



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

**CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESA DE SERVICIOS  
EMPRESARIALES Y CONSTRUCCIONES CIVILES, CREAVID  
TERRAM**

**Trabajo de investigación**

**AUTOR**

**FLORENCIA MESIAS**

**REG. 28690**

**[florenciamesias1@gmail.com](mailto:florenciamesias1@gmail.com)**

**PROFESOR**

**PAMELA MARTINEZ**

**MENDOZA 2019**

## RESUMEN

La planificación estratégica se presenta como una herramienta fundamental para la toma de decisiones organizacionales, siendo requerido aún más en sectores con alta competitividad como lo es el sector de la construcción.

La investigación pretende abordar la problemática presente en la organización Creavit terram; la cual no posee un análisis de la situación interna y externa, por lo que a su vez condice a una ausencia de estrategias definidas.

Para abordar esta problemática se utiliza en la investigación como modelo de análisis, el modelo de competitividad desarrollado por Hugo Ocaña (Autor local); por medio de una investigación descriptiva. La obtención de datos se realizará por medio de aplicación de encuestas, obtenidas del modelo de estudio, y de la observación directa, obtenido por el relevamiento de información en la organización.

Los resultados indican que: 1) la organización presenta capacidades empresarias con predominio de debilidades, en relación a las fortalezas; 2) el atractivo del sector se presenta en general con amenazas, por sobre las oportunidades; 3) La organización deberá seguir estrategias de precios; estrategias de defensa, aplicando tácticas de retaguardia; estrategias de desarrollo de clientes; estrategia de alianzas y desarrollo interno; y por último; estrategias en las áreas de operación, comercialización y, desarrollo organizacional y personal.

**Palabras claves:** planificación estratégica, ventaja competitiva, sector construcción, análisis interno y externo, tercerización en sector de la construcción.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	1
ÍNDICE GENERAL .....	2
INTRODUCCIÓN .....	4

### **CAPÍTULO 1**

<b>1. ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA? .....</b>	<b>6</b>
1.1. Planificación .....	6
1.2. Estrategia .....	7
1.3. Planificación estratégica .....	8
1.4. Modelos competitivos y la competitividad empresarial .....	10
1.5. Modelo de competitividad a aplicar .....	12

### **CAPÍTULO 2**

<b>2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y CONTEXTUAL .....</b>	<b>16</b>
2.1. Análisis organizacional .....	16
2.1.1. Estratega .....	16
2.1.2. Valor empresario .....	18
2.1.2.1 ¿Qué es el factor de individuación? .....	19
2.1.2.2 ¿Qué es el factor de sofisticación? .....	25
2.1.2.3 ¿Qué es el factor de optimización? .....	27
2.1.2.4 ¿Cuál es el valor empresario de Creavit Terram? .....	30
2.2. Análisis externo .....	32
2.2.1. Conceptos previos .....	32
2.2.2. Análisis del atractivo del sector .....	34
2.2.2.1 Empresas constructoras y otras empresas .....	35
2.2.2.2 Segmento familias .....	45
2.2.2.3 Macro entorno .....	52
2.2.3 Análisis dinámico .....	56
2.2.3.2 ¿Cuál es el segmento de la industria elegido actualmente? .....	56
2.2.3.3 ¿En qué etapa del ciclo de vida está el sector? .....	58

### **CAPÍTULO 3**

<b>3 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>61</b>
3.2 Formulación estrategia de negocio .....	63
3.3 Formulación estrategia de posicionamiento .....	69
3.4 Formulación estrategia de crecimiento .....	71
3.5 Formulación estratégica organizacional .....	75
3.6 Formulación estrategia funcional .....	78

CONCLUSIONES .....	83
BIBLIOGRAFÍA .....	84
ANEXOS	
Anexo 1.....	86
Anexo 2.....	100
Anexo 3.....	103
Anexo 4.....	110
Anexo 5.....	113

## INTRODUCCIÓN

Los altos niveles de competitividad actual, exigen a las organizaciones definir sus acciones a seguir, en función de las necesidades, constantemente cambiantes de los clientes. Es por ello que toda organización que contemple su supervivencia; deberá proyectar acciones que le permitan asegurar su posición en el largo plazo.

La elaboración de una planificación estratégica determina cuales son las tácticas que, en un mediano/largo plazo, una organización utilizará para alcanzar una ventaja competitiva superior. La elaboración de una planificación estratégica, permite planear el uso de los recursos (humanos, materiales y financieros), aumentar las probabilidades de supervivencia de la institución, estar orientados a la eficiencia organizacional, y sobre todo tener un mayor control de los problemas en la misma.

CREAVIT TERRAM es una organización dedicada a la construcción de obras civiles, que desea ofrecer los mejores servicios a sus clientes; sus socios, comenzaron el negocio, dada su cercanía con el sector constructor y su conocimiento de gestión empresarial. Constituida como una SRL, ofrece sus servicios actualmente a grandes empresas que subcontratan a constructoras de menor envergadura, para la ejecución de obras del Estado.

Se analizó en la organización, la ausencia de un diagnóstico de situación actual, interna ni externa. A su vez, no se detectaron estrategias claramente definidas, en base a sus capacidades empresarias, que precisen un lineamiento de acción a futuro. Por ello, dada la alta competitividad del sector en el cual actúa, se propuso como objetivo de este trabajo desarrollar las herramientas primordiales para lograr los resultados deseados, a través de una planificación estratégica.

A partir del análisis realizado y de las metas personales en el desarrollo de esta investigación, se determinaron los siguientes objetivos.

- ✓ Se plantea como objetivo general, “Desarrollar una planificación estratégica de la empresa CREAVIT TERRAM, de construcciones civiles, en Mendoza, en el año 2019”.
- ✓ Como objetivos específicos se estipula:
  - Determinar la capacidad interna organizacional.
  - Analizar el atractivo del sector de negocio.
  - Formular las estrategias empresarias.

El desarrollo de la investigación tomará como base para el estudio, el modelo de competitividad del autor Hugo Ocaña (autor local); el cual define de manera esquemáticamente los lineamientos a seguir para la elaboración de la planificación deseada. Desarrollándose un tipo de investigación descriptiva.

El estudio, a su vez, toma como base temas referidos a estrategias de negocios, administración, análisis organizacional, comercialización, comportamiento organizacional, entre otros. Las fuentes primarias de la investigación se basarán en aplicación de encuestas y relevamiento de información. Las fuentes secundarias estarán dadas por publicaciones en web, noticias relacionadas y artículos de interés.

El contenido de la presente investigación consta de tres capítulos, los cuales han sido desarrollados de la siguiente manera:

El capítulo 1 se inicia con el desarrollo de un marco teórico en el que se determinan los principales conceptos relacionados con la temática bajo estudio; es decir, se exponen los conceptos de planificación, estrategia, su conjunción, planificación estratégica. A su vez se definen las nociones de competitividad y los modelos de competitividad. Y por último se presenta el modelo a aplicar, el modelo de Hugo Ocaña.

El capítulo 2 contempla el diagnóstico organizacional y contextual. En primera instancia, se inicia con el análisis de la situación interna organizacional; por medio del estudio del estratega y del valor empresario de la organización; teniendo como principal fin la determinación de las oportunidades y debilidades organizacionales. Luego, el estudio se orienta al contexto organizacional; en donde se lleva a cabo una exploración del sector de negocio en el cual actúa la organización, con una mirada general y particular. El fin principal del mismo, es definir las oportunidades y amenazas del entorno organizacional.

Y por último, el capítulo 3, plantea el direccionamiento estratégico para la empresa Creavit Terram; tomando como sustento el diagnóstico, interno y externo, desarrollado en el capítulo 2. Por medio de la formulación estratégica de negocio, de posicionamiento, de crecimiento, organizacional y funcional; se definen las acciones a seguir por la organización.

# CAPÍTULO 1

## ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

En el presente capítulo se expondrán conceptos teóricos referidos a la planificación estratégica, con el fin de dar a conocer la relevancia de la misma. A su vez, se presentará el modelo de competitividad que será tomado como base durante la investigación, el modelo desarrollado por Hugo Ocaña. El mismo explica desde diversas perspectivas, la metodología óptima para el desarrollo de una planificación estratégica.

### 1.1. Planificación

En el ámbito organizacional se presenta abundante bibliografía referida al concepto de planificación; autores como George Terry plantean, “La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.” (Terry G, 1988, pág. 22). Otros, como Stoner, sugiere que “Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas” (Stoner J, 1996, pág. 290).

La real academia española la define como “Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado”. Y a lo que su acción define como “Hacer plan o proyecto de una acción.” O “Trazar los planos para la ejecución de una obra.”

Respecto a “trazar los planos” que cita la definición anterior, puede asemejarse a la situación particular de la empresa constructora bajo estudio, como hacer el bosquejo dibujado previamente a ejecutar la obra, con el fin de determinar de manera anticipada cual es o será el curso a seguir antes de disponer esos recursos para lograr los objetivos propuestos, que en tal caso, sería la obra a llevar a cabo a través del trazo de los planos y de la fijación de los objetivos, a su vez, se logra determinar los mecanismos de control que se usarán cuando se finalice la misma. Algo que también es clave cuando se habla de planificar ya que la base más general de cualquier proceso de administración empresarial (Fayol H, 1916) plantea como pasos básicos: la planificación, la organización, la dirección y el control. En donde cada uno complementa al anterior dándole sentido a éste.

Al igual que el proceso de administración, la planificación en sí es un proceso, que se desarrollará por medio de pasos, cada uno relevante para el proceso en sí. Autores como Ahumada, Ander-Egg, Martner, Contasti, Lander y Rangel; exponen diversas maneras de ver las etapas de la planificación.

La ejecución de dichos pasos, determina un fin, siendo el principal objetivo de la planificación determinar el futuro de la organización; por lo que se presenta como una meta a la cual se desea llegar. Como expone Molins Pera, “el propósito de la planificación es intervenir un objeto para lograr objetivos formulados con anterioridad por el sujeto” (Molins Pera M, 1998, pág. 38).

Algunos autores como Robbins y Coulter, resaltan que este concepto algo teórico de “Planificación” presenta desventajas, tales como ausencia de precisión futura, elevados costos y baja practicidad de su aplicación (Robbins y Coulter, 2005); así como que por medio de la misma no se logra determinar cuáles son los elementos de valor de la organización, tanto personas, procesos y recursos.

La planificación como único elemento no es suficiente para que la organización logre una ventaja competitiva superior con relación a su competencia. Dadas dichas deficiencias de la planificación, se plantean otros elementos que la acompañan y por eso se habla de “planificación estratégica”.

## **1.2. Estrategia**

El concepto de estrategia proviene del griego “strategos” se interpreta como “general”; y del latín “strategia”; la cual significa “provincia bajo el mando de un general”. El verbo estrategos, proveniente antes mencionado, significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. (Villalaz L.; 1999)

Lo anterior, referido al ámbito organizacional, se interpreta, tomando como enemigos a la competencia. Entonces, cómo utilizar eficazmente los recursos de la organización para destacarse en un ambiente competitivo como el que hoy caracteriza a la mayoría de las empresas. Autores como Von Neumann y Morgenstern, la definen como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta (Von Neumann y Morgenstern, 1944). Chandler la identifica como el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así, como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas. (Chandler A, 1962)

Hax y Majluf exponen el concepto de estrategia como “respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos débiles y fuertes internos, a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible” (Hax y Majluf, 2004, pág. 27).

Igor Ansoff ofrece una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Este determina que la estrategia es un “hilo conductor” que corre entre las actividades de la empresa y los productos/servicios; el cual tiene cuatro componentes: El alcance del producto/servicio; el vector de crecimiento; la ventaja competitiva y la sinergia. A través de esto, la estrategia se convierte en una regla para la toma de decisiones. (Ansoff I, 1965).

Como es observado, los diversos autores presentan el concepto con determinación hacia el futuro, que conlleva una serie de herramientas que son medios para el logro de los objetivos. Por medio de una ventaja competitiva sostenible.

