
Entorno ambiental			x		4

<b>TOTAL: 2.8</b>
-------------------

Resultados:

- Variables nivel 1 (3.2 puntos promedio) = Variable favorable
- Variables nivel 2 (3.7 puntos promedio) = Variable favorable
- Variables nivel 3 (2.8 punto promedio) = Variable desfavorable

VARIABLE	GRAN AMENAZA	LEVE AMENAZA	LEVE OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD	VALOR
NIVEL 1			X		3.2
NIVEL 2			X		3.7
NIVEL 3		X			2.8
<b>TOTAL: 3.23</b>					

- **Resultado del sector (3.23 puntos promedio) = Sector favorable**

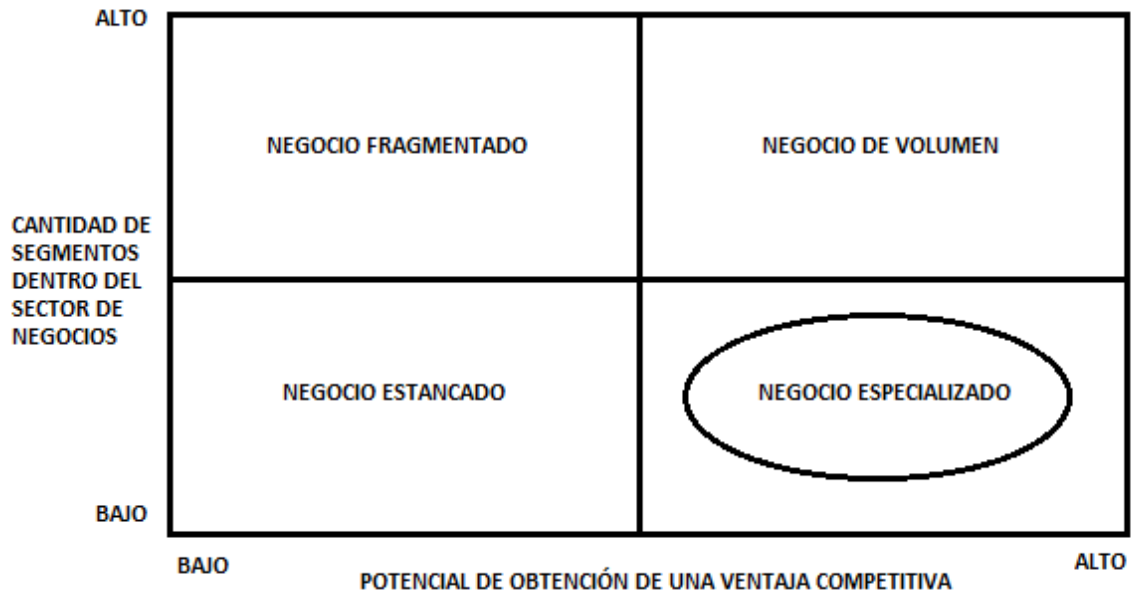
Este resultado sugiere que el mercado donde actúa la empresa, es un sector con una presencia levemente mayor de factores positivos que negativos. Por supuesto esto lo hace atractivo, ya que hay varias variables que se pueden explotar, sin descuidar las que pesan desde el lado de los desfavorables, que están lejos de ser insignificantes.

#### 4.2 Análisis dinámico del sector de negocios

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

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

#### 4.2.1. El segmento de la industria



A la empresa la ubicamos en la opción de NEGOCIO ESPECIALIZADO. Algunas de las características del mismo son:

- Varias empresas que dominan ciertos nichos con rentabilidades considerables.
- Cada segmento o nicho específico revela una intensa rivalidad competitiva.
- Las empresas cuya posición es rezagada no son competitivas
- La empresa líder y seguidora deben concentrar sus esfuerzos en él y no dispersarse.
- Las empresas líder y seguidora deben lograr mejorar su posición en costos dentro del segmento específico

#### 4.2.2 Ciclo de vida de los sectores de negocios

Usando como guía la descripción que hace Hugo Ocaña en su libro Dirección estratégica de los negocios de las distintas etapas de vida en las que se puede encontrar un negocio; encontramos características de la empresa asociadas a la etapa de vida de un sector creciente, pero también algunas de la etapa de vida de un sector maduro.

- La rivalidad competitiva no es baja, pero tampoco son tantas las empresas que fabrican este tipo de productos en el país.
- Existen barreras de ingreso relacionadas al *know how* y a la estructura requerida para fabricar este tipo de máquinas e implementos.
- Existe lealtad a la marca si se han tenido buenos resultados a lo largo del tiempo.
- El poder de negociación de los proveedores es bastante alto.



- El crecimiento de la demanda no es tan alto. Es importante apuntar a ganar participación en el sector; sin llegar a una guerra de precios (no es que no sea un factor determinante).

### 4.3. Análisis de la posición competitiva empresarial

#### 4.3.1. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz de análisis se basa en dos variables:

- Crecimiento del mercado: Señala el crecimiento del sector en términos de ventas comparando distintos periodos.
- Participación de mercado: es la relación que surge de comparar las ventas de la empresa respecto a las ventas totales del sector. Es muy difícil calcular, ya que muy pocas veces se cuenta con la información para hacerlo.

Esta matriz desarrolla cuatro tipos de negocio:

- Negocios interrogantes
- Negocios Estrellas
- Negocios “Vaca lechera”
- Negocios “Perro”



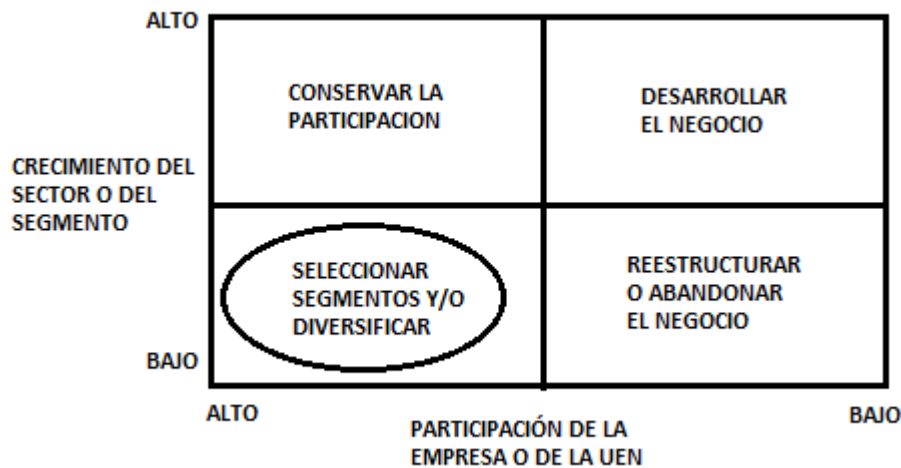
Identificamos a la empresa bajo análisis como NEGOCIO VACA LECHERA, por los siguientes motivos:

- El crecimiento del mercado bajo respecto a otras épocas de auge, en las que ser productor primario era mucho más atractivo. Esto no quiere decir que no haya más demanda. Sigue habiendo, y en los momentos en los que en el mercado se pagan mejor los productos esta aumenta.
- La empresa tiene una participación del mercado que estima es bastante interesante.
- No ha reducido los costos al mínimo, pero cuenta con condiciones de descuentos y financiación que le permite seguir siendo competitiva.
- La rentabilidad no es excesiva, pero tampoco mínima.

- La empresa apunta a sostener su participación, pero sin perder de vista el lograr un aumento de la misma.

#### 4.3.2. Variación de la matriz BCG

Esta variante intenta compensar el problema que presenta la original a la hora de calcular la participación del mercado.



Considerando que se estima que la empresa tiene una participación media tirando a alta; y que el sector no crece por encima del promedio, esta matriz sugiere que la estrategia que debe seguir la empresa bajo análisis es la de **seleccionar segmentos y/o diversificarse**.