En el libro El arte de la guerra, Sun Tzu, expone la necesidad de conocerse a uno mismo, como organización, y a los competidores; y a partir de ello, por medio del análisis interno y externo; poder plantear las estrategias necesarias para lograr mejores resultados ([Sun-Tzu, 1974](#)). Añade, una frase fundamental en el ámbito de la estrategias, “Nunca debe atacarse con prisa” ([Sun-Tzu, 1974](#), pág. 53), refiriéndose a las ideas de que debe tenerse en cuenta todos los aspectos y tomarse el tiempo para planear dicha estrategia. Por ello, la planificación de esta estrategia es fundamental.

### **1.3. Planificación estratégica**

El proceso de administración estratégica se presenta como fundamental en las organizaciones. Cada etapa representa una necesidad organizativa para el logro de los objetivos. Existen diferencias acerca de quien aplica y planifica cada una de las mismas, pero se afirma con certeza que es necesaria para toda organización. El primer componente, la planificación estratégica, es el primer paso que da la organización hacia el logro de los objetivos, y como primer paso, debe plantear las herramientas esenciales que se requerirán a lo largo del desarrollo.

La planificación estratégica es la conjunción, de la planificación y la estrategia. Primer concepto como meta y segundo como un medio. La cual por medio de este tramado, se obtiene el primer paso fundamental que dará la organización para el logro de los objetivos. Luego, por supuesto, deberá continuarse con una etapa de implementación de esta estrategia planificada para, finalmente, pasar a la etapa de monitoreo y control de ella. Y nuevamente volver a planificar.

Como expone Mintzberg en las escuelas de pensamiento estratégico, la escuela de aprendizaje plantea que el proceso de creación de la estrategia es un proceso colectivo, continuo y dinámico. Las estrategias emergen a partir del aprendizaje de las situaciones y de la capacidad de actuar; que desarrollan las personas. A partir de ello las personas generan patrones de conductas que se encuentran en constante mejora; al igual que las estrategias que desarrollan. Es por ello que la estrategia se plantea como un proceso de mejora continua. (Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., Lampel, J., 1998).

Resumiendo lo expuesto algunas definiciones de planificación estratégica son:

La de Anthony determina que dice que: es el “Proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes, que se sigue para determinar los objetivos y las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlos” (Anthony Robert, 1998)

Por otro lado Steiner dispone: “La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas, y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la empresa”. (Steiner, George A., 1983, pág. 21)

Y Otros autores como Serna Gómez exponen:

“Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio” (Serna Gómez H, 1994, pág. 44).

Se sostiene que la planificación estratégica no es un fin en sí mismo, sino que se presenta como un medio para el logro de objetivos superiores de la organización; por ello es necesario que se adapte a cada objetivo organizacional, así como también a cada organización que la plantea; dada su estructura, sector de negocio en el cual se posicione y, fundamentalmente, según el estrategia que se encuentra a su cargo.

El estrategia, es el visionario del negocio. Este elemento aparece como central para determinar el éxito o fracaso de la estrategia. El mismo presenta una identidad que lo hace único y que se muestra en su existencia a través de un discurso de su idea de la realidad (Ocaña H, 2014), que la expresa por medio de su visión, en este caso, de negocio.

El estrategia, en general, por medio de su visión de negocio, habrá planteado las estrategias organizacionales, las cuales habrán dado como resultado la ventaja competitiva organizacional; por ello el análisis de la visión mencionada será fundamental para el planteamiento de una planificación estratégica.

También es interesante rescatar la propuesta de Hill y Jones que en su libro “Administración estratégica”, acerca de la existencia de un modelo general; el cual supone una estructura general, en donde cada autor lo adapta. Este proceso consta de 5 pasos principales:

- 1- Seleccionar la misión corporativa y las metas organizacionales
- 2- Analizar el ambiente competitivo externo (Oportunidades y Amenazas)
- 3- Analizar el ambiente operativo interno (Fortalezas y Debilidades)
- 4- Seleccionar Estrategias
- 5- Poner en marcha las estrategias

Según dichos autores, el punto 2, 3 y 4 recibe el nombre de “formulación de estrategias”; mientras que el diseño de las estructuras formales y el sistema de control, reciben el nombre de “implementación de la estrategia”. Este es un proceso secuencial en el cual cada paso representa un aspecto fundamental a la hora de diseñar un proceso de planificación estratégica.

Este modelo es un proceso general que puede ser aplicado dependiendo del sujeto que desea llevarlo a cabo. Dado que la planificación estratégica no es una ciencia exacta, permite variantes de acuerdo a quien lo aplica.

Así es como incluso, cada estrategia podrá optar por aplicar diferentes modelos de planificación estratégica, que le permitan llevar a cabo esta.

#### **1.4. Los modelos competitivos y la competitividad empresarial**

Las diferentes formas de llevar a cabo la planificación estratégica (formulación e implementación) se conocen como “modelos competitivos”.

Los modelos competitivos podrían definirse como diferentes formatos o estructuras que intentan establecer las empresas para competir en medios altamente competitivos.

En primera instancia se podría exponer el concepto de modelo como “representación ordenada de un objeto” (Ocaña H, 2014, pág. 15). Otros autores como Aguilera mencionan que un modelo es en cambio una representación parcial de la realidad (Aguilera, 2000); dado que no es posible ser explicada en su totalidad desde el punto de vista de un solo autor. Carvajal exponía que el modelo podía entenderse como “una entidad intermedia entre la teoría y la realidad” (Carvajal A, 2002, pág. 2).

Continuando con el estudio, Vega y Flores mencionan, “entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente

ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” (Vega y Flores, 2011)

Así, la competitividad empresarial tiene una amplia gama de autores que la definen, desde Alic que la define como “la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países” (Alic, 1997, pág. 22); mientras que Porter resalta el proceso productivo como clave para la competitividad. Distinta también es la propuesta de Ocaña, que sostiene que como base de todo modelo competitivo se presenta la Identidad empresarial. Otros autores como Vallejo (1999), Michalet (1981) y Valero (2004), la definen basándose en el libre mercado. Pallares por otro lado, resalta la importancia de generación de redes o capacidad para asociarse.

Para lograr dicha competitividad empresarial, la organización debiera desarrollar algún tipo de ventaja competitiva con relación a su competencia. Entendiéndose a la misma como algún tipo de ventaja que se tenga sobre la competencia, la cual sea única y sostenible en el tiempo.

Martinez, Lopez y Mendez, en su estudio “La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio”; reúnen elementos comunes, a partir del estudio de diferentes autores, concluyendo que la participación en el mercado, la productividad, la alta calidad de los productos ofrecidos, los bajos costos y la innovación, son los elementos claves a la hora de definir la competitividad empresarial. (Martinez F. López M. y Mendez R., 2011).

El mundo actual globalizado, exige a las organizaciones tener en cuenta el grado de competencia, dado que se ha ampliado el segmento de competición donde actúan. Por ello la competitividad organizacional, es fundamental a la hora de salir del mercado.

“Existen varios modelos de competitividad empresarial; todos ellos devienen de la economía de la empresa (microeconomía) y de la administración de empresas cada uno con sus particularidades” (Ocaña H, 2014, pág. 15). Cada autor ha desarrollado modelos de competitividad empresarial, para definir cuál es el mejor “proceso” para llevar a cabo el estudio o la planificación de la competitividad empresarial. Tradicionalmente han existido modelos estratégicos que las empresas podrían llevar a cabo. Por ejemplo, desde la simple concepción bilateral de la definición de una estrategia empresarial orientada a la máxima diferenciación posible con un acompañada con un plus en el precio en contraposición con aquella que focalizaba en la eficiencia tratando de competir con los menores costos posibles que se tradujeran en un precio sensiblemente inferior para el cliente pero teniendo que conformarse éste con un producto bastante básico y/o estandarizado (Porter, 1947). Incluso, hasta el día de hoy Autores actuales como Berumen (2006) siguen partiendo de estas primeras bases estratégicas para definir modelos de la competitividad empresarial.

Partiendo de lo expuesto, por lo cual, la planificación estratégica se basa en alcanzar determinados objetivos de manera estratégica, utilizando como base una ventaja competitiva organizacional superior; se presenta el uso de modelos competitivos. Los mismos, por medio del análisis organizacional, determinan la competitividad organizacional, que darán como resultado el logro de una ventaja competitiva en las organizaciones.

Es por ello, que para llevar a cabo la planificación estratégica organizacional, en la investigación, se tomarán como base particularmente el modelo de Ocaña (autor local), que coincide con la afirmación realizada por los autores Martínez, López y Méndez, citada en párrafos anteriores, respecto a las convicciones de cuáles deben ser las bases para poder definir un modelo competitivo.

### **1.5. Modelo de Competitividad a aplicar**

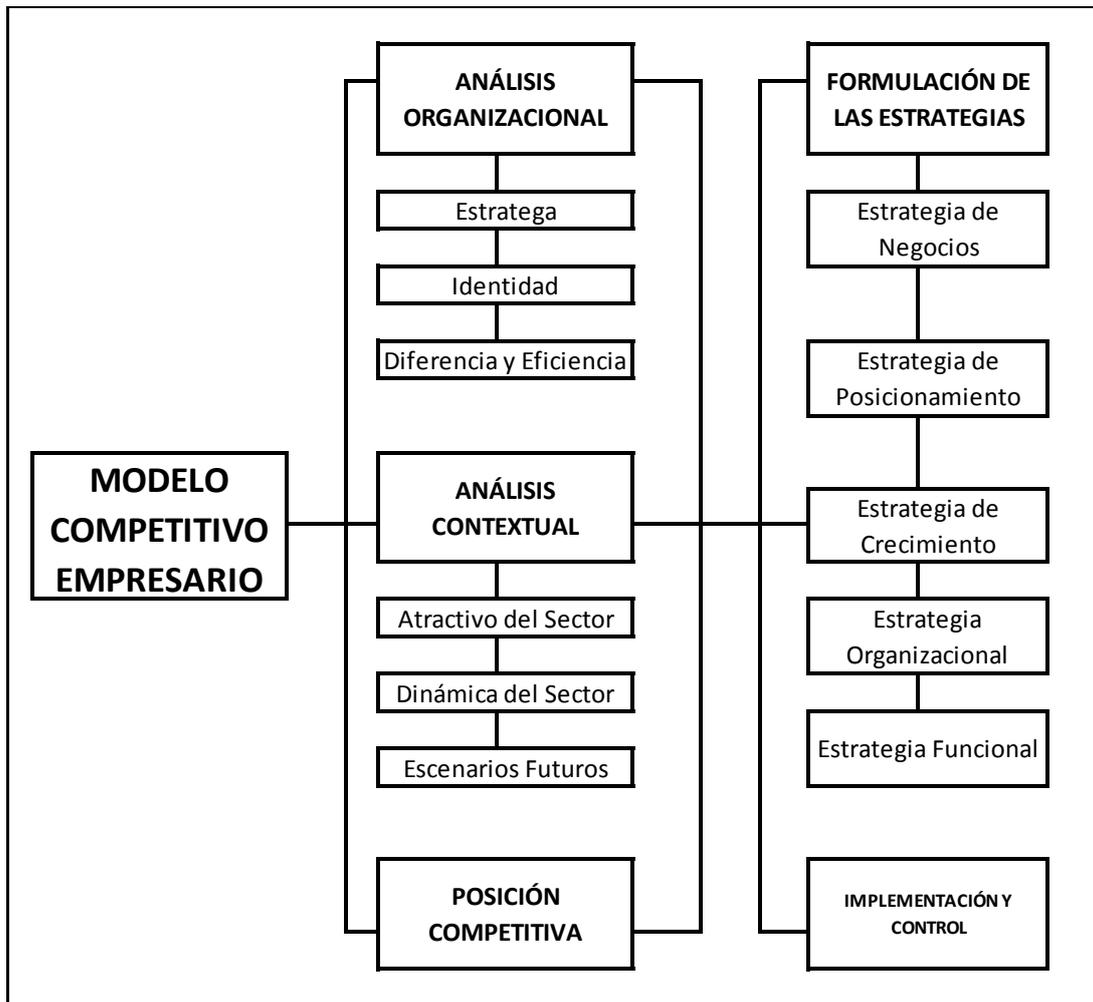
Ocaña señala, “el modelo que se presenta es una combinación, eléctrica si se quiere, de los modelos de Ansoff y Porter, combinado ‘lo externo y lo interno’ de la competitividad para definir las acciones estratégicas a implementar” (Ocaña H, 2014, pág. 16)

El modelo de competitividad planteado por Igor Ansoff se encuentra orientado a la administración de la empresa, el mismo, se basa en el análisis interno u organizacional para diagnosticar las fortalezas y debilidades de la misma; lo que permite el estudio de los componentes estratégicos; y a partir de ello trazar un perfil estratégico de la empresa.