#### 4.3.3. Matriz Mc Kinsey o General Electric (GE)

Esta matriz es complementaria a la BCG y de alguna forma soluciona dos inconvenientes o desventajas de la misma:

- Su construcción no requiere datos externos a la empresa
- Corrige la valoración de las variables crecimiento de mercado y participación relativa utilizadas por la BCG

La matriz en cuestión relaciona la variable *atractivo del sector* con la variable *posición competitiva*

Las sub variables de las anteriormente mencionadas, nos servirán para trabajar en la elaboración de esta matriz. Se realizará una multiplicación, donde el primer valor representará la importancia que tiene la sub variable respecto a la variable principal, y el segundo valor representara el atractivo del sector (1 = sector de atractivo bajo; 5 = sector de atractivo alto) o la posición competitiva (1 = posición competitiva débil; 5 = posición competitiva fuerte)

Sub variables de *atractivo del sector*:

- Amenaza de existencia de productos sustitutos =  $0.15 \times 4 = 0.6$
- Crecimiento del mercado =  $0.25 \times 3 = 0.75$
- Intensidad de la rivalidad competitiva del sector =  $0.15 \times 3 = 0.45$
- Amenaza de nuevos ingresos =  $0.1 \times 4 = 0.4$
- Poder de negociación de los proveedores =  $0.1 \times 2 = 0.2$
- Tamaño del mercado =  $0.25 \times 4 = 1$

**Promedio: 3.4**

Sub variables de *posición competitiva*:

- Participación relativa del mercado =  $0.25 \times 3 = 0.75$
- Marca del producto =  $0.15 \times 4 = 0.6$
- Estructura de costos =  $0.2 \times 2 = 0.4$
- Capacidad de producción =  $0.15 \times 4 = 0.6$
- Cobertura de distribución =  $0.15 \times 3 = 0.45$
- Conocimientos de las personas de la empresa =  $0.1 \times 4 = 0.4$

**Promedio: 3.2**

ATRACTIVO DEL SECTOR	5	<p><b><u>POSICIÓN PROTECCIONISTA</u></b>                      INVERTIR PARA CRECER                      CONCENTRAR ESFUERZOS PARA MANTENER LAS FORTALEZAS</p>	<p><b><u>INVERTIR PARA ESTRUCTURAR</u></b>                      ESTRUCTURAR EN FORMA SELECTIVA                      INVERTIR EN FORTALEZAS                      RECONVERTIR LAS DEBILIDADES</p>	<p><b><u>ESTRUCTURAR EN FORMA SELECTIVA</u></b>                      ESPECIALIZARSE EN PRODUCTOS                      TRANSFORMAR DEBILIDADES</p>
	3	<p><b><u>ESTRUCTURAR SELECTIVAMENTE</u></b>                      INVERTIR EN LOS SEGMENTOS MÁS ATRACTIVOS.                      IMPONER EL VE SUPERIOR PARA CONTRARRESTAR A LA COMPETENCIA</p>	<p><b><u>RECONFIGURAR EL Ve</u></b>                      REDEFINIR LAS CONDICIONES DE LA DEMANDA.                      FORTALECER CAPACIDADES.                      CONVERTIR DEBILIDADES</p>	<p><b><u>EXPANSIÓN LIMITADA CEDIENDO LA INICIATIVA</u></b>                      INVERTIR MINIMIZANDO RIESGOS                      FOCALIZARSE EN LOS ATRIBUTOS MÁS VALORADOS</p>
	1	<p><b><u>PROTEGER LA POSICIÓN Y DIVERSIFICAR</u></b>                      CONCENTRARSE EN SEGMENTOS ATRACTIVOS.                      DIVERSIFICARSE EN FORMA RELACIONADA</p>	<p><b><u>GESTIÓN EFICIENTE DE LOS INGRESOS</u></b>                      PROTEGER LA POSICIÓN EN LOS SEGMENTOS MÁS RENTABLES.                      REDUCIR LA INVERSIÓN</p>	<p><b><u>LIQUIDAR O REPOSICIONAR</u></b>                      SI EL NEGOCIO NO OFRECE ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO LIQUIDAR. CASO CONTRARIO, INVERTIR SELECTIVAMENTE</p>
		5	3	1
		POSICIÓN COMPETITIVA		

Línea de guiones: Indica estrategias de defensa

Línea de puntos: Indica estrategias de ataque

De la matriz surge que la empresa debería dirigir sus esfuerzos a alguna de las siguientes estrategias:

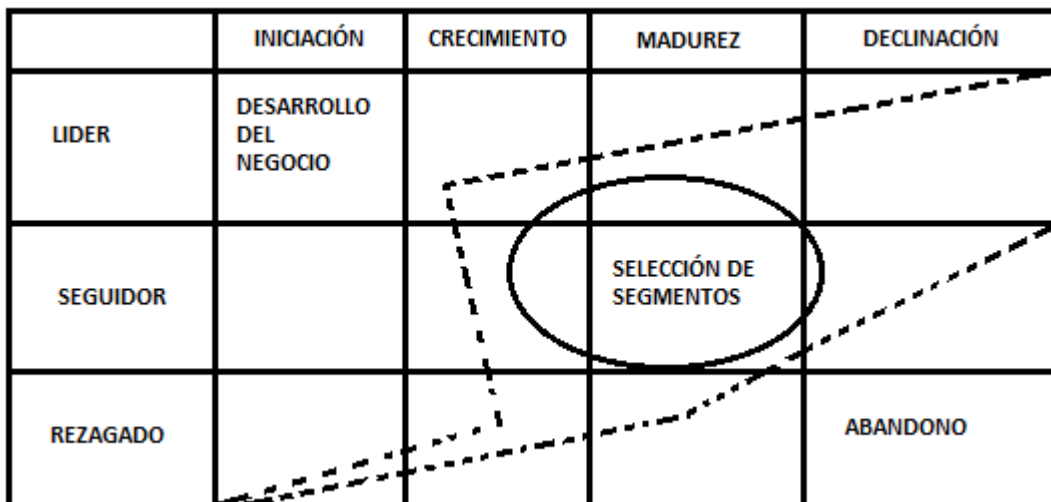
- **Posición proteccionista:** Invertir para crecer. Concentrar esfuerzos para mantener las fortalezas.
- **Reconfigurar el Ve:** Redefinir las condiciones de la demanda. Fortalecer capacidades. Convertir debilidades. Tomar acciones de reposicionamiento

#### 4.3.4. Matriz ADL (Arthur D. Little)

Esta matriz vincula dos variables:

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

	INICIACIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACIÓN
LIDER	DESARROLLO DEL NEGOCIO			
SEGUIDOR			SELECCIÓN DE SEGMENTOS	
REZAGADO				ABANDONO



La matriz ADL nos arroja como resultado que la empresa debería optar como estrategia la selección de segmentos. La empresa debería poner especial énfasis en los costos dado que las posibilidades de generar diferencias son menores.

#### 4.3.5. Resumen de los resultados obtenidos en el análisis de las distintas matrices

BGC	Negocio vaca lechera: Un crecimiento del mercado que varía entre estancado y con leve crecimiento de la demanda. La empresa tiene una buena posición en dicho mercado. <b>Esfuerzos apuntados a reducir en lo</b>
-----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<b>posible los costos, mantener su posición, y aumentar un moderado porcentaje.</b>
Variante de BCG	Considerando que el mercado no tiene un gran crecimiento, pero la empresa mantiene una buena participación sugiere: <b>seleccionar segmentos y/o diversificarse.</b>
Mc Kinsay	Sugiere dos estrategias: Posición proteccionista ( <b>defender la posición en el mercado. Acciones dirigidas a mantener las fortalezas</b> ) ó Reconfigurar el Ve ( <b>Acciones dirigidas a reconvertir las debilidades</b> )
ADL	Sugiere la <b>selección de un segmento en el cual concentrar los esfuerzos e intentar disminuir los costos.</b>