Porter, en cambio, orienta su modelo a la economía industrial; analiza el ambiente externo y determina la competitividad empresarial mencionada, detectando oportunidades y amenazas; para con ello definir la posición competitiva de la organización en el sector de negocio.

El modelo comienza con el análisis interno organizacional y el externo, el del contexto, en el cual se desenvuelve; conjuntamente se presenta su posición competitiva; este apartado es mencionado como “Diagnóstico”, el mismo presenta las herramientas necesarias para el diseño de estrategias, señalado como “Formulación de Estrategias”, que se seguirá posteriormente con la “Implementación y Control” de las mismas.

Tabla 1: Modelo competitivo empresario Hugo Ocaña



Fuente: Ocaña H, 2014

El primer componente, “Diagnóstico”, contiene 3 etapas:

➤ **Análisis de las capacidades**

Este apartado tiene a cargo el análisis interno de la organización. Se analiza en primera instancia, el estratega o visionario del negocio. En segunda instancia el análisis de la Identidad organizacional, la cual se estudia por medio de la Visión, Misión, Cultura y Estructura. Por último, se realiza el análisis de Diferencias y Eficiencias organizacionales. A partir de la Identidad, Diferencia y Eficiencia, determinará el valor empresario, por medio del cual se podrá inferir sobre las Fortalezas y Debilidades organizacionales.

➤ Análisis contextual

Por medio de este segmento, se estudiará el ambiente externo organizacional; determinándose para el mismo; por un lado, el grado de atractivo del sector de negocio, en el cual compite la organización. Y por otro, la dinámica del sector de negocio, es decir, las características básicas del mismo, en cuanto a ciclo de vida, segmento de la industria y grupos estratégicos. Por medio de esta información se determinarán las oportunidades y amenazas del entorno. Dicho análisis, en conjunto con análisis organizacional, permitirá determinar escenarios futuros posibles para la organización.

➤ Posición competitiva de la empresa

En esta etapa se diagnostica, la situación de la organización, con respecto a la posición que prosee la misma en el entorno competitivo, por medio de herramientas propuestas por diversos autores.

Cabe aclarar que esta última etapa de análisis no se aplicará a este trabajo de investigación por no ser relevante para los objetivos del proyecto.

A partir de la ejecución del mencionado Diagnóstico, se prosigue a la Formulación de las estrategias; las cuales son correlativas, necesarias en su orden como una cadena, se comienza con determinar la estrategia competitiva o de negocio, se prosigue con la estrategia de posicionamiento a implementar, luego estrategia de crecimiento; y como última instancia de la formulación, se seleccionan las estrategias organizacional y funcional.

Para por último, llevar a cabo la Implementación y Control de las estrategias planteadas; cabe aclarar que en el estudio se presentarán sugerencias para la implementación y se plantearan los mecanismos de control, pero no serán llevados a cabo dado el alcance del mismo.

En el momento de analizar el modelo competitivo de Ocaña, el autor lo define como subjetivista y relativista. Subjetivista por un lado, dado que el sujeto, llamado estratega, es quien decide y aplica las estrategias en la organización, según su entendimiento de la realidad; no está definido por elementos totalmente formales que definan su exacta explicación. Al no tratarse de ciencias exactas, su estudio estará definido, por la propia apreciación de dicho estratega, se intenta por medio del estudio, dar las herramientas necesarias para delimitar los aportes propios del estratega.

Por otro lado se define relativista, dado que este análisis se aplica en un tiempo y espacio determinado, siendo estos cambiantes y en desequilibrio. Por lo que a su vez, este estudio se define de la misma manera, dado las subjetividades y el momento/espacio propio en que se realiza.

El modelo bajo estudio, expone que la forma de su aplicación es comenzar con lo particular empresario a lo general competitivo. Es por ello que se comienza con el estudio del ampliamente mencionado estrategia, teniendo en consideración que es por medio de su visión, por la cual se determina la particular manera de ver la realidad organizacional y, por consiguiente, su entorno competitivo.

Dada la complejidad que se presenta actualmente en el mundo empresarial, manifestándose altos niveles competitivos, se presenta como necesaria la capacidad de una empresa de planificar su accionar. No obstante la planificación no debe ser tomada como una mera rutina metodológica, sino que debe ser adaptada al contexto externo e interno organizacional, por lo que serán necesarias estrategias que permitan una orientación más lógica de la organización. Es por ello que la planificación estratégica se muestra como indispensable para la supervivencia organizacional.

A partir de lo planteado se determina que para la organización bajo estudio se realizará una planificación estratégica, la cual será desarrollada a partir del uso de modelos de competitividad, en particular a partir del uso del modelo de Hugo Ocaña (autor local).

## **CAPÍTULO 2**

### **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y CONTEXTUAL**

Por medio del actual capítulo se desarrolla el diagnóstico requerido para el planteamiento de la planificación estratégica. En un primer momento se determina, por medio del análisis interno, las fortalezas y debilidades organizacionales. Próximo a esto, a partir del análisis del entorno en el que compete la organización, se determinan las oportunidades y amenazas del contexto. Para el desarrollo del capítulo se continúa con el lineamiento planteado del autor Ocaña, y se incorpora para el análisis contextual, contenido del autor Michael Porter.

#### **2.2. Análisis Organizacional**

El modelo competitivo en cual se basa el estudio, como se mencionó, inicia su aplicación en el análisis organizacional. Por medio de este análisis, se determinan las bases con las cuales competirá la empresa. Se detectarán las fortalezas organizacionales por las cuales se logrará una ventaja competitiva superior y las debilidades que deberá mejorar.

Para la detección de dichos elementos, se analiza por un lado, al estratega y, por otro, el autor plantea el concepto central que dará sustento a todo el modelo competitivo, el valor empresario.

##### **2.2.1. Estratega**

El estratega, como se mencionó, es el visionario de negocio, quien diseña e implementa las estrategias organizacionales que determinarán el rumbo de la organización.

Para Ocaña, el estratega es o son, aquellos miembros de la organización, entre los cuales se puede mencionar a propietarios, gerentes o mandos superiores, que toman decisiones estratégicas. Comúnmente denominados empresarios. (Ocaña H, 2014). Aunque el mismo no siempre se defina en posición de mando en las organizaciones.

En la actualidad, la competitividad de los negocios está basada en el saber, o como se conoce actualmente el “know how”, haciendo referencia al conocimiento técnico o práctico que se tiene acerca de un negocio. Es por ello que se presenta, como elemento primordial, la perspectiva del mencionado estratega sobre el negocio; determinando este la base de la organización. La mayoría de

los autores no expone al estratega como sujeto de estudio, dado que se considera que forma parte del conjunto organizacional; pero Ocaña reafirma su posición dado que por medio del mismo estarán dadas las bases del negocio.

El autor expone un conjunto de sistemas, también denominados procesos, el cual atraviesa el estratega, para desarrollar su visión de negocio, y con el cual aplica posteriormente su estrategia competitiva y la gestiona, los sistemas se presentan como:

- Observación: El estratega observa dos realidades; la interna, es decir la propia de la organización en la que se encuentra; y la realidad externa, propia del entorno y macro entorno organizacional.
- Percepción: Por medio de la misma, el estratega capta datos que generen algún significado útil para la organización; siendo estos tanto internos como externos.
- Información: Por medio de los datos captados, interno y externos, genera información relevante para la toma de decisiones organizacional.
- Aprendizaje: A partir de ello, incorpora los aprendizajes de la información relevada, la cual se refiere a su negocio.
- Conocimiento: Una vez procesado el aprendizaje, lo ordena de manera útil para ser distribuido a la organización, dependiendo el nivel jerárquico.
- Saber: define el modo en el que el conocimiento mencionado será la base de los saberes específicos en la organización.
- Control: Genera las acciones con el fin de impactar interna o externamente en la organización.
- Evaluación: Al igual que el proceso administrativo; evalúa los resultados obtenidos para generar retroalimentación útil a partir de los mismos.

El autor menciona que la manera en que el estratega aplique estos sistemas, determina de manera directa el éxito o fracaso de su negocio, a través de como interpreta la realidad según su propia

subjetividad. Para ello diseña un cuestionario que permitirá diagnosticar en forma aproximada sus capacidades como estrategia (Ver cuestionario Anexo 1).

A partir de la aplicación de dicho cuestionario al socio de la organización, se obtuvo como conclusión de los sistemas del perfil del estratega, que: el mismo presenta altas cualidades en la observación de la realidad, tanto internas como externas, así como un alta capacidad en la evaluación de las acciones aplicadas y, los sistemas de conocimientos; esto representa fortalezas organizacionales, que contribuirán al logro de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, el estratega presenta debilidades en cuanto a la percepción de la realidad, los sistemas de aprendizaje, los sistemas de información, y con mayores deficiencias en los sistemas de distribución del conocimiento.

La información pertinente al análisis del estratega, tomará gran utilidad en el planteamiento de acciones estratégicas. Se plantea esta premisa, dado que por medio de este análisis, se comprende la visión organizacional y los lineamientos generales para la empresa; permitiendo así plantear acciones coherentes y posibles de llevar a cabo para la misma.

### **2.2.2. Valor Empresario**

El modelo expone que, para el logro de una ventaja competitiva superior, es necesario que el valor para el cliente se iguale o se asemeje, al valor empresario que ofrece la empresa. Es decir, que lo percibido por el cliente, se asemeje al valor otorgado por la organización; dado que ocurrido esto, la organización se encontrará en una posición cercana al ideal del cliente.

$$VE=VC$$

El valor empresario se define como los procesos y actividades de la empresa capaces de crear valor actual o potencial por medio de las personas, con el fin de lograr una ventaja competitiva superior. Dado que el valor controlable es el valor empresario se trabaja sobre el mismo para lograr igualar al valor para el cliente, y poder ser competitivo en el mercado.

El aporte diferenciador presentado por Ocaña en su modelo es la Identidad; la cual fundamenta como el elemento primordial para la generación de un valor empresario superior. A su vez define como componentes del valor empresario la Diferencia y eficiencia. Por lo que:

$$VE= I (D - E)$$

I= Identidad

D= Diferencia

E = Eficiencia

Dada las limitaciones, que presenta el análisis de estos conceptos en la realidad; el autor expone una fórmula; que permitirá una evaluación de la situación del valor generado por la organización en la actualidad. Para la determinación de los resultados de cada componente; se utilizan diversas herramientas, entre ellas, cuestionarios y matrices, todas elaboradas por el autor. La fórmula se presenta a continuación:

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

Fi= factor individuación

Fs= factor de sofisticación

Fo= factor optimización

### **2.2.2.1. ¿Qué es el factor de individuación?**

Es la estimación que se realiza para determinar la identidad empresarial. Entendiéndose como identidad a “Aquello que posee atributos o cualidades que lo hace solo igual a sí mismo” (Ocaña H, 2014, pág. 119).

Es el elemento primordial para lograr una ventaja competitiva única y sostenible en el tiempo; según el modelo bajo estudio. Es, en esencia, moldeada por las personas.

Mucho se ha expuesto, acerca de la cercanía entre imagen (Identidad corporativa o marca) e identidad organizacional, pero a pesar de su cercanía son conceptos diferentes. Si bien la identidad es influyente sobre la imagen, pueden estar sincronizadas, pero no necesariamente.

“Abratt (1989) señala que la personalidad de la compañía, es decir, la suma de características que la distinguen de las demás, es proyectada, lo que genera señales conscientes que constituyen una identidad, y que la impresión general formada por estas señales en las mentes de las audiencias constituye una imagen”. (Oliva y Prieto, 2015, pág. 15).

La identidad es intrínseca, se tiene por el hecho de existir, es la “razón de ser”. Toda organización, cualquiera sea su tamaño, fin, edad, negocio en el que se desenvuelve; posee una identidad propia.