#### 4.4. Listado de las amenazas y oportunidades observadas en el sector

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Importante tamaño tanto del mercado actual como de los clientes potenciales	Lento o nulo crecimiento del mercado
Los clientes aprecian una empresa que supo generar una identidad de marca asociada a atributos que les resultan interesantes, como por ejemplo: calidad, durabilidad, robustez.	Poder adquisitivo atado a factores muy volubles como las contingencias climáticas, y el precio que fijen un par de empresas para sus productos.
Las barreras para ingresar al mercado son altas, tanto para fabricantes como para comercializadores.	Capacidad de compra limitada por las dificultades para acceder a créditos tanto por la poca variedad, como por la extensa burocracia para obtenerlos.
Dificultad para encontrar productos sustitutos	Poca variedad de proveedores en productos claves
Los productores agrícolas muestran una tendencia a invertir en mejoras en sus fincas o chacras cuando los ingresos se lo permiten.	Altos costos fijos del sector.
Los activos para fabricar los implementos y máquinas son muy específicos del rubro metalúrgico. Si bien no son difíciles de conseguir, son caros, y necesitan usuarios experimentados.	Algunos mercados no están tan cerca geográficamente lo que dificulta el trato con clientes potenciales.
El riesgo de que proveedores se integren hacia adelante, y de que intermediarios se integren hacia atrás es relativamente bajo, por las altas barreras de entrada, la especificidad de los activos, entre otras cosas.	El costo de generar un cambio del cliente que le compra o ha comprado a la competencia es alto.
Crecimiento de la industria	Inestabilidad cambiaria y económica
Al trabajar con intermediarios que ganan comisiones, y no un sueldo fijo, hace que el costo de cambiar de intermediario por malos	Los proveedores tienen dificultades para ingresar productos que la empresa necesita para producir.

rendimientos, u otras situaciones que justifiquen dicho cambio; no sea caro.	
La empresa cuenta con mucha experiencia en el mercado, lo que le juega a favor a la hora de ganar clientes potenciales.	Pandemia por Covid-19
Baja o media cantidad de competidores	

#### 4.5. Análisis FODA

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Tamaño del mercado, y de los clientes potenciales: La porción de clientes que tiene la empresa respecto a lo que podría tener es chica. Tiene mucho mercado donde buscar nuevos clientes	Lento o nulo crecimiento del mercado: La cantidad de productores agrícolas se ha visto disminuida a lo largo del tiempo. Algunas de las causas: mal precio de los productos, disponibilidad de frutas de otros lugares y estaciones, entre otras.	Persona, sujeto, individuo y realidad: Comprensión de que la realidad tal como uno la considera es algo subjetivo y que no todos comparten la misma visión de la misma. Capacidad de aceptación de que quizás las acciones que una persona sugiere en base a lo que observa de dicha realidad sean mejores	La realidad externa e interna de la organización: Poco énfasis en observar y medir variables a través de métodos objetivos. Poca transmisión de visión y objetivos que se quieren lograr. Poca medición de objetivos y logro de resultados de manera objetiva.
Identidad de la marca: en el mercado hay una tendencia entre los usuarios de los productos a fidelizarse con una marca a la que identifiquen con buenos resultados y durabilidad. Si la empresa lo logra tendría la posibilidad de aumentar su cuota de mercado.	Capacidad de compra: Este año se vió un poco más de oferta de créditos blandos con tasas accesibles; pero por lo general hay pocos créditos, con muchos requisitos que deja afuera a muchos productores.	El sistema de percepción: Dueño con confianza en su intuición. Confía en su experiencia pero no al punto de no dudar en algunas situaciones y cuestionar el modo de actuar-	El sistema de información: Inexistencia de un método para captar, procesar y transmitir información. Falta de mecanismos para transmitir información dentro de la organización de forma clara. La transmisión ineficaz de información, visión y objetivos hacen que no todos los miembros compartan dichos aspectos.
Barreras de ingreso altas: know how, acceso a precios diferenciales en las materias primas,	Poder adquisitivo: el poder adquisitivo de los productores depende principalmente del	El sistema de aprendizaje: Se considera a la	Evaluación de las acciones aplicadas: falta de medición de

<p>disponibilidad de máquinas necesarias para los procesos de fabricación, contratación de personal capacitado.</p>	<p>precio que se pagó el producto y de haber tenido una temporada libre de factores climáticos que pongan en riesgo su producción.</p>	<p>observación de la realidad como una forma de aprendizaje de mucho valor. No se subestiman otras formas de aprendizaje que no sean las clásicas. Se considera necesario una combinación de aprendizaje teórico y práctico a través de otros métodos.</p>	<p>resultados de las acciones tomadas. Medidas correctivas que llegan tarde por no haber sido evaluado correctamente. Poco análisis de las causas de los problemas.</p>
<p>Dificultad para encontrar productos sustitutos</p>	<p>Poca variedad de proveedores en productos claves</p>	<p>El sistema de conocimiento: Dueño con un enorme conocimiento del negocio logrado a través de aprendizajes teóricos y experiencia de más de 30 años trabajando en la misma.</p>	<p>Clara definición del quién y del qué del cliente y sus demandas de bienes y servicios.</p>
<p>Propensión al consumo. El productor agrícola muestra una tendencia a invertir en su finca o su chacra cuando sus ingresos se lo permiten. Este año ha sido un claro ejemplo, donde en plena pandemia, el único sector metalúrgico que traccionaba positivamente era el agroindustrial.</p>	<p>Los costos fijos del sector son altos, entre materias primas, salarios, impuestos, entre otros.</p>	<p>La distribución del conocimiento: Creencia de que distribuir conocimiento a los integrantes de los distintos niveles es fundamental para generar valor. Utilización de sistemas informáticos. Creación de polivalencias entre los distintos puestos que ayudan a que nadie sea imprescindible.</p>	<p>La existencia de equipos de trabajo, la cooperación, el crecimiento grupal, la resolución creativa de problemas.</p>
<p>Especificidad de los activos. Para producir se necesitan materias primas y productos muy específicos y no tan fáciles de conseguir, además de las máquinas y el personal.</p>	<p>La empresa no se encuentra cerca de algunos mercados con mucho potencial, lo que dificulta llegar a los clientes potenciales del mismo.</p>	<p>Multiplicidad de valores y creencias conviviendo en la misma organización</p>	<p>La empresa no es incapaz de innovar y de coordinar, todavía está bastante lejos de su máximo desarrollo respecto a estas variables.</p>
<p>Dificultad de integración tanto hacia delante como hacia atrás. Por las altas</p>	<p>Hacer que un cliente que compró en la competencia compre en la empresa no es fácil,</p>	<p>Diferencias generadas por el área de Marketing</p>	<p>La empresa por cada 0.82 centavos genera un peso de ganancia.</p>



barreras se hace difícil que un proveedor se integre hacia adelante, o un distribuidor hacia atrás.	ya que tienden a ser fieles con una marca que les dió resultados según sus estándares.		
Crecimiento de la industria. Este último período la industria agroindustrial ha mostrado crecimiento.	Inestabilidad cambiaria y económica	Capacidad de obtener financiación de proveedores y brindar financiación a sus clientes	Lenta detección de desvíos en los costos
Bajo costo de cambio de los intermediarios. Por trabajar con comisión y no con en relación de dependencia, cuando un distribuidor no muestra un desempeño positivo, es poco costoso reemplazarlo.	Los proveedores están teniendo dificultades para ingresar los productos al país, lo que dificulta conseguir lo necesario para fabricar; y lo que se consigue por lo general se hace a precios exorbitantes.		
Experiencia en ciertos nichos y posesión de buena cuota de los mismos, lo que hace más fácil conseguir ganar clientes potenciales.	Pandemia por Covid-19		
Baja o media cantidad de competidores			

## **CAPÍTULO 5: PROCESO DE DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO**

### **5.1 Desarrollo del lienzo del nuevo modelo de negocio**

Durante el desarrollo de este capítulo, voy a proponer el nuevo modelo de negocio para la empresa analizada. Para hacerlo me basaré en el libro de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur: *Generación de modelos de negocios*. (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. *Generación de modelos de negocios*. 2010). Para hacerlo tomaré como puntapié inicial el análisis FODA resultante de los análisis internos y externos, los resultados de las distintas matrices desarrolladas; y el lienzo del modelo de negocio actual. Intentaré desarrollar un modelo que conserve y/o potencie las fortalezas, aproveche las oportunidades, minimice las debilidades, y atenúe las amenazas.

#### **5.1.1 Definición de los objetivos**

El objetivo principal de desarrollar un nuevo modelo de negocios, es darle a la empresa herramientas para moverse en el mundo actual, donde abundan los medios tecnológicos tanto para comprar como para vender; donde han cambiado los intereses y las formas de comprar de los clientes; entre otras muchas cosas. Es actualizar los modos de comercialización de la empresa, para que no se quede atrás en un mundo donde las cosas cambian a pasos agigantados. Tiene que ver con no quedarse cómodos con la experiencia, y buscar formas de cuidar a los clientes actuales, y conquistar a los potenciales,

Los principales puntos sobre los cuales trabajaremos, surgen como mencionamos de los análisis internos y externos de la empresa y son los siguientes:

- Del análisis externo realizado a través de cuatro tipos de matrices, surge la necesidad de mantener la posición en el mercado, y de volcar los esfuerzos en un segmento.
- Hay una gran porción de mercado por ganar.
- La empresa tiene que eficientizar sus costos para poder competir en el segmento.
- Cuenta con una red de vendedores bastante fieles.
- Cuenta con una red de clientes bastante fieles.
- Internamente hay sectores traccionando positivamente y aportando como por ejemplo Marketing.
- La demanda del sector de productores más pequeños depende mucho de las contingencias climáticas y del precio del producto.
- El sector agrícola hace un tiempo que tiene muy poco o nulo crecimiento.

### 5.1.2 Lienzo del modelo de negocios actual

Con el desarrollo del lienzo del modelo actual podemos ver que una de las grandes ventajas es a su vez una de las grandes debilidades de la empresa: su gran estructura. La misma implica grandes costos de salarios, impuestos, leyes sociales, entre otros. Es a su vez lo que le permite también fabricar una gama tan amplia y variada de productos.

Vemos que apunta a tres segmentos de mercado principalmente, lo que se contradice con lo que sugieren los resultados de las matrices sobre seleccionar un segmento y enfocarse en él.

Vemos que es clave para la empresa tanto por su propuesta de valor, como por la importancia para fidelizar a los clientes el trato amable y personalizado. Esto si bien tiene beneficios, por otro lado requiere mucho más tiempo de los recursos humanos dedicados a la comercialización.

La empresa cuenta con un departamento capaz de llevar adelante el DyD, pero no lo enfoca en desarrollar productos innovadores.

Para la empresa hay dos relaciones claves en su proceso: proveedores y representantes. Sobre todo mientras más lejos estos se encuentran.









Los ingresos se dan principalmente por transacciones comerciales, lo contradictorio es que lo que la empresa busca darle al cliente un producto de excelente calidad y durabilidad; por lo tanto: si la empresa logra su objetivo, puede no esperar ingresos de la misma persona comprando el mismo producto por mucho tiempo.

Algunos de los puntos sobre los que se desarrollarán cambios deberían ser:

- Reducción de los costos de personal fijo sin incurrir en problemas legales o despidos constantes.
- Reducción de costos de inventario y stock. Reducción de costos de traslado de máquinas en consignación, e inventario en consignación.
- Selección de segmento más rentable a dónde dirigir los esfuerzos. El segmento de los pequeños implementos con poca o nula tecnología, no es rentable para la empresa, ya que cualquier persona con conocimientos de metalúrgica y una máquina de soldar puede realizarlos y venderlos a un precio muy bajo; contra el cual la empresa con su gran estructura de costos fijos le resulta imposible competir.
- Conseguir software y máquinas necesarias para el diseño y prototipado de nuevos productos; así como también el personal calificado.
- Asegurarse información micro y macro sobre el entorno donde opera la empresa, de manera tal que pueda tomar decisiones fructíferas respecto a diversos aspectos y estar actualizado de lo que sucede en el entorno en el cual opera
- Los representantes de otras partes geográficas a grandes distancias, son muy importantes para la empresa, ya que del empeño que ellos le pongan a vender la marca Pehuenche, dependen directamente las ventas de la empresa en esas zonas. Hay que buscar formas de mantenerlos motivados y fieles a la marca.
- Ya que la fidelidad del cliente depende de la calidad del producto; podemos decir que si la empresa cumple, puede esperar que ese cliente no compre el mismo producto por mucho








tiempo. A lo que debe apuntar es a que compre todos los otros implementos o máquinas que pueda llegar a necesitar. Buscar formas de asegurar la fidelidad de los clientes.

- Buscar otras formas de ingresos complementarias que compensen las fluctuaciones del mercado, o ayuden a absorberlas.
- Buscar maneras de poder mostrar al público los productos sin incurrir en costos de fabricación de productos destinados a stock o consignación (lo que también implicaría costos de fletes).
- Incorporar métodos de pago no convencionales de gran popularidad.
- Disminuir los costos de traslado de las materias primas, buscando no perder competitividad con otras empresas ubicadas en otras zonas del país, más cercanas a los lugares de origen de las materias primas.
- Aumentar el flujo de visitantes a la sucursal de Mendoza y difusión entre los productores de que Pehuenche tiene una sucursal en Luján de Cuyo.
- Desarrollar políticas de venta que combinen facilidades de pago para los clientes, y mecanismos de protección para la empresa contra la inflación.

<p><b>Asociaciones clave</b> </p> <p><b>Cliente-proveedor:</b> La empresa tiene una gran infraestructura, que le permite realizar una amplia gama de máquina e implementos. Mantener esa estructura, implica costos altos, que dificultan competir con los precios de algunos competidores que se dedican solo a producir algunos de los productos de gama que ofrece Pehuenche. Por eso es clave obtener descuentos importantes de los proveedores, para poder mantener la competitividad y sacar ventaja respecto a esos competidores.</p> <p><b>Representantes por zonas:</b> Para la empresa es clave mantener buenas relaciones con los representantes de zonas alejadas a la ubicación de la empresa. Por ejemplo: Mesopotamia. Es una zona a donde la empresa depende de su representante para no perder presencia en dicho lugar.</p>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <p><b>Producción:</b> Fabricación y provisión de un producto.</p> <p>Para la empresa es crucial poder diseñar, fabricar y entregar productos de alta calidad que duren en el tiempo sin presentar roturas constantes fuera de las contempladas por el uso normal de la máquina y/o implemento</p>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <p><b>Brindar a nuestros clientes productos de excelente calidad, que resistan los arduos trabajos rurales sin roturas frecuentes y por varios años, a un buen precio</b></p>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <p><b>Captación de clientes:</b> a través de un trato amable y personalizado. Atención de cerca a sus necesidades, y búsqueda de un producto que se adapte a sus necesidades.</p> <p><b>Fidelización de clientes:</b> a través de la entrega de un cliente que satisfaga sus necesidades a tiempo, y con una excelente atención.</p>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <p><b>Pequeños y medianos productores agrícolas:</b> Dueños de fincas, con algunas hectáreas productivas de distintos cultivos para su posterior venta a industrias alimenticias o a mercado interno. Por ejemplo, hortalizas para mercados, duraznos para conserveras; o uva para bodegas.</p>
<p><b>Estructura de costes</b></p> <p><b>Costos fijos:</b> salarios, leyes sociales, impuestos.</p> <p><b>Costos variables:</b> materias primas para producir</p> <p><b>Tipo de estructura de costos:</b> orientada a disminuir los costos manteniendo la calidad: conseguir mayores descuentos, más financiación.</p>	<p><b>Recursos clave</b> </p> <p><b>Físicos:</b> instalaciones maquinarias.</p> <p><b>Humanos:</b> personal capacitado para los distintos procesos productivos como por ejemplo: mecanizado, soldadura, montaje.</p> <p><b>Económicos:</b> Disponer de los recursos económicos para pagar las compras de materiales realizadas, sueldos, impuestos, etc.</p>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p>	<p><b>Canales</b></p> <p><b>Información:</b> los canales a través de los cuales la empresa le hace llegar a los clientes información sobre sus productos son: Facebook, página Web, vendedores por zonas, locales propios en San Rafael, y en Mendoza.</p> <p><b>Evaluación:</b> los canales a través de los cuales la empresa le ayuda al cliente en su proceso de evaluación son principalmente: teléfono, correo electrónico, y Whatsapp.</p> <p><b>Compra:</b> el canal a través del cual el cliente realiza la compra es principalmente a través del banco.</p> <p><b>Entrega:</b> al ser productos físicos y grandes, suele ser a través de fletes o entregas en camioneta y/o carros.</p> <p><b>Post-venta:</b> Solo en la fábrica en San Raf</p>	<p><b>Empresas dedicadas a la agricultura:</b> Son empresas que cuentan con extensiones más grandes de tierra, y que cultivan una mayor cantidad de hectáreas. Producen mayores cantidades y muchas le agregan valor al producto a través de otro proceso, como por ejemplo: cultivan ciruela, y la secan.</p> <p><b>Bodegas:</b> bodegas con fincas propias que necesitan máquinas e implementos para las mismas. </p>
			<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <p><b>Tipo de ingresos:</b> por transacciones por venta de activos (máquinas e implementos agrícolas; repuestos para máquinas e implementos) y por transacciones por venta de servicios (reparaciones)</p> <p>Los precios son una mezcla de fijos con dinámicos: hay una lista de precios con descuentos pre establecidos, pero en algunas operaciones se da una negociación sobre descuentos extra, condiciones de pago especiales, o mejor precio.</p>	