Existen cuatro componentes que componen este concepto de identidad y, por lo tanto, necesarios analizar para poder estimar el factor de individuación. Éstos se desencadenan según su grado de importancia y factibilidad de cambio, pero necesarios en su conjunto y son los siguientes:

#### **a- Visión**

El primer componente de la Identidad, es la Visión; la cual como fue expresado, proviene meramente del estratega, en su subjetiva manera de “ver” la realidad de los negocios. Este elemento tiene un alto grado de componente emocional, como la intuición y creencias, aunque a su vez responde a argumentos lógicos y racionales.

El elemento que comienza con la construcción de la identidad empresaria, la cual podría definirse como “aquella que engloba el futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva tanto a los directivos como a los trabajadores” (Gerry, J. y Kevan, S, 2003, Pág. 220).

El autor presenta cuatro tipos de visiones empresarias, la cuales responden al modo en el que la organización define el conjunto de valores y creencias, su sistema ideológico, la moral organizacional, las políticas empresarias y la ética empresarial. Se presentan continuación:

- Visión difusa
- Visión compleja
- Visión Simple
- Visión concentrada

Para el análisis de la Visión empresarial de Creavit Terram se utilizaron como base el cuestionario expuesto por el autor (Anexo 2), el valor obtenido de la visión empresarial fue  $iV = 0,52$ . Por lo que se concluyó:

La organización presenta una **visión compleja**; en el cual existen multiplicidad de valores y creencias existentes dentro de la organización; por lo que, la identidad es proyectada según las creencias y valores de áreas funcionales, por los distintos gerentes en la organización. Lo mismo ocurre con la ideología organizacional. No existe una ética empresarial, única, coherente, orientadora, representativa, sino de diferentes formas de ética según las circunstancias que enfrente la organización. (Ocaña H, 2014).

## **b- Misión**

Según Bueno y Salmador, la misión “manifiesta la finalidad y la función de conceptualización de la organización. Es la forma de concretar la visión de lo que se quiere ser y hacer y en qué negocios se está o se quiere estar. Sirve de guía o referencia de valores, responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas por las personas que integran la organización.” (Bueno y Salmador, 1996, pág. 84).

Cardona y Rey presentan un concepto interesante en el cual expone las necesidades de la sociedad como centro, “La misión es el conjunto de contribuciones con las que una organización responde a unas necesidades reales de mercado. Pero no cualquier contribución es una misión. Sólo aquellas que caracterizan la identidad y dan sentido a la existencia de la compañía” (Cardona y rey, 2004, pág. 31).

Para el éxito de una misión, la misma debe ser definida inicialmente por el cliente, para luego dar lugar al producto. Por lo cual, los cuatro tipos de misiones expuestas por Ocaña, se basan en el grado de orientación al producto y orientación al cliente. Las mismas son:

- Misión Cerrada
- Misión inestable o errática
- Misión rígida
- Misión abierta

Las cuales se exponen a continuación en la matriz presentada por el autor:

Tabla 2: Tipo de misiones

Orientación al producto	Alta	<b>MISIÓN RÍGIDA</b>	<b>MISIÓN ABIERTA</b>
	Baja	<b>MISIÓN CERRADA</b>	<b>MISIÓN INESTABLE O ERRÁTICA</b>
		Baja	Alta
		Orientación al cliente	

Fuente: Ocaña H, 2014

A partir de los cuestionarios expuestos por Ocaña (Anexo 3) se determinó la misión para la organización, la cual dio como resultado  $iM = 0,48$ . La misma determina un tipo de misión inestable o errática, cual representa un tipo de misión con fuerte orientación al cliente, pero baja orientación al producto, es decir, una falta de control sobre el producto. No existe una base genérica del producto, la empresa se adapta constantemente a las necesidades de cada cliente, sin ofrecer un producto o servicio general, lo cual dificulta la especialización en los productos y a su vez en los procesos. En definición, esas son las características del tipo de misión que representa la organización bajo estudio; pero en particular si se analiza el sector en el cual actúa la organización, en su generalidad, es un tipo de sector con alta especialización en sus productos, dado que no existen dos proyectos u obras iguales entre sí, bajo excepciones específicas (ejemplo construcciones de vivienda para programas del Estado). Por lo que a pesar de que se muestra como una debilidad, podría también tomarse como una característica propia del sector.

### **Cultura**

El tercer componente de la identidad; "la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras". (Robbins, 1999, pág. 595).

Así mismo, Robbins expresa: "La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización es autónoma y desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo". (Robbins, 1999, pág. 601).

La cultura es presentada según el tipo su orientación a las diferencias y/o a la eficiencia; para ello Ocaña presenta cuatro tipos de cultura organizacional:

- ✓ Cultura iniciadora
- ✓ Cultura anticipadora
- ✓ Cultura seguidora
- ✓ Cultura rezagada

Para su análisis el autor presenta una matriz de los tipos de cultura, la cual se expone a continuación:

Tabla 3: Tipo de culturas

Identidad orientada a la diferencia	Alta	<b><i>CULTURA ANTICIPADORA</i></b>	<b><i>CULTURA INICIADORA</i></b>
	Baja	<b><i>CULTURA REZAGADA</i></b>	<b><i>CULTURA SEGUIDORA</i></b>
		Aceptable	Alta
		<b>Identidad orientada a la eficiencia</b>	

Fuente: Ocaña H, 2014

A partir del análisis por medio de las encuesta diseñadas por el autor (Anexo 4); se concluyó  $iC=0,50$ . A partir de los resultados obtenidos se observa que la organización presenta un tipo de cultura seguidora, es decir; productividad fragmentada, coordinación y optimización y crecimiento individual. Se trata de un tipo de cultura organizacional que acompaña al cambio, no lo anticipa ni lo provoca. Esta organización tiene una identidad orientada a la eficiencia; acompaña al cliente en sus cambios, siendo estos quienes crean las diferencias y la empresa se reserva el ser eficiente.

## Estructura

El último componente, la estructura es, según Chiavenato, “El patrón para organizar el diseño de una empresa, con el fin de concluir las metas propuestas, y lograr el objetivo. (Chiavenato, 2002, pág. 368).

La estructura organizacional, se presenta al igual que la cultura según la orientación de la identidad, hacia la diferencia y/o eficiencia. El autor presenta cuatro tipos de estructuras:

- ✓ Estructura innovadora
- ✓ Estructura flexible
- ✓ Estructura conservadora
- ✓ Estructura burocrática

La matriz que resume los tipos de estructura se presenta a continuación:

Tabla 4: Tipo de estructuras

Alta	<b><i>ESTRUCTURA FLEXIBLE</i></b>	<b><i>ESTRUCTURA INNOVADORA</i></b>
	<b><i>ESTRUCTURA BUROCRÁTICA</i></b>	<b><i>ESTRUCTURA CONSERVADORA</i></b>
Baja	Aceptable	Alta

**Identidad orientada a la eficiencia**

Fuente: Ocaña H, 2014

A partir del análisis por medio de las encuesta diseñadas por el autor (Anexo 5); se concluyó  $iE=0,44$ , por lo cual la organización presenta un tipo de estructura conservadora. Según el autor, la organización orienta su identidad hacia la eficiencia; existen contradicciones entre los miembros y funciones de la organización; a pesar de que realiza planificaciones de tipo rígidas, no se inhiben las

iniciativas individuales; además, no modifica su configuración, excepto que la organización realice un cambio estratégico; a su vez, cada sector resuelve los cambios producidos sin intervención de otras áreas.

El tipo de estructura analizado, coincide con el tipo de cultura que se concluyó en el apartado anterior, es decir, alta orientación a la eficiencia con baja orientación a la diferencia.

Por medio de estos cuatro componentes se determina la Identidad organizacional. Para su cálculo se utilizan los resultados de los cuestionarios aplicados en la organización; los cuales dan una perspectiva aproximada a la situación real en dicho aspecto.

A partir del análisis realizado, se procederá al cálculo del factor de individuación:

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

4

$$f_i = \frac{0,52 + 0,48 + 0,50 + 0,44}{4} = 0,49$$

4

A partir del resultado obtenido, en donde el factor de individuación se presenta con un valor de 0,49; se concluye que la identidad presenta mínimamente un grado mayor de debilidades por sobre las fortalezas.

La visión, a través de su tipo de visión compleja, se presenta como una mínima fortaleza organizacional. Por otro lado, la misión, inestable o errática; se muestra como una mínima debilidad; ambos conceptos, visión y misión, cercanos a los valores que representan una equidad en cuanto a fortalezas y debilidades.

Por su lado la cultura; se muestra con un nivel neutral en cuanto a sus fortalezas y debilidades. La estructura, como último componente de la identidad organizacional, a diferencia del resto de los componentes, posee mayor debilidades en relación a sus fortalezas.

#### **2.2.2.2. ¿Qué es el factor de sofisticación?**

“Es la estimación de las diferencias actuales o potenciales, capaces de producir valor empresario” (Ocaña H, 2014, pág. 195).

El mismo se compone por medio de las diferencias que genere la organización; es decir, aquella “cualidad o accidente por el cual un producto (empresa o una marca) se distingue de otro” (Ocaña H, 2014, pág. 172). Las mismas, se generan por medio de procesos involucrados en la actividad de valor; a través de impulsores:

- Innovación: Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.
- Mejora: Adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar a un estado mejor.
- Coordinación: Unir dos o más cosas de manera que formen una unidad o un conjunto armonioso.
- Adaptación: Acomodar, ajustar algo a otra cosa. (Real academia española)

Los impulsores del factor de sofisticación, pretenden generar un valor sobre los procesos, para que los mismos se presenten en un estado superior. Con el fin de que se transforme en una ventaja competitiva para la organización.

Para la estimación del factor de sofisticación se procederá a realizar el mapeo de las actividades de valor comprometidas dentro del proceso de negocio, el cual expone el modelo en aplicación, que se presentan a modo de resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 5: Diferencias organizacionales

FUNCIÓN/ TAREA	INNOVACIONES	MEJORAS	COORDINACIÓN	ADAPTACIÓN				
ADMINISTRACIÓN GENERAL	No se han introducido innovaciones	Se observa una mejora en los procedimientos necesarios para la elaboración de información financiera. Así como también hay una mejor especificación en los puestos	1	Aumento leve en la coordinación en la transferencia de información entre las distintas áreas de trabajo organizacional. Las reuniones siguen siendo centralizadas.	0,6	No existen procedimientos, ni programas sistemáticos para involucrarse con la demanda de los clientes, pero existe una constante adaptación a los mismos.	0,5	0,5
ADQUISICIONES	No se han introducido innovaciones	Se observa una mejora en la comunicación entre las distintas áreas y los proveedores	0,7	Existe un alto grado de coordinación, tanto vertical y horizontal; en cuanto a información de compras	1	Las compras siempre son adaptadas/orientadas según el tipo de cliente a quien se da el servicio.	1	0,7
TRANSFORMACIONES	No se han introducido innovaciones	Por medio de la incorporación de tecnología, se mejoran los procesos productivos, de manera leve.	0,4	Existe un alta coordinación con administración general y adquisiciones, dado que el encargado de esta función forma parte de la administración general y coordina el equipo de adquisiciones.	1	La adaptación en proyectos es constante hacia los servicios que se demandado.	0,5	0,5
MARKETING	No se han introducido innovaciones	Se han introducido mejoras en el otorgamiento de información a potenciales clientes; pero no existen instrumentos.	0,4	Alta coordinación con clientes para el desarrollo de proyectos; y alta coordinación horizontal, por ser los mismos miembros de trabajo.	0,8	Se adapta rápidamente a la demanda de cada cliente; por lo que existe un trabajo específico para cada uno.	0,6	0,4
	0	0,63		0,84		0,65		<b>0,53</b>

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de diferencias organizacionales

Las conclusiones pertinentes señalan, que la Gerencia general, Marketing y Transformaciones no generan alto grado de diferencias, lo que se presenta como una debilidad para la organización si lo que se pretenda luego sea una competir en un segmento que sea sensible a la diferenciación principalmente. Por el contrario, Adquisiciones generan diferencias para la organización, esta última en mayor medida, lo que representa una fortaleza organizacional.

A su vez, la organización muestra un nulo grado de innovación, representando una gran debilidad organizacional. Por otro lado se muestra fortalezas en relación a mejoras, coordinaciones y adaptaciones.

El valor del factor de sofisticación dio como resultado  $(fs) = 0,53$ . Las actividades de valor mencionadas están generando diferencias en poca medida por encima del promedio.

### **2.2.2.3 ¿Qué es el factor de optimización?**

Es la estimación de la eficiencia organizacional, “se obtiene a partir del análisis de los recursos. Ellos deben ser analizados como aquellos que facilitan, tanto la adquisición de insumos, como los necesarios para su transformación en un producto final. Pueden ser de tipo tangible o intangible, permanente o consumible, y, cualquiera sea su tipo, cuantificable e términos monetarios”. (Ocaña H, 2015, pág. 215).

#### **Estimación no financiera**

La misma se realiza por medio el análisis de las actividades de valor. En donde se deberá analizar cada una de ellas y determinar los costos asociados. Las actividades de valor se presentan como:

- Administración general
- Adquisiciones
- Transformaciones
- Marketing

Para el cálculo del factor de optimización se trabajará sobre la estimación no financiera. Se utilizará el mismo con el fin de continuar con el criterio de la estimación de la identidad y la diferencia, es decir, con estimaciones no monetarias reemplazadas por escalas semánticas.

La estimación del factor de sofisticación se presenta a continuación:

Tabla 6: Eficiencias organizacionales

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS EJECUCIONALES	
		PERSONAS	PROCESOS
<b>ADMINISTRACIÓN GENERAL</b> Costos asociados a la eficiencia en procedimientos	<b>MEDIO</b> Se muestran niveles medios de eficiencia en cuanto a sus niveles de aprendizaje	<b>BAJO</b> Alta destreza y experiencia	<b>MEDIO</b> Los procesos podrían ejecutarse de manera más eficiente
<b>ADQUISICIONES</b> Costos asociados a la especialidad de compra	<b>ALTO</b> No se han logrado economías de escala en el sector	<b>MEDIO</b> Nivel medio de experiencia	<b>MEDIO</b> No se muestran procesos definidos, aunque existe alta coordinación

<b>TRANSFORMACIONES</b> Costos asociados al desempeño del personal en el sector	<b>MEDIO</b> Existen niveles medios niveles de eficiencia en cuanto a la capacidad instalada en relación a su personal	<b>ALTO</b> Alta rotación	<b>MEDIO</b> Existe un nivel de medio de especialización en los procesos
<b>MARKETING</b> Costos asociados a la cuota de mercado potencial que debería lograr	<b>BAJO</b> No existen gastos en este aspecto, dado que no se llevan a cabo acciones específicas.	<b>MEDIO</b> No existen acciones específicas, no estando presente en la cultura organizacionan	<b>MEDIO</b> No existen procesos definidos

Fuente: Elaboración propia en base a las eficiencias organizacionales

La puntuación asignada se presenta:

Tabla 7: Puntuaciones eficiencias organizacionales

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS EJECUCIONALES		
		PERSONAS	PROCESOS	
ADMINISTRACIÓN GENERAL	0,6	0,2	0,4	0,4
ADQUISICIONES	0,8	0,6	0,4	0,6
TRANSFORMACIONES	0,4	0,7	0,6	0,57
MARKETING	0	0,6	0,5	0,36
	0,45	0,53	0,47	0,48

Fuente: Elaboración propia en base a las eficiencias organizacionales

El valor del factor de optimización resultó (fo)= 0,48. El valor empresario en término de costos resulta alto.

Las estimaciones de los costos de las actividades administración general, al igual que la actividad marketing, resultan bajo. De esta última actividad podría interpretarse que, dado que no se llevan a cabo acciones específicas, teniendo en consideración que no forma parte de la cultura organizacional, su valor en cuanto a costos será bajo o nulo. La estimación de las actividades de adquisiciones y transformaciones presenta altos costos.

A nivel costos, aquellos relacionados con costos ejecucionales, enfocado en personas, presentan los mayores niveles, interpretándose como una debilidad organizacional.

De manera inversa, se muestran fortalezas y debilidades en las diversas áreas; aquellas áreas, adquisiciones y transformaciones, que se presentaban con altos grados de diferencias, hecho que marca una fortaleza en la misma; se muestran con altos costos, evidente debilidad. De manera inversa, lo ocurrido en el área de marketing. En el área de administración general, presenta niveles elevados de diferencia, con costos bajos; se presenta como el área mejor posicionada.

Sin embargo, se insiste en el análisis conjunto de los resultados de fs y fo y sus conclusiones parciales en términos de fortalezas o debilidad de cada actividad generadora de valor ya que la eficiencia alcanzada se debe medir en términos de diferencia logrado.

A partir de los datos obtenidos del valor de sofisticación y optimización se determinan:

$$(fs-fo)= 0,53- 0,47= 0,06$$

Del escaso valor observado en la diferencia entre fs y fo, se puede deducir que el costo por lograr el nivel de diferenciación actual es elevado en relación a éste.

A partir de la información obtenida, se obtienen conclusiones útiles para la toma de decisión organizacional. Por un lado, se determinó que la organización presenta altos costos en las áreas de adquisiciones y transformaciones; los cuales se justifican por las elevadas diferencias que generan dichas áreas. Pero si la organización plantea, como se verá en el próximo capítulo, llevar a cabo acciones competitivas de bajos costos, deberá, asimismo lograr eficiencia reduciendo al máximo sus costos; reduciendo las diferencias generadas.

#### **2.2.2.4 ¿Cuál es el valor empresario de Creavit Terram?**

A partir de la información obtenida de los factores de individuación, sofisticación y optimización se procede a determinar el valor empresario de la organización. Retomando la fórmula planteada:

$$\mathbf{VE= fi (fs-fo)}$$

**Por lo que:**

$$\mathbf{VE= 0,47 (0,53- 0,47)}$$

$$\mathbf{VE= 0,03}$$

Como se mencionó, el factor de individuación representa la identidad, lo que a partir de su valor numérico se pueden realizar conclusiones pertinentes. La identidad presenta un valor menor a 0,50; por lo que la misma se muestra como una leve debilidad, no tan alta, con facilidad a su reversión.

Por otro lado, las diferencias, determinadas por el factor de sofisticación, y las eficiencias, calculadas por el valor de optimización; se presentan como leves amenazas, dado que como se determinó, los costos por generar las diferencias son elevados.

En general el valor empresario, con valor 0,03 se presenta en una posición con condición empresaria débil. Es decir, el análisis interno muestra un predominio de debilidades por sobre las fortalezas organizacionales.

Por medio del análisis interno, se lograron detectar las fortalezas y debilidades organizacionales. Las mismas se analizan desde diversos enfoques que darán una visión cercana de la situación real de la organización, teniendo en cuenta la existencia de subjetividad del análisis. Los enfoques presentados por el modelo de competitividad en aplicación se basan en dos aspectos. Por un lado, el analizado estratega, el cual en la organización presenta fortalezas en la observación de la realidad interna y externa, en la capacidad de evaluar las acciones aplicadas y conocimientos. Presentando evidencia de debilidad en aspectos de percepción de la realidad, aprendizaje, información; con fuerte presencia de debilidades en distribución del conocimiento.

Por otro lado; en el estudio del valor empresario organizacional se analizaron diversos factores que son los determinantes del valor generado por la empresa; los cuales permiten la generación de una ventaja competitiva organizacional. Los resultados obtenidos demuestran, que la identidad organizacional se muestra como levemente débil. La diferencia organizacional se muestra levemente amenazante, al igual que la eficiencia organizacional. Esto muestra un valor empresario levemente débil.

Por lo que, a partir del análisis se demuestra que la organización en general se encuentra en una condición empresaria media débil, con predominio de debilidades en relación a fortalezas.

## **2.3. Análisis externo**

En el modelo competitivo que se plantea para la investigación, se presenta como segundo bloque fundamental para el diagnóstico, el análisis contextual de la organización; a partir del mismo se determinan las oportunidades y amenazas del contexto.

En este análisis se plantean dos fragmentos fundamentales con los cuales se estudia el entorno de la organización. Los mismos son denominados: análisis general; el mismo contemplará al análisis del atractivo del sector mencionado por el autor y; análisis particular, o dinámica del sector, el cual incluye, el segmento de la industria y el ciclo de vida del sector.

### **2.3.1 Conceptos previos**

En general se mencionan sectores en los que se divide la economía de un Estado o territorio, según el tipo de proceso productivo, los cuales se distinguen entre: sector primario, sector secundario, sector terciario y sector cuaternario. Esta clasificación permite englobar en grandes conjuntos, diversas actividades económicas; pero su resultado es limitado para el análisis del entorno competitivo real de una organización.

Retomando la definición expuesta por Ocaña en su libro; “El sector de negocios, Sector industrial o Rivalidad Ampliada o Contexto Competitivo puede ser definido como:

- Conjunto de operaciones técnicas que van desde las materias primas hasta el producto final destinado al consumidor.
- Un conjunto de relaciones económicas y transaccionales comerciales entre empresas que se encuentran en niveles complementarios.
- Un conjunto de organizaciones públicas y privadas, más o menos jerarquizadas, que dirigen la coordinación de las operaciones técnicas y las transacciones comerciales.” (Ocaña H, 2014, pág. 237).

Hill y Jones lo definen como “Grupo de industrias cercanamente relacionadas del cual forman parte”. (Hill y Jones, 2005, pág. 40).

La importancia del análisis del mencionado sector de negocio, radica en la necesidad de conocer el ámbito en el que se actúa la organización; autores como Porter, Ocaña, posicionan parte de su análisis en la comprensión del contexto de la organización. Este estudio permite determinar las características del campo de acción del mismo y sus reglas o limitaciones. Para con ello, obtener, en

primera instancia las oportunidades y amenazas de este contexto y, a su vez, captar las herramientas necesarias para el planteo de las óptimas estrategias que llevará a cabo la organización; por ello el apartado actual se centra en el análisis de este sector de negocio.

El sector de negocio en el cual actúa la organización, es el de la construcción. Para el mismo se determinarán los segmentos que lo componen.

El Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., define un segmento de mercado como "un conjunto de individuos o empresas que poseen características homogéneas y distintas, que permiten diferenciarlo claramente de los otros grupos, y que además, pueden responder a un programa de actividades de marketing específicamente diseñado para ellos, con rentabilidad para la empresa que lo practica". (Del Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., 1999, Pág. 307).

En primera instancia se menciona el segmento al cual se denomina "Familias" (doméstico); en el mismo se incorporan a todas las personas particulares, no jurídicas que demanden el producto como consumidor final para vivienda particular en Mendoza; este segmento se presenta como demandantes de bienes de consumo.

El segmento al cual se denomina "Otras empresas" (privado); incluye a empresas no constructoras de Argentina; que demanden el producto para su empresa, incluyendo grandes empresas, medianas y pymes, los cuales son considerados demandantes de bienes industriales.

Y por último, el segmento "empresas constructoras" (constructor o público); en las cuales se identifican a todas aquellas grandes empresas constructoras de Argentina, que demanden el producto, con el fin de terciarizar el mismo, subcontratando a otras empresas para la ejecución de las obras. Determinándose en este segmento como demandantes de bienes industriales.

Previo al análisis del atractivo del sector, se determinan algunos conceptos esenciales para el entendimiento del mismo.

Según el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., el producto "es cualquier objeto, servicio o idea que es percibido como capaz de satisfacer una necesidad y que representa la oferta de la empresa. Es el resultado de un esfuerzo creador y se ofrece al cliente con unas determinadas características. El producto se define también como el potencial de satisfactorios generados antes, durante y después de la venta, y que son susceptibles de intercambio. Aquí se incluyen todos los componentes del producto, sean o no tangibles, como el envasado, el etiquetado y las políticas de servicio" (Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Edición 1999, Pág. 277).

A lo que esta definición respecta, cuando se habla de productos, en especial en el sector de construcción; se habla de aquello tangible o intangible que se le ofrece al cliente con determinadas

características. Tomando este último concepto el producto que es ofrecido en el sector de la construcción estará determinado por el contrato o acuerdo que se realice con el cliente; por lo que cada producto tendrá su elemento diferencial; y tendrá esta denominación, indistintamente de sus características tangibles.