### **5.1.3 Lienzo modelo de negocios actualizado**

Veremos las ideas desarrolladas con anterioridad en el lienzo propuesto por la bibliografía mencionada:

<p><b><u>Alianzas estratégicas</u></b> </p> <p><b>Logística:</b> Buscar empresas de la zona que traigan materias primas de las mismas zonas (o alrededores) para compartir fletes y disminuir costos de transporte.</p> <p><b>Socio comercial para la sucursal de Mendoza:</b> La sucursal tiene espacio ocioso. Buscar empresa relacionada al rubro para compartir costos fijos del local, y buscar ventas "rebote"</p> <p><b>Centros tecnológicos:</b> Usar herramientas sofisticadas para desarrollar nuevas tecnologías sin tener que invertir en la compra de las mismas para poder hacerlo.</p> <p><b>Cámaras gremiales empresarias:</b> Asociarse a entes que brinden información sobre beneficios y oportunidades para las empresas.</p>	<p><b><u>Actividades claves</u></b> </p> <p><b>DISEÑO, fabricación y provisión de maquinarias e implementos agrícolas.</b> Incorporación de un departamento de DyD para poder penetrar en el segmento de productores que buscan obtener valor a través de la automatización de algunas tareas agrícolas.</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p><b>BRINDAR A NUESTROS CLIENTES PRODUCTOS DE EXCELENTE CALIDAD, QUE RESISTAN LOS ARDUOS TRABAJOS RURALES SIN RITURAS FRECUENTES Y POR VARIOS AÑOS, A UN BUEN PRECIO (EXCELENTE RELACIÓN PRECIO/CALIDAD)</b></p>	<p><b><u>Relación con clientes</u></b> </p> <p><b>Captación de clientes:</b> A través de un trato amable y personalizado. Atención de cerca a sus necesidades, y búsqueda de un producto que se adapte a sus necesidades.</p> <p><b>Fidelización de clientes:</b> "Club Pehuenche". Beneficios para los clientes. Suman puntos y acceden a beneficios/premios. Se registran compras y puntos en un "carnet".</p>	<p><b><u>Segmento de mercado</u></b></p> <p><b>Productores agrícolas que buscan productos que los ayuden a automatizar sus procesos productivos</b></p>
<p><b><u>Estructura de costos</u></b></p> <p><b>Costos fijos:</b> salarios, leyes sociales, impuestos,</p> <p><b>Costos variables:</b> materias primas</p> <p><b>Tipos de estructura de costos:</b> orientada a disminuir los costos manteniendo la calidad. Conseguir mayores descuentos. Más financiación</p>	<p><b><u>Recursos claves</u></b> </p> <p><b>Físicos:</b> Instalaciones y maquinarias. Lentes de realidad virtual. Tablets. Teléfonos. Computadoras.</p> <p><b>Digitales:</b> redes sociales, página web, WhatsApp, contenido multimedia de los productos.</p> <p><b>Humanos:</b> operarios calificados, equipo de DyD, gerente, mandos medios, equipo administrativo, equipo de ventas, representantes zonales</p>		<p><b><u>Canales</u></b> </p> <p><b>Información:</b> Facebook, Whatsapp, campañas de Google Search.</p> <p><b>Evaluación:</b> teléfono, correo, whatsapp, y catálogo digital.</p> <p><b>Compra:</b> Bancos, billeteras virtuales.</p> <p><b>Entrega:</b> Fletes</p> <p><b>Post-Venta:</b> "Días de servicios técnico". Agendar periódicamente servicios técnicos en la sucursal de Mendoza. Comunicarlo a través de una lista de difusión.</p>	
<p><b><u>Fuentes de ingresos</u></b> </p> <p><b>Por transacciones comerciales:</b> Brindar financiación, pero más corta. No financiar post-entrega, o financiar a saldos dolarizados. Armar propuestas flexibles que combinen facilidades de pago para los clientes, pero también mecanismos de protección contra la inflación.</p> <p><b>Fomentar ingresos secundarios o derivados de productos principales:</b> repuestos y servicios técnicos.</p>		<p></p>		



El lienzo propuesto, no es un cambio radical del modelo original, pero plantea fundamentalmente la modernización de algunos procesos de la empresa, para poder mantenerse cerca del productor que busca otros puntos de contacto, otras tecnologías y productos; entre otras cosas.

Las ideas son:

- Disminución de los costos fijos de salarios y cargas sociales a través de la contratación por personal calificado para la temporada alta bajo la modalidad de “contrato a plazo fijo” para realizar trabajos grandes sin ocupar al personal estable.
- Disminución de los costos de inventario y stock, en fábrica y en consignación; mediante la generación de contenido de realidad virtual. Esto a su vez reduciría los costos de mantenimiento ese stock en consignación enviado a vendedores; y el costo de traslado de dicho stock. También le daría la posibilidad al vendedor de mostrar toda la gama de productos, cosa que poder hacerlo de manera física es prácticamente imposible por cuestiones de espacio y precio
- Desarrollo de un departamento de DyD que genere ideas de productos que apunten a automatizar algunos procesos agrícolas como la siembra, la cosecha, o similares; que requieren de tecnología; y dónde la empresa pueda marcar una diferencia en cuanto a rentabilidad, haciendo uso de sus contactos de proveedores y acceso a descuentos que los pequeños talleres metalúrgicos no tienen.
- Subsancar la falta de programas y máquinas para el proceso de diseño y prototipado a través de una alianza estratégica con centros tecnológicos de la región que faciliten el uso de herramientas para DyD, prototipado, y demás tareas necesarias.
- Establecer vínculo con entidades que brinden información de calidad, y faciliten oportunidades para acceder a beneficios, tales como la gremial empresaria ASINMET, o ADIMRA.
- Armar una política de recompensas para aquellos vendedores que superen las expectativas de ventas anuales; buscando generar fidelidad y motivarlos para que no dejen a la marca, o busquen alguna forma de integración.
- Para fomentar la fidelidad de los clientes, sugiero crear algún sistema de beneficios y recompensas, por ejemplo “Club Pehuenche”: se registran las compras de máquinas, implementos, repuestos, servicios técnicos; y cada una de esas compras tiene puntaje. Determinadas cantidades de puntos pueden ser canjeadas por distintos premios.
- Hacer un poco más de foco en los ingresos que pueden llegar a ser constantes, como repuestos y servicios técnicos. Ofrecer días de servicios técnicos en otras zonas, como por ejemplo Gran Mendoza.
- Desarrollar catálogos digitales, y comprar tablets para poder mostrar a los clientes las máquinas e implementos. Incluir fotos y videos. Enviar esos catálogos a los representantes de otras zonas.
- Asociarse a billeteras virtuales como por ejemplo: MercadoPago, Yacaré, MODO, y similares.
- Buscar lograr una asociatividad empresarial con alguna empresa de San Rafael que traiga productos de zonas similares, y que le interese compartir fletes. Si no puede ser de San Rafael, de Mendoza y usar la sucursal de Mendoza como punto de acopio.
- Buscar un socio comercial para la sucursal de Mendoza. Alguien que no sea competencia directa, pero que tenga alguna relación con el rubro. Que nos ayude a traer más gente de

forma indirecta al local. Eso también contribuiría a disminuir los costos fijos de la sucursal.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El objetivo de este trabajo era realizar una evaluación tanto de los aspectos internos de la empresa, como del sector en el que actúa la misma; con el fin de poder formular una propuesta que involucre una serie de cambios destinados a darle a la empresa la posibilidad de posicionarse mejor frente al entorno y factible de ser llevada a cabo y sostener en el tiempo.

La empresa muestra una visión compleja, que si bien no implica una incompatibilidad de visiones dentro de la empresa; significa que no hay un mismo norte dentro de la misma empresa. Desde la empresa tienen que trabajar para definir una visión con la que todos se sientan cómodos y puedan apuntar sus esfuerzos a lograr la misma.