Por ello durante la investigación, se tomará como producto a aquel trabajo que se realice al segmento que corresponda, pero con la acepción de que serán obras empezadas y terminadas por el mismo sujeto que ofrece el servicio; incluyendo en este concepto a: construcciones, ampliaciones, mejoras, refacciones, remodelación o cualquier otro trabajo ofrecido por los mismos en el sector de la construcción.

### **2.3.2 Análisis del Atractivo del sector**

Este análisis permite detectar el grado de competitividad del sector, y con ello su atractivo para desarrollar negocios. Presentando como principal fin detectar las oportunidades y amenazas del contexto.

El estudio determina dos tipos de análisis: uno enfocado en el micro entorno, y otro, orientado al macro entorno del sector.

Para la etapa del análisis externo, en el presente estudio se realiza una adaptación ya que en el modelo, Ocaña plantea un análisis del atractivo del sector, en bienes de consumo. Dado que la organización bajo estudio, presenta su mayor negocio en el segmento de empresas constructoras, el cual corresponde a mercados industriales; se tomará como base para el análisis del atractivo del sector, el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, el cual se enfoca a este tipo de mercados.

Cabe aclarar que Michael Porter, no plantea en su modelo un análisis del atractivo del sector, sino que orienta el mismo al estudio de la industria; entendiéndose como industria a “Un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos uno del otro, es decir, productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor” (Hill C y Jones g; 2005; Pág. 40).

Dado que, como se presenta en la definición, cada industria está enfocada a satisfacer las necesidades de los consumidores; en la investigación se divide el estudio en segmentos de consumidores del sector de la construcción, los cuales fueron presentados previamente. El fin de este mecanismo es obtener conclusiones individuales, referentes a cada segmento, es decir, a cada industria, y a su vez, conclusiones generales del atractivo del sector.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico, diseñado por Michael Porter el cual permite determinar el grado de competencia dentro de una industria; para ello plantean 5 “fuerzas” que son analizadas por medio de variables para la determinación de las oportunidades y amenazas del ambiente. Las mismas se presentan a continuación:

Tabla 8: 5 fuerzas de Porter



Fuente: Extraído de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Se definirá cada fuerza, para su mayor entendimiento.

**Nuevos competidores:** “Son empresas que no están compitiendo actualmente en una industria, pero tienen la capacidad de hacerlo si así lo escogen” (Hill y Jones, 2005, pág. 42)

**Competidores actuales** son empresas de una industria, que ofrecen sus productos a una misma industria y que luchan por obtener mayor participación de mercado. (Hill y Jones, 2005)

**Proveedores** son “organizaciones que suministran materiales para producción a la industria, como pueden ser los materiales en sí mismos, los servicios y la mano de obra” (Hill y Jones, 2005, pág. 51)

**Sustitutos** son “los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes” (Hill y Jones, 2005, pág. 53)

Clientes “pueden ser clientes individuales que finalmente consumen sus productos (sus usuarios finales) o las empresas que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales” (Hill y Jones, 2005, pág. 49)

Este modelo será tomado como base únicamente para el análisis del atractivo del sector, el mismo no contemplará la totalidad de sus elementos previos.

A continuación se presenta el análisis del atractivo del sector, con el estudio del atractivo del micro entorno; a partir de las 5 fuerzas de Porter. Para ello se estudia cada segmento:

#### 2.3.2.1. Empresas constructoras y otras empresas

Dada la similitud en las características de las variables de estos dos segmentos se exponen de manera conjunta el análisis del atractivo de los mismos, con aclaraciones ante posibles diferencias.

##### **Nuevos competidores**

Se presentan como nuevos competidores, a todas aquellas empresas que deseen comenzar a ofrecer sus productos a estos segmentos.

En el análisis de esta fuerza, Porter se enfoca en el riesgo de entrada de competidores potenciales:

- Exigencia de inversión inicial: **Medio/Baja**. Para entrar a competir a los segmentos no es requerido una inversión inicial alta; solo aquella referidas a la creación de sociedades, inscripciones en AFIP, aperturas de cuentas bancarias y gastos administrativos en general; por lo que se presenta como una leve amenaza sectorial.
- Economías de escala: Las economías de escala no han sido logradas por el sector; a pesar de las oportunidades potenciales que presenta el mismo. Esta situación se presenta como ventajosa para posibles nuevos competidores, mostrándose como una leve amenaza para el sector de la construcción.
- Existencia de lealtad hacia las marcas: **Media/Baja**. Si bien existe una cierta orientación hacia aquellas empresas conocidas, la lealtad es baja; por lo que ante cualquier otro competidor que ofrezca un servicio a mejor precio las empresas se orientarán hacia sus servicios. Esto muestra una leve amenaza organizacional.

- Ventaja en costos: **Media/Baja**. Las empresas constructoras en el mercado no han logrado una ventaja en costos, esto evidencia un bajo riesgo para un posible nuevo ingresante. Como excepción se presentan algunos descuentos que obtienen las empresas actuales competidoras, con sus proveedores, tales casos como ferreterías y alquiler de maquinarias; esto no evidencia una ventaja, dado que ante el ingreso de un nuevo competidor, adquiriría este beneficio. Por lo que se presenta como una leve amenaza.
- Costo de cambio para el cliente: **Medio/Bajo**. No existiría un costo de cambio significativo para el cliente en caso de preferir los servicios de un nuevo competidor que pudiese entrar; esto se muestra como una leve amenaza organizacional.
- Regulaciones gubernamentales: **Media/Baja**. No existen fuertes regulaciones gubernamentales para competir en los segmentos, solo aquellos requerimientos referidos a formación de sociedades en caso de necesidad, inscripciones en sindicatos, inscripciones ante la AFIP, entre otros; lo mismo muestra una leve amenaza organizacional.

El análisis de la fuerza nuevos competidores determina que existen amenazas para el sector; determinado principalmente por las bajas barreras de ingreso que se presentan para ambos segmentos.

### **Competidores actuales**

Entre las empresas competidoras para el segmento otras empresas se encuentran Villafañe obras civiles, Dáfre, ceco constructora, entre otros. Los mismos competidores se presentan en el segmento empresas constructoras conjuntamente con, Acotur SA, Genco, Construcciones Brizuela y Villafañe SRL, entre otros

Para el presente caso de competidores actuales, Porter orienta su análisis hacia la intensidad de la rivalidad competitiva entre las empresas del sector:

- Estructura competitiva de la industria: **Industria fragmentada**. En la industria existe gran cantidad de empresas medianamente pequeñas de semejante características, con mínimas diferencias generando así mayor rivalidad.

Esta situación posiciona a las empresas del sector en desventaja dado el bajo nivel de negociación que poseen las mismas, y la alta competitividad que se genera

Torna este análisis una leve amenaza sectorial.

- Etapa del ciclo de vida del negocio (Demanda de la industria): **Madurez fragmentada.**

Si bien la expansión de este tema es analizado en profundidad en la dinámica del sector, se muestra como relevante para el análisis del grado el atractivo del sector; por lo que se procederá en esta sección a exponerlo de manera enunciativa.

A pesar de ello, el segmento otras empresas; presenta una ventaja en cuanto a presentarse clientes en similitud de condiciones que los ofertantes del sector, sin concentración de los mismos; aunque los ofertantes se presenten como muchos y pequeños, con bajas barreras de ingresos, pocas diferencias entre ellos. Por lo que se presenta como una leve amenaza organizacional.

- Condiciones de los costos (Costos fijos): **Medios/Bajos.** Si bien el sector presenta algunos costos fijos; los mismos no se muestran como altos dado por las características propias del sector, tales como personal temporario, posibilidad de alquiler de maquinaria, ausencia de necesidad de lugar físico. Algunos de los costos fijos que se pueden mencionar se relacionan con costos impositivos (IVA, impuesto a las ganancias, ingresos brutos, entre otros), costos denominados costos financieros implícitos, los cuales se originan por la financiación que solicitan; y los costos administrativos. Estos niveles de costos posiciona al sector con una leve oportunidad.
- Barreras de salida: **Bajas.** Existen muy bajas o nulas barreras de salida, por lo que de igual modo a lo presentado en el segmento de familias, disminuye la lucha por la supervivencia ante casos de necesidad; es decir, no aumentando la rivalidad en el sector en caso de crisis, posicionando al sector con una leve oportunidad. Entre las barreras de salidas se encuentran aquellas que se generan por el cierre de empresas, como baja en AFIP, el pago de saldos de impuestos, las liquidaciones de empleados, el pago de Ingresos Brutos, el cierre de cuentas bancarias; entre otras.

La fuerza competidores actuales si bien presenta algunas ventajas en relación a los costos y a las barreras de salidas; posee un predominio de amenazas.

## Proveedores

Se presentan como proveedores para los segmentos en análisis, los proveedores de servicios, tales como electricistas, gasistas, plomeros, arquitectos, ingenieros, etc. Así como, proveedores de insumos, tales como ferreterías, corralones, pinturerías, cementeras, entre otros.

En esta fuerza, Porter enfoca su estudio hacia el poder de negociación que tengan estos.

- Número de proveedores: **Alto**. Existe una alta cantidad de proveedores, tanto de servicios como de insumos; por lo que esta condición les minimiza su poder de negociación; presentándose como una leve oportunidad para el sector.
- Diferenciación de los proveedores: **Baja/Nula**. No existe diferenciación entre los proveedores del sector, para las empresas compradoras no es significativo el proveedor al cual demanden sus productos. Esto les quita poder de negociación a las empresas proveedoras; presentándose como una leve oportunidad para la organización
- Importancia de las empresas del sector para los proveedores: **Media/Alta**. En este aspecto se presentan situaciones particulares para cada tipo de proveedor. Para los proveedores de insumos, la afectación de la compra de las empresas del sector no es alta, pero de igual modo se presenta como un cliente atractivo, dado principalmente por la frecuencia. Para los proveedores de servicios, las empresas del sector se presentan como clientes muy importantes, las cuales se presentan como su mayor atractivo de negocio; esta situación les resta poder de negociación, favorable para las empresas del sector. Estas situaciones en análisis se presentan como una leve oportunidad para el sector.
- Altos costos de cambio para las empresas compradoras: **Bajo**. No existen costos de cambio para las empresas del sector al cambiar de proveedor. El único beneficio que pierden las mismas al cambiar de proveedor, es aquel referido a los descuentos mínimos que se obtienen por la compra en un mismo proveedor.

Estos bajos costos de cambio quitan poder a las empresas proveedoras no implicando esto una amenaza para el sector.

- Integración hacia adelante del proveedor: **Baja**. Si bien existen resultados similares entre los diversos proveedores, se procederá a hacer el análisis de las causas de los mismos.

Existe una baja probabilidad de integración hacia adelante de los proveedores de insumos, dada principalmente por el tipo de productos que ofrecen y su baja experiencia en el

sector. Y en el caso de, por ejemplo, las cementeras; a pesar de su experiencia en el sector, de igual modo se anula la posibilidad de una posible integración, dado principalmente porque se encuentran compitiendo en negocios de volumen, el cual se presenta como oligopolio; y el negocio bajo análisis se presenta como fragmentado, en donde la rentabilidad es altamente menor; por lo que se evidencia como muy poco atractivo para estos proveedores.

Por otro lado, los proveedores de servicios, al igual que los de insumos, poseen baja experiencia en el sector; siendo un tipo de proveedor que en su mayoría se especializan en su negocio.

Estas situaciones analizadas de los proveedores se muestran como una leve oportunidad para el sector.

- Imposibilidad de integración hacia atrás por parte de los compradores: **Baja**. Dado el capital de estas empresas, se presenta con baja probabilidad la posibilidad de integración hacia atrás por parte del comprador; concentrando el poder en lo proveedores, aunque, como se presento, los proveedores de igual modo presentan bajo poder de negociación en algunos aspectos, esta situación se equipara; esto se muestra como una leve amenaza organizacional.

El estudio de proveedores determina para ambos segmentos diversas oportunidades.

### **Sustituto**

Para el segmento empresas constructoras, dos sustitutos importantes son el concreto reforzado y placas de hormigón.

Para el segmento otras empresas existe mayor diversidad de sustitutos, como construcción con madera, construcciones en seco, bloques de concreto, construcción con adobe, incluso container.

Para esta fuerza, Porter orienta su estudio a la cercanía de los sustitutos al sector en análisis.

- Reducción del precio de productos sustitutos: Para el segmento de empresas constructoras el precio de los sustitutos es **Medio/Bajo**; por lo que representa una leve amenaza organizacional.

Para el segmento otras empresas, los sustitutos son en su mayoría de **Medio/Alto** costo, por lo que se presenta como una leve oportunidad.

- Costo de los clientes para cambiar de producto: **Medio/Alto**. Se muestran riesgos en cuanto a durabilidad, riesgo físico, riesgo financiero, entre otros. Lo que representa para el sector como una gran oportunidad sectorial.
- Escasa posibilidad de diferenciación sectorial: **Alta**. Existen diversos elementos diferenciadores para los productos sustitutos, la sostenibilidad ambiental, la innovación, entre otros. Esto representa una gran amenaza para el sector.
- Alta propensión al cambio por parte del cliente. **Media/Baja**. Existe una baja propensión al cambio por parte de los clientes; por un lado dado el bajo conocimiento de los productos sustitutos y por otro, dada la ubicación geográfica, existen limitaciones que no permiten la presencia de productos de todo tipo; este factor es el riesgo sísmico que existe en la zona de Mendoza. Esto se muestra como una leve oportunidad.
- Fuerte estabilidad de los sectores potencialmente sustitutos: **Bajo**. No existe una estabilidad evidente de los productos sustitutos, presentan grandes desventajas en cuanto a su marketing y su posibilidad de ofrecer productos adaptados a las necesidades de los clientes. Esto muestra una leve oportunidad sectorial.

El estudio de la fuerza sustituto, determina resultados diferentes para ambos segmentos. Por un lado el segmento empresas constructoras se muestran con un valor medio de atractivo, con tendencia a un mayor grado de oportunidades. Mientras que el segmento otras empresas, se muestra con una presencia de oportunidades.

### **Clientes**

Entre los clientes del segmento de empresas constructoras se encuentra, Petersen, Thiele y Cruz SAC, José Cartellone Construcciones, entre otros. Para el segmento otras empresas, no se especifican, dado que el universo de posibles clientes es amplio, definidos en la determinación del segmento otras empresas.

Enfocando este análisis, según Porter, al poder de negociación de los compradores.

Para el análisis de clientes, dado que se analizan dos segmentos distintos, se dividirá en cada variable sus análisis.

- Pocos y pequeños proveedores y clientes pocos y grandes:

Para el segmento empresas constructoras, se muestra **alto**. Existen clientes con alto poder de negociación, aquellas empresas que subcontratan a este sector; y proveedores pequeños; esto muestra un evidente poder de los clientes; siendo altamente amenazante para la organización.

Para el segmento otras empresas, se muestra **medio**. Existen muchos y pequeños proveedores y, muchos y de diversa envergadura de clientes; esta situación nivela a ambas partes, no otorgándole la totalidad del poder a ninguna; mostrándose como una leve oportunidad para el sector.

- Concentración de los compradores:

El segmento de empresas constructoras presenta una **alta** concentración de clientes, lo que conlleva a un alto poder por parte de ellos; esto limita al sector para la libertad de toma de decisiones, por lo que se muestra como una gran amenaza.

Para el segmento de otras empresas, se presenta una situación diferente; existe una **baja** concentración y diversidad en cuanto a clientes. Esto permite tener por un lado, mayor poder de actuación por parte de la organización, aunque se requiere un mayor grado de estrategias para alcanzar la demanda de las mismas. Esto muestra un leve grado de oportunidad sectorial.

- Integración hacia atrás:

Para el segmento de empresas constructoras, se muestra una **mediana** probabilidad de ejecutar una integración hacia atrás; principalmente dado su poder y el conocimiento en el rubro, aunque esta posibilidad no se presenta como atractiva para el negocio. Esto muestra una leve amenaza sectorial.

Para el segmento de otras empresas, no existen riesgos evidentes de una integración hacia atrás, se muestra una **baja** probabilidad. Por lo que se muestra como una gran oportunidad.

- Sensibilidad al precio:

“La elasticidad de la demanda compara el cambio porcentual en la cantidad con el cambio porcentual en el precio” (Ocaña H, 2015, pág. 382).

En el segmento empresas constructoras existe una **alta** sensibilidad al precio; es decir, ante variaciones en el precio, varía la demanda. Esto evidencia una gran amenaza para el sector.

En el segmento otras empresas, se presenta una situación algo similar, existe una **media/alta** sensibilidad al precio; ante variaciones en el precio, existe, aunque en menor medida, una variación de la demanda. Evidenciando esto una leve amenaza sectorial; dado que existe el riesgo de que la demanda se traslade hacia los sectores sustitutos.

- Sensibilidad a la marca:

Se determina para ambos segmentos una **baja** sensibilidad a la marca o a la diferenciación asociada a la marca; es decir el segmento no es sensible ante agregaciones de atributos o cualidad a la marca. Evidenciando esto una leve amenaza para el sector.

Para la fuerza clientes se obtienen diversas conclusiones. Por un lado, el segmento empresas constructoras presenta predominio de amenazas, evidenciándose esta conclusión, dado que los clientes pretenden terciarizar parte de su negocio; por lo que se muestra un evidente poder de los mismos. Por otro lado, el segmento otras empresas se muestra atractivo en cuanto a sus clientes, si bien los mismos presentan gran poder en determinados aspectos, también se muestran posibilidades de negociar en otros.

Tabla 9: Análisis micro entorno empresas constructoras y otras empresas

Variable	Tipificación	Gran Amenaza	Leve Amenaza	Leve Oportunidad	Gran Oportunidad	Valor
<b>Nuevos Competidores</b>						
Alta exigencia de inversión inicial	MEDIO/BAJO		X			2
Economías de escala	NO LOGRADAS		X			2
Existencia de lealtad de las marcas	MEDIA/BAJA		X			2
Ventaja de costos	MEDIA/BAJA		X			2
Costo de cambio para el cliente	MEDIO/BAJO		X			2
Regulaciones gubernamentales	MEDIA/BAJA		X			2
<b>Competidores Actuales</b>						
Estructura competitiva	INDUSTRIA FRAGMENTADA	X				1
Etapas de ciclo de vida de la industria (Empresas constructoras)	MADUREZ FRAGMENTADA	X				1
Etapas de ciclo de vida de la industria (Otras empresas)	MADUREZ FRAGMENTADA		X			2
Condiciones de los costos	MEDIOS/BAJOS			X		4
Barreras de salida	BAJAS			X		4

<b>Proveedores</b>						
Número de proveedores	ALTO			X		4
Diferenciación de los proveedores	BAJO/NULA			X		4
Importancia de las empresas del sector para los proveedores	MEDIA/ALTA			X		4
Altos costos de cambio para las empresas compradoras	BAJO			X		4
Integración hacia adelante del proveedor	BAJA			X		4
Imposibilidad de integración hacia atrás por parte de los compradores	BAJA		X			2
<b>Sustitutos</b>						
Reducción del precio relativo de productos sustitutos ( <b>empresas constructoras</b> )	MEDIO/BAJO		X			3
Reducción del precio relativo de productos sustitutos ( <b>otras empresas</b> )	MEDIO/ALTO			X		4
Bajo costo de los clientes para cambiar de productos	MEDIO/ALTO				X	5
Escasa posibilidad de diferenciación sectorial	ALTA	X				1
Alta propensión al cambio por parte de los clientes	MEDIA/BAJA			X		4
Fuerte estabilidad de los sectores potencialmente sustitutos	BAJO			X		4
<b>Clientes</b>						
<b>Empresas constructoras</b>						
Pocos y pequeños proveedores y clientes pocos y grandes	ALTO	X				1
Concentración de los compradores	ALTA	X				1
Integración hacia atrás	MEDIANA		X			2
Sensibilidad al precio	ALTA	X				1
Sensibilidad a la marca	BAJA		X			2
<b>Otras empresas</b>						
muchos y pequeños proveedores y clientes muchos y variados	MEDIO			X		4
Concentración de los compradores	BAJA			X		4
Integración hacia atrás	BAJA				X	5
Sensibilidad al precio	MEDIA/ALTA		X			2
Sensibilidad a la marca	BAJA		X			2
<b>TOTAL EMPRESAS CONSTRUCTORAS</b>						<b>2,62</b>
<b>TOTAL OTRAS EMPRESAS</b>						<b>3,08</b>

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de las variables del micro entorno

El análisis del atractivo del sector del micro entorno en estos segmentos, presentan conclusiones muy similares. Por un lado, en el segmento de empresas constructoras, arroja un valor de 2,62 lo cual se muestra como un segmento poco atractivo en términos competitivos, dejando afuera del análisis los niveles de rentabilidad que se puede obtener en dicho sector.

Por otro lado, el segmento otras empresas, muestra un atractivo del sector del 3,08; mostrándose como atractivo; posee en su análisis igual predominio de oportunidades que de amenazas.

#### 2.3.2.2. Segmento familias

En este apartado se analizará el atractivo para el sector que presenta el segmento familias, habiéndose especificado que comprende este segmento previamente. Este análisis se realizará de manera separada a los otros segmentos, dadas las características particulares que presenta el segmento que lo demanda. Para el mismo se tomarán elementos tanto del modelo de Porter, como del modelo de Ocaña.

#### **Nuevos Competidores**

Se considera nuevos competidores a toda aquella empresa o persona particular independiente, que desea ingresar al sector de negocios a ofrecer productos a este segmento.

- Alta exigencia de Inversión Inicial: **Baja**. No se requiere una alta inversión inicial para ofertar servicios en este segmento; lo que se presenta como una gran amenaza, dada la alta posibilidad de ingreso de nuevos competidores.
- Economías de escala: **Baja**. El sector no ha podido lograr economías de escalas, tanto en productos tangibles como intangibles; esto evidencia una leve oportunidad sectorial.
- Existencia de Lealtad de las marcas: **Baja**. El segmento no presenta lealtad hacia las marcas, por lo que el ingreso de nuevos competidores representa una gran amenaza.
- Ventajas de costos: **Media/Baja**. A pesar de que la organización posea algunas diferencias de precios en cuanto a sus costos, no representa una oportunidad; dada que la generalidad de los nuevos ingresantes (personas particulares independientes) tienen costos mínimos principalmente a lo que respecta a impuestos. Por lo que se presenta como una Leve amenaza para el sector.

- Costo de cambio para el cliente: **Bajo**. El cambio en la demanda del producto por parte del cliente no representa un alto costo, por lo que el ingreso de nuevos ingresantes representa una gran amenaza.
- Regulaciones gubernamentales: **Baja**. Se presenta una baja regulación en el segmento de consumidor final. Lo cual genera una gran amenaza para el sector, al no ser necesario el cumplimiento de determinados requisitos para los nuevos ingresantes.

Este análisis posiciona al sector con un elevado grado de amenaza ante posibles nuevos ingresantes, dado principalmente por la ausencia de barreras de ingreso.

### **Competidores actuales**

Se consideran competidores actuales a todas aquellas empresas o personas particulares independientes, que ofrecen sus productos al segmento de familias.

Algunos competidores que compiten en el segmento son: Tor 3 agroproducción, Grigor y asociados, Ceco constructora, Acotur SA, entre otros.

- Estructura competitiva de la industria: **Industria fragmentada**. En la industria existe gran cantidad de empresas de semejante envergadura sumada a la gran cantidad de particulares que prestan sus servicios de forma independiente en donde las diferencias entre todos estos se presentan muy sutiles generando así mayor rivalidad.

Sin embargo, no se identifican competidores importantes que marquen las reglas del juego en el sector.

Torna este análisis una gran amenaza sectorial.