El tipo de misión (abierta) habla de que la empresa tiene claro quiénes son sus clientes, y qué necesitan darle. Necesitan trabajar en cómo hacerlo de forma más eficiente.

El tipo de cultura (anticipadora) y el tipo de estructura (flexible) hablan de que la empresa tiene una mayor orientación a la diferenciación pero no tanto a la eficiencia. La empresa tiene que poner una especial atención en el área de costos y compras, para tener una vigilancia de las variaciones de precios, controlando los posibles efectos de la inflación, y consiguiendo precios dentro de lo costado para mantener la competitividad dentro del sector. Esto también está justificado por los resultados del factor de sofisticación y el resultado del factor de optimización que arrojan las mismas conclusiones en cuanto a que la empresa necesita trabajar más en efficientizar sus recursos.

La empresa trabaja en un sector favorable, lo que le da varias variables sobre las cuáles trabajar para su crecimiento. Pero no debe perder de vista que lo hace en un sector con un crecimiento leve. Lo que contrarresta este punto, es que es un bien comestible; y que las personas de alguna forma siempre van a consumir.

Del análisis de las matrices que estudian el entorno, las conclusiones son similares en cuanto a que sugieren realizar acciones para mantener la posición actual en el mercado, reconvertir las debilidades, disminuir los costos, y seleccionar un segmento donde volcar estos esfuerzos.

Por lo tanto, se desarrolló un modelo de negocios actualizado, que busca desarrollar acciones destinadas a mantener la posición a través de estrategias de marketing modernas que tengan relación con la nueva manera de comprar de la gente más joven; disminuir los costos mediante una fuerte vigilancia de precios de parte del sector de costos, y una muy eficiente gestión del área de compras negociando descuentos; subsanar la falta de ingresos más “constantes” fomentando los ingresos complementarios a la compra de máquinas e implementos; y trabajar en el desarrollo de un fuerte sector de DyD para posicionarse en el segmento de las máquinas e implementos con más tecnología que ofrecen soluciones para la falta de personal y altos costos de las tareas implicadas en los procesos agrícolas como por ejemplo siembra y cosecha.

Considero que la empresa no llevaría 63 años en el mercado si no supiera adaptarse al mismo, pero observa una leve falta de conocimiento sobre cómo profesionalizarse y realizar esos tipos de cambios que permitan esa adaptación; para lo que sugiero la contratación de una consultora que ayude a la empresa a gestionar la implementación de norma ISO 9001 para alguno de sus

procesos, con el fin de ayudarlos a trabajar y familiarizarse con términos como visión, misión, objetivos de calidad y medición de los mismos; análisis de riesgos, no conformidades, entre otras cosas.

## ANEXOS

### **Cuestionario N° 1: Perfil del empresario**

<b>A. PERSONA, SUJETO, INDIVIDUO Y REALIDAD</b>					
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	NO	QUIZAS	NO, DE NINGUNA MANERA
		4	2	3	1
2	Consecuentemente, el conocimiento de la realidad ¿debería considerarla como "subjetiva" y "relativa" al observador?	NO, EN ABSOLUTO	EXISTE LA POSIBILIDAD	EL CONOCIMIENTO NUNCA ES SUBJETIVO	SI, ABSOLUTAMENTE
		1	3	2	4
3	Si se continúa con la misma lógica, ¿las acciones que operarán la persona sobre la realidad observada y conocida, será, también, diferente, subjetiva y relativa?	POCO PROBABLE	NO	SI, ES PROBABLE	ES ALTAMENTE PROBABLE
		2	1	3	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	ES PROBABLE	MUY POCO PROBABLE	POCO PROBABLE
		1	2	4	3
5	Siendo usted un empresario, ¿la realidad externa a su negocio "es" lo que usted dice que es y, por lo tanto, esa es la verdad que todos deben admitir?	NO, NO ES ASÍ	RARA VEZ	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS	SIEMPRE
		4	3	2	1
6	¿Podría afirmarse que la verdad que usted, como empresario, se forma en relación a un negocio está limitada por sus propios prejuicios, creencias, valores, conocimientos, experiencias?	SI, DEFINITIVAMENTE	ES ALTAMENTE PROBABLE	SI, EN ALGUNOS CASOS	NO, PORQUE ESO LES DARIA UNA IMAGEN EQUIVOCADA DE LA REALIDAD
		4	3	2	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	A VECES	GENERALMENTE	NO ESTOY DE ACUERDO CON ESTA AFIRMACIÓN
		4	2	3	1

8	Y, siendo usted ese empresario, se caracteriza por la "voluntad de poder" hacer, aun cuando se enfrente ante situaciones que no puede controlar..	EL PODER HACER NO SIEMPRE DEPENDE DE MI	POR LO GENERAL, ES ASÍ	A VECES	CIERTO. AÚN CON FACTORES EN CONTRA, ESTOY SEGURO DE PODER HACER
		1	3	2	4
9	Es conveniente convencerse de la propia mirada de la realidad antes que seguir la de otros.	NO ESTOY SEGURO	A VECES	ES UNA POSIBILIDAD	SI. HAY QUE ESTAR CONVENCIDO DE LA VISIÓN PROPIA
		1	2	3	4
10	Y en el caso de que existieran evidencias ciertas que su visión no es la adecuada...	LA REVISARIA Y HARIA LOS AJUSTES NECESARIOS	LA CAMBIARIA	LA REVISARIA	SEGUIRIA EN LA MISMA POSICIÓN
		4	3	2	1
<b>B. LA REALIDAD EXTERNA E INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN</b>					
1	Si realiza observaciones metódicamente de la realidad, interna y externa de sus negocios, ¿elige las variables sobre las que pone atención?	LA LISTA ES FLEXIBLE Y AGREGO O SACO VARIABLES SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS	TRATO DE MANTENER LAS VARIABLES OBSERVADAS	ALGUNAS VARIABLES SE REPITEN Y OTRAS SON ELEGIDAS AL AZAR	NO; LAS ELIJO AL AZAR SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS AUNQUE
		4	3	2	1
2	¿Posee algún método o forma sistemática de evaluar las variables de la realidad?	NO	NO LO TENGO FORMALMENTE ORGANIZADO	POSEO UN MÉTODO PERO NO LO APLICO CONSTANTEMENTE	SÍ, POSEO HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS Y SISTEMATIZADAS QUE REVISO PERIÓDICAMENTE
		1	2	3	4

3	Cualquiera sea la forma con que observa la realidad, ¿procede a una proyección en el tiempo de las variables que analiza?	SOLO ALGUNAS VARIABLES	A VECES	NO	SÍ, HAGO UN REPRESENTACIÓN FUTURA COMPLETA DE LAS VARIABLES QUE ANALIZO
		3	2	1	4
4	¿Les ha comunicado a los ejecutivos y gerentes su visión del negocio?	SI, A TODOS	A ALGUNOS	A LA MAYORÍA	NO
		4	2	3	1
5	¿Ha explicitado y comunicado los objetivos a los ejecutivos y gerentes?	NO	A ALGUNOS	SI, A TODOS	A LA MAYORÍA
		1	2	4	3
6	Según los objetivos y metas, ¿asigna responsabilidades a los ejecutivos y gerentes según el nivel funcional y jerárquico?	A ALGUNOS	A LOS DE MAYOR JERARQUÍA	A LA MAYORÍA	SI, A TODOS
		1	2	3	4
7	¿Realiza reuniones periódicas para analizar las condiciones dinámicas que operan en su negocio?	NO	SI, EN FORMA CONJUNTA	A VECES	A VECES PERO SIN CONTINUIDAD
		1	4	3	2
8	¿Propicia usted reuniones para desarrollar diagnósticos que permitan formular planes futuros?	NO	A VECES, PERO SIN CONTINUIDAD	PERIODICAMENTE	PERIODICA, Y CONTINUAMENTE
		1	2	3	4
9	¿Alienta a sus ejecutivos y gerentes para que realicen planes basándose en criterios de factibilidad y riesgo?	NO	SI, CONTINUAMENTE	PERIODICAMENTE, SIN CONTINUIDAD	MUY POCAS VECES
		1	4	3	2
10	¿Ha establecido un sistema continuo para controlar de qué manera el desempeño ha cumplido con los estándares previstos?	NO	A VECES		
		1			
<b>C. EL SISTEMA DE PERCEPCIÓN</b>					



1	¿Ha pensado, una vez observada la realidad, que usted se forma una imagen, una representación imaginaria de esa realidad que no necesariamente es la verdadera?	NO LO HABÍA PENSADO Y ADEMÁS NO SÉ QUÉ ES EXACTAMENTE UNA REPRESENTACIÓN IMAGINARIA	NO LO HABÍA PENSADO	SÍ, PERO ESA REPRESENTACIÓN NO LA DESARROLLO EN FORMA SISTEMÁTICA	SÍ, DE HECHO TRATO DE REPRESENTAR LA, ADEMÁS DE MENTALMENTE, EN FORMA MÁS PRÁCTICA
		1	2	3	4
2	Es habitual en usted emitir juicios sobre la realidad observada y percibida?	SÍ, Y ANALIZANDO EL ALCANCE Y VERACIDAD DE LOS JUICIOS	SÍ, Y ANALIZO EL GRADO DE VERACIDAD DE ALGUNOS JUICIOS	SI, PERO NO ESTOY SEGURO DE QUE ESOS JUICIOS SEAN VERDADEROS	SI, LOS ANALIZO, DISCUTO CON OTRAS PERSONAS BUSCÁNDOLE FUNDAMENTOS
		3	2	1	4
3	Se sostiene que las ideas (que las personas pueden formarse) sobre la realidad, engañan	CIERTO	NO ESTOY DE ACUERDO	PROBABLEMENTE	NO SÉ
		1	4	3	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 HACÉRSELOS ENTENDER A TODOS	SOLO UNOS POCO LO ENTIENDEN	SIEMPRE	LO COMUNICO, LO EXPLICO DEBIDAMENTE Y LA MAYORÍA LO ENTIENDE
		3	2	1	4
5	¿Confía en su intuición sobre la realidad?	CASI SIEMPRE	A VECES	NO	SOLO CUANDO LA ACOMPAÑO CON LA REFLEXIÓN, INDIVIDUALMENTE O EN FORMA GRUPAL
		3	2	1	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	NO ESTOY SEGURO DE ESA AFIRMACIÓN	EN GENERAL, ESTOY DE ACUERDO	SÍ, ES ASÍ
		1	2	3	4
7	Ante una situación de negocios, cualquiera, nueva, inédita, ¿qué valor tiene la experiencia?	LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE CUALQUIERA SEA LA SITUACIÓN	MUY POCO O NADA TRATÁNDOS E DE UN HECHO INÉDITO	POCA	LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE ANTE SITUACIONES DETERMINADAS
		1	4	3	2
8	En su visión de la realidad, las variables que la componen, ¿las observa como una totalidad en lugar de observarla como fragmentada?	EN GENERAL, DE FORMA FRAGMENTADA YA QUE NO PUEDO VER LA TOTALIDAD SIN PERDER DE VISTA LAS VARIABLES PARTICULARES	FRAGMENTADA PORQUE EXISTEN VARIABLES QUE SON MÁS IMPORTANTES QUE OTRAS	PIENSO EN TODAS LAS VARIABLES QUE LA COMPONEN	ENFOCO LA TOTALIDAD Y LAS RELACIONES EXISTENTE ENTRE LAS PARTES.
		3	2	1	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	SOLAMENTE SI LA VISIÓN DE LA REALIDAD ES COMPARTIDA POR TODOS	EN ALGUNOS CASOS SÍ Y EN OTROS NO	LA MAYORÍA DEBERÍA COINCIDIR
		1	4	3	2
10	¿Existe la probabilidad que, aún cuando dos o más personas vinculadas al negocio "vean" la misma realidad, la expresen comunicacionalmente de la misma forma?	SI	PUEDEN EXISTIR ALGUNAS VARIACIONES	LA PROBABILIDAD PUEDE SER BAJA SI LAS FORMAS COMUNICACIONALES NO SON IGUALES	DEPENDERÁ DE LAS PERSONAS

		1	2	4	3
<b>D. EL SISTEMA DE APRENDIZAJE</b>					
1	¿Considera que observar la realidad le enseña a usted acerca de la dinámica dominante en los negocios?	UN POCO. YA QUE NO PUEDO OBSERVAR TODA LA REALIDAD	LA REALIDAD NO ENSEÑA, SOLO SE MUESTRA OBJETIVAMENTE	SÍ, OBSERVAR LA REALIDAD, ME ENSEÑA	CUANTO MÁS PROFUNDO OBSERVO LA REALIDAD, MÁS ME ENSEÑA ACERCA DE ELLA
		1	2	3	4
2	¿Considera que usted posee capacidades innatas para los negocios, más allá de lo que pueda aprender?	NO	SÍ, MUCHO	BASTANTE	UN POCO.
		1	4	3	2
3	¿Qué importancia le da a su sentido común en el aprendizaje de sus negocios?	UN POCO	POCO Y NADA	BASTANTE	EN SU JUSTA MEDIDA SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS
		2	1	3	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	SÍ, MUCHO, DEFINITIVAMENTE	NO SE	UN POCO
		3	4	1	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	LA MAYOR PARTE	DEBE HABER UNA COMBINACIÓN DE AMBOS PROCEDIMIENTOS	SEGURO
		4	2	3	1
6	Los aprendizajes significativos se logran en el día a día y no con cursos, libros, charlas, etc.	SI, ESTOY SEGURO	TEORÍA Y EXPERIENCIA NO SE PUEDEN DESPRENDER	SIEMPRE EL EQUILIBRIO ENTRE UN SISTEMA Y OTRO DE APRENDIZAJE	LA MAYOR PARTE DE LAS VECES, SI

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

E. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN					
1	¿Posee su propia manera de captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida?	SÍ, AUNQUE NO DE MANERA COMPLETA Y SISTEMÁTICA	NO, PERO LO INTENTO	SOLO PARA SITUACIONES ESPECIALES	NO
		4	2	3	1
2	¿Posee algún método o procedimiento, para usted y/o la empresa, para captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida?	SI	NO, PERO LO TENGO PREVISTO	SOLO PARCIALMENTE	NO
		4	2	3	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	NO, PERO ES UN TEMA QUE PREOCUPA	NO, Y NO LO HABÍA PENSADO	ME ASEGURO QUE EL MENSAJE LLEGUE LO MÁS FIELMENTE POSIBLE A MI PROPIA VISIÓN
		3	2	1	4
4	¿Posee un sistema de información sistematizado e informatizado accesible para todos los miembros de la empresa según sus niveles jerárquicos?	NO	SÍ, PERO PARCIALMENTE Y RELACIONADO CON LA INFORMACIÓN CLÁSICA (CONTABLE, IMPOSITIVA, SUELDOS)	SÍ, PERO NO ALCANZA A TODOS LOS NIVELES DE LA EMPRESA	SI, DISTRIBUIDA EN INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES E INFORMACIÓN OPERATIVA
		1	2	3	4
5	Repasando los principios de Shanonn y Weaver ( ver pág. 76) ¿en qué medida está de acuerdo con ellos?	NO ESTOY DE ACUERDO EN NINGÚN CASO	ESTOY DE ACUERDO CON ALGUNOS PRINCIPIOS	ESTOY DE ACUERDO CON LA MAYORÍA DE LOS PRINCIPIOS	ESTOY DE ACUERDO CON TODOS LOS PRINCIPIOS
		1	2	3	4
6	¿Posee el sistema de información una formalidad de observación, interpretación y captura de datos, ya sea individualmente o	NO	SÍ	PARCIALMENTE,	EN FORMA PARCIAL E INDIVIDUAL

	para los miembros de la organización según sus jerarquías?			PERSONAL Y GRUPAL	
		1	4	3	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.	SOLO PARCIALMENTE	SOLO CUANDO LA INFORMACIÓN ES RELEVANTE	NO ME HE PUESTO A PENSAR EN ELLO
		4	3	2	1
8	Posee un esquema del cuál es la información relevante (primaria) y cuál es la prescindible (secundaria)?	NO HE PENSADO EN ELLO	NO	SOLO EN LOS CASOS RELAVANTES (IMPUESTOS, VENTAS)	TENGO DETERMINAD A CUAL ES LA INFORMACIÓN RELEVANTE ÁRA MIS NEGOCIOS
		2	1	3	4
9	¿Se maneja con diversas fuentes de información o se remite unas pocas principales?	TODAS LAS CREO QUE SON IMPORTANTES	SOLO LAS QUE TIENEN DIRECTA INCUMBENCIA CON MI NEGOCIO	TRATO DE SELECCIONAR LAS	SOLO LAS ALGUNAS.
		1	4	3	2
10	Acerca del conocimiento que se forma por distintos medios de comunicación, ¿le da credibilidad absoluta?	SI, SIEMPRE	SÍ, SIEMPRE, CON ALGUNAS PRECAUCIONES	DEPENDE DE LA FUENTE	SOLO EN PUBLICACIONES SERIAS, ESPECIALIZAS Y RECONOCIDAS COMO TAL.
		1	2	3	4
<b>F. EL SISTEMA DE CONOCIMIENTO</b>					
1	¿Cómo considera su nivel de conocimientos con relación a su negocio?	ACEPTABLES	MÁS QUE ACEPTABLE	MUY BUENO	MUY COMPLETO
		1	2	4	3
2	De sus conocimientos, ¿está en condiciones de establecer cuáles son objetivos formales y cuáles son simples creencias/opiniones)	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS	SÍ, TOTALMENTE	NO	SOLO PARCIALMENTE

		3	4	1	2
3	Interviene activamente en cursos de capacitación juntos a los miembros de su empresa?	SIEMPRE	SOLO CUANDO MI TRABAJO ME LO PERMITE	TRATO DE HACERLO	NORMALMENTE, NO
		4	3	2	1
4	¿Se encuentra en condiciones de hacer un listado de, al menos, 10 creencias suyas acerca de su negocio?	NO	NO SE	CREO QUE SÍ	SI, DEFINITIVAMENTE
		1	2	3	4
5	¿Conoce el concepto de "prospectiva"?	NO ESTOY SEGURO	SI	POSEO UNA IDEA	NO
		2	4	3	1
6	¿Realiza acciones concretas y sistemáticas para formalizar sus conocimientos (cursos, actualizaciones, lecturas específicas)?	NO	NO, REGULARMENTE	PERIODICAMENTE AUNQUE NO EN FORMA SISTEMÁTICA	SI, PERMANENTEMENTE Y SIGUIENDO UN PROGRAMA PREESTABLECIDO
		1	2	3	4
7	¿Podría admitir que la verdadera ventaja competitiva de la empresa se basa en el conocimiento?	EN POCOS CASOS	NO NECESARIAMENTE	SI, DEFINITAMENTE	EN AQUELLOS CONOCIMIENTOS CRÍTICOS
		1	2	3	4
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	POCA	RELATIVAMENTE	NINGUNA
		4	2	3	1
9	¿Hasta qué punto sus creencias, valores, creencias son compartidos por el resto de la organización?	SÉ QUE TODOS SON COMPARTIDOS POR TODOS	ENTIENDO QUE GRAN PARTE DE ELLOS SON COMPARTIDOS.	PARCIALMENTE	NO LO SÉ
		4	3	2	1



10	¿El conocimiento sólo es válido si se transforma en saber competitivo?	NO SE	SI, DEFINITAMENTE	PARECIERA QUE SI	PROBABLEMENTE
		1	4	3	2
<b>G. LA DISTRIBUCION DEL CONOCIMIENTO</b>					
1	¿Ha instrumentado alguna forma de distribución de la información según los niveles correspondientes?	NO	PARCIALMENTE	EN GRAN PARTE	SÍ
		1	2	3	4
2	Si lo ha instrumentado, ¿es de forma sistemática y continua?	SÍ. A TODOS, SEGÚN LOS NIVELES JERÁRQUICOS.	EN ALGUNA CUESTIONES	SOLO A LAS PARTES INVOLUCRADAS	NO
		4	2	3	1
3	¿Utiliza sistemas informáticos para la distribución de la información?	SOLO PARA LAS FUNCIONES OPERATIVAS	NO	SI DEPENDIENDO LOS NIVELES JERÁRQUICOS (4)	SOLO EN ALGUNOS CASOS
		2	1	4	3
4	¿Posee seguridad que la información es distribuida?	CREO QUE SÍ	NO LO SÉ	CREO QUE PARCIALMENTE	SÍ, ABSOLUTAMENTE
		2	1	3	4
5	¿Verifica que la distribución de la información es analizada, discutida por los miembros de la organización?	CUANDO ME ES POSIBLE	CASI EN TODOS LOS CASOS	SOLO LA INFORMACIÓN MÁS IMPORTANTE	SÍ, SIEMPRE-
		1	3	2	4
6	¿Considera que la distribución del conocimiento potencia las capacidades de la empresa?	NO ESTOY SEGURO	SI, DEFINITAMENTE	SÍ, EN FORMA PARCIAL	RELATIVAMENTE
		1	4	3	2
7	¿La distribución de conocimientos ayuda a evitar la concentración de poder de la información en unas pocas personas?	DEPENDE DEL CONOCIMIENTO	A VECES	SI, ES ALTAMENTE PROBABLE	SI, DEFINITAMENTE
		1	2	3	4

8	¿La distribución de los conocimientos ayuda a la delegación de funciones?	NO SIEMPRE	NO SE	SEGÚN EL CONOCIMIENTO DISTRIBUIDO	SI, TOTALMENTE
		2	1	3	4
9	¿La distribución de los conocimientos ayuda a interpretar la complejidad del negocio?	SI, DEFINITAMENTE	EN GRAN PARTE	POSIBLEMENTE	NO CREO
		4	3	2	1
10	¿Las organizaciones “inteligentes” demandan la distribución del conocimiento?	SI, EN GRAN PARTE	EN PARTE	NO SE	SI, ABSOLUTAMENTE
		3	2	1	4
<b>H. EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES APLICADAS</b>					
1	¿Ha implementado métodos o procedimientos para evaluar las acciones estratégicas aplicadas?	NO	BASTANTE	ALGO	SI
		1	3	2	4
2	¿Posee una actitud deliberadamente activa con relación a la realidad de sus negocios?	HAGO LO POSIBLE	EN GRAN PARTE	LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO SI HAGO LO CORRECTO	SÍ, DEFINITAMENTE
		1	3	2	4
3	¿Antes de tomar acciones sobre sus negocios, desarrolla modelos y/o representaciones mentales de los posibles resultados?	SÍ, DEFINITAMENTE	LO INTENTO EN LA MAYOR PARTE DE LOS CASOS	A VECES	NO
		1	3	2	4
4	¿Toma las medidas correctivas cuando los resultados no son los esperados?	CUANDO ES POSIBLE	SOLO EN AQUELLOS RESULTADOS MÁS RELEVANTES	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS	SI, SIEMPRE
		1	2	3	4
5	¿Analiza la importancia de variables que han determinado los resultados obtenidos?	NO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
		1	4	3	2

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

## Cuestionario N°2: Diagnóstico de la visión

	FACTORES	NO SIEMPRE (0)	POCAS VECES (0.25)	SOLO PARA LOS CASOS RELEVANTES (0.8)	SIEMPRE (1)
1	Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc)			X	
2	Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?		X		
3	Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc)		X		
4	Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.			X	
5	Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización	X			
6	Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización		X		
7	Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan			X	
8	La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización			X	
9	Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización		X		
10	La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.		X		
11	Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa		X		

1 2	Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización			X	
1 3	Idem para la cooperación entre los miembros		X		
1 4	Existen criterios de solidaridad entre los miembros		X		
1 5	Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.			X	
1 6	Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles		X		
1 7	Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía			X	
1 8	Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia		X		
1 9	Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización			X	
2 0	Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.			X	
2 1	Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.		X		
2 2	La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)			X	
2 3	Idem respecto de su transparencia empresaria.			X	
2 4	Se alienta el trabajo en equipo			X	
2 5	Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				X
2 6	La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).				X
2 7	Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.		X		

### Cuestionario N°3: Diagnóstico de la misión

	CONTENIDO	0	0.2	0.8	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 organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?"			X	

### Cuestionario N°4: Diagnóstico de la cultura

	SI	NO	
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 debe 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 logran 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?

### Cuestionario N°5: Diagnóstico de la estructura

		0	0.2	0.8	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	

1 2	En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal		X		
1 3	La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda			X	
1 4	Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios			X	
1 5	La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.		X		
1 6	Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario			X	
1 7	Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.		X		
1 8	Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.		X		