- Etapa de ciclo de vida de la industria: **Madurez**. El sector se encuentra en esta etapa dado que la demanda en el segmento familias ha comenzado a estancarse o a crecer de forma más lenta, y la oferta se muestra creciente; por lo que el sector deberá dirigir gran parte de su esfuerzo en retener o captar clientes, aumentando como se mencionó previamente la rivalidad competitiva. Se presenta como una gran amenaza para la organización
- Condiciones de los costos (Costos fijos): **Medio/Bajo**. El sector se muestra con diversos tipos de costos fijos. Por un lado, se presentan aquellos costos medios en aquellas empresas que ofrecen sus servicios al segmento; mostrándose costos fijos como los impuestos (IVA,

Impuesto a las ganancias, Ingresos Brutos, entre otros) y Costos fijos Administrativos (aquellos referidos a la gestión y contabilidad).

El otro sector de la competencia, las denominadas personas particulares independientes, presenta costos fijos bajos, dado que se presenta la situación que en general no se pagan los impuestos correspondientes para llevar a cabo el trabajo, lo que conlleva a desaparecer los gastos administrativos.

La totalidad de los otros costos (Personal, insumos, herramientas, maquinaria) son considerados costos variables para el sector. Esto representa una leve oportunidad sectorial.

- Barreras de salida: **Medias/Bajas**. Existen muy bajas o medias barreras de salida, se presentan algunas como baja en AFIP y pago saldos de impuestos.

Por lo que disminuye la lucha por la supervivencia ante casos de necesidad, esto se muestra como una leve oportunidad para el sector.

El análisis de esta fuerza determina existe bajo nivel de atractivo, dado por sus bajas barreras de egreso y costos fijos; y por su elevada rivalidad competitiva.

### **Proveedores**

Existe una gama amplia de proveedores en el sector, se diferencian en proveedores de servicios y de insumos; en los primeros se presentan aquellos que le ofrecen un servicio a las organizaciones, como electricistas, gasistas, plomeros, etc. En los segundos se encuentran ferreterías, corralones, cementeras, pinturerías, alquiler de maquinarias, entre otros.

- Cantidad de sustitutos para el producto que proveen: **Alto**. Existe una amplia gama de sustitutos para los productos que proveen, siendo esta cada vez más amplia, con el crecimiento del e-commerce, lo que genera una leve oportunidad sectorial.
- Afectación de la rentabilidad de los proveedores, con la compra de competidores: **Baja**. En cuanto a los proveedores de insumos, dado que es un segmento en el cual trabajan pequeñas y medianas empresas, su compra no afecta de manera significativa a la rentabilidad de los proveedores. Esto afecta de manera negativa al sector, dado que disminuye su poder de negociación frente a los proveedores. En cuanto a los proveedores de servicios, las empresas del sector se muestran como clientes atractivos, dado que representan una gran parte de sus ventas.

Estos dos análisis tornan en una leve oportunidad para el sector.

- Costos de cambio para las empresas compradoras: **Bajo**. No existe un costo de cambio para las empresas compradoras, solo el referido a la pérdida de precios diferenciales por compras frecuentes. Esto muestra una leve oportunidad organizacional al disminuir el poder de las empresas proveedoras.
- Integración hacia adelante del proveedor: **Bajo**. La posibilidad de integración hacia adelante es baja; ya que, por un lado, aquellos proveedores de insumos como las ferreterías, corralones, aquellos que alquilan maquinarias, entre otros; así como los proveedores de servicios mencionados; poseen un bajo nivel de experiencia en el sector, se les imposibilita ofrecer este servicio.

Por otro lado aquellos de insumos como cementeras, siderurgias, madereras, entre otros, para los mismos el mercado en análisis no se muestra como atractivo, dado que se encuentran en un negocio de volumen, y su interés en este segmento sería un desperdicio de recursos.

Esto posiciona al sector con una leve oportunidad.

Del análisis de la fuerza proveedores, se concluye que se el sector posee mayor grado de oportunidades. Se presenta esta situación dado por el alto poder de negociación que poseen, en algunos aspectos, las empresas del sector por sobre los proveedores.

### **Sustitutos**

Entre los sustitutos en este segmento se presentan construcciones en madera, construcciones en seco, bloques de concreto, construcción con adobe, incluso container.

- Precio relativo de productos sustitutos: **Medio/Bajo**. El mayor porcentaje de productos sustitutos son ofrecidos con precios inferiores, los mismos se presentan como innovaciones en el sector de la construcción y representan una leve amenaza para el sector.
- Costo de los clientes para cambiar de producto: **Medio/Alto**. Los costos de cambio para el cliente se presentan en relación al riesgo percibido; mostrando altos riesgos en cuanto a durabilidad, riesgo físico, el tiempo, entre otros. Lo que representa para el sector como una leve oportunidad sectorial.

- Accesibilidad a los sustitutos por parte de los clientes: **Alta**. Los productos sustitutos se presentan de manera accesible, dado por los nuevos canales de compra, principalmente por el e-commerce; además, presentan posibilidades de financiamiento de las compras. Esto muestra una gran amenaza al sector.
- Propensión al cambio por parte de los clientes: **Medio/Bajo**. A pesar de presentarse sustitutos no se presenta alta propensión al cambio por parte de los clientes; dado su desconocimiento y desconfianza. Resultando este aspecto como una leve oportunidad organizacional.
- Fuerte estabilidad de los sectores potencialmente sustitutivos: **Medio/Alto**. Los sectores potencialmente sustitutivos se muestran como altamente crecientes, por lo que cada vez se evidencia más sus niveles de estabilidad, esto se presenta como levemente amenazante para la organización.

A partir del estudio de la fuerza se obtiene como resultado, que el sector se encuentra en una posición amenazante ante sus sustitutos.

## **Cientes**

Dado que el modelo de Porter, como se mencionó, se plantea para el estudio de segmentos industriales, en el análisis del segmento familias, expuesto en el actual apartado; se cambian las variables de la fuerza “Clientes” con las variables del nivel 1 del modelo de Ocaña, dado que el último autor identifica las mismas con un análisis más recomendable de consumidor final.

- Tamaño de mercado: **Grande**. El tamaño de mercado se presenta como grande, dado principalmente el alcance geográfico que se puede alcanzar. Se presenta como una gran oportunidad sectorial.
- Crecimiento de mercado: **Bajo**. Dada la situación económica actual, el crecimiento se presenta como nulo; aunque, sin tener en cuenta la situación particular, en general el crecimiento se encuentra en niveles muy bajo. Lo que se muestra como una leve amenaza sectorial.
- Elasticidad de la demanda: **Elástica**. Se evidencia una elasticidad de la demanda, dado que se ofrecen productos con bajos niveles de diferenciación y ante variaciones de los precios la

demanda se moverá; aunque si se considera que se demanda el servicio para vivienda familiar, esta elasticidad no será tan flexible. Es por ello que se considera como una leve debilidad sectorial.

- Propensión al consumo: **Baja**. En la actualidad, se evidencia una alta propensión al ahorro, dado principalmente por la situación económica prevaleciente. Por lo que se muestra como una gran debilidad.
- Cercanía organizacional: **Baja**. La cercanía geográfica no es un factor determinante al momento de demandar el servicio; favoreciendo al sector dado que no limita el alcance geográfico. Esto muestra una gran oportunidad para el sector.
- Sensibilidad a la diferenciación: **Media/alta**. Si bien se trata de un tipo de mercado que se mueve principalmente por el precio, aspectos diferenciadores tales como confiabilidad, prolijidad y eficacia del servicio, impactan de manera directa en la decisión de compra. Lo que afecta de manera negativa en el sector, dado que el mismo no se caracteriza por lograr estas diferencias, mostrándose los sustitutos en ventaja en dicho aspecto; resultando esto como una leve amenaza sectorial.
- Grado de fidelización de los clientes con la competencia: **Medio/Bajo**. Casi no se presenta en el sector fidelización hacia la competencia, con un nivel mínimo de fidelización en personas particulares trabajando independiente. Esto se muestra como una leve amenaza para el sector.
- Capacidad de compra: **Baja**. El sector no ofrece a sus clientes financiamiento de compra, lo cual es muy requerido por los mismos; a diferencia de los productos sustitutos que ofrecen este servicio. Esto evidencia una gran amenaza sectorial.

El análisis de la fuerza clientes determina que el sector se encuentra en una posición con predominio de amenazas, dado principalmente por las características actuales de los clientes, y su situación económica.

Tabla 10: Análisis micro entorno segmento familia

Variable	Tipificación	Gran Amenaza	Leve Amenaza	Leve Oportunidad	Gran Oportunidad	Valor
<b>Nuevos Competidores</b>						
Alta exigencia de inversión inicial	BAJA	X				1
Economías de escala	BAJA		X			2
Existencia de lealtad de las marcas	BAJA	X				1
Ventaja de costos	MEDIA/BAJA		X			2
Costo de cambio para el cliente	BAJO	X				1
Regulaciones gubernamentales	BAJO	X				1
<b>Competidores Actuales</b>						
Estructura competitiva	INDUSTRIA FRAGMENTADA	X				1
Etapas de ciclo de vida de la industria	MADUREZ	X				1
Condiciones de los costos	MEDIO/BAJO			X		4
Barreras de salida	MEDIA/BAJA			X		4
<b>Proveedores</b>						
Cantidad de sustitutos para el producto que proveen	ALTO			X		4
Afectación de la rentabilidad de los compradores, con la compra de competidores	BAJA			X		4
Costos de cambio para las empresas compradoras	BAJO			X		4
Integración hacia adelante del proveedor	BAJO			X		4
<b>Sustitutos</b>						
Precio relativo de productos sustitutos	MEDIO/BAJO		X			2
Costo de los clientes para cambiar de productos	MEDIO/ALTO			X		4
Accesibilidad a los sustitutos por parte de los clientes	ALTA	X				1
Propensión al cambio por parte de los clientes	MEDIO/BAJO			X		4
Fuerte estabilidad de los sectores potencialmente sustitutos	MEDIO/ALTO		X			2
<b>Clientes</b>						
Tamaño de mercado	GRANDE				X	5
Crecimiento de mercado	BAJO		X			2
Elasticidad de la demanda	ELÁSTICA		X			2
Propensión al consumo	BAJA	X				1
Cercanía organizacional	BAJA				X	5
Sensibilidad a la diferenciación	MEDI/ALTA		X			2
Grado de fidelización de los clientes con la competencia	MEDIO/BAJO		X			2
Capacidad de compra	BAJA	X				1
<b>TOTAL</b>						<b>2,48</b>

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de las variables del micro entorno

A partir del análisis del atractivo del sector del micro entorno, en el segmento familia, se obtuvo un valor de 2,48, por lo que se concluye que este se muestra como levemente amenazante, dada su prevalencia de amenazas sobre oportunidades. El análisis evidencia que sector presenta oportunidades en las fuerzas proveedores y amenazas, en sus fuerzas nuevos competidores, sustitutos y clientes.

### 2.3.2.3 Macro entorno

El macro entorno o nivel 3, según Ocaña corresponde al contexto global y nacional, analizado desde diversas perspectivas, económico, político, legal y social; las cuales no tienen relación directa con la organización, pero definen el campo de acción de la misma y se presentan como incontrolables. Dadas estas características se evidencia la necesidad del análisis de las mismas.

Las ventajas del uso de estos modelos, se evidencian en la cantidad de información relevante obtenida a partir del mismo. En un principio, el estudio de cada fuerza, dará a conocer las características más relevantes del sector de negocio en el cual se actúa la organización.

Por otro lado, profundizando en las variables individuales, se determinarán cuáles son las oportunidades y amenazas del contexto; para con ello obtener la información necesaria para posterior planificación organizacional.

Además, el análisis general determinará el grado de atractivo del sector en el cual se encuentra o se desea ingresar la organización; herramienta que además sirve para verificar de igual modo cual es el grado de atractivo para la competencia.

Toda esta información será útil al momento del planteo de las estrategias, así como para la toma de decisiones en todo momento.

Las variables analizadas en el macro entorno, son tomadas de los modelos de Porter y de Ocaña, con el fin de mejorar la adaptación a las necesidades del análisis.

### **Económicas**

- Renta per cápita: **Baja**. Según el diario Infobae la renta per cápita cayó en el año 2018, con un valor de 3934 dólares por persona anualmente (Sticco D, 2019). Esto evidencia una gran amenaza sectorial.

- Crecimiento de la renta: **Baja**. El diario Cronista anuncia una caída del 3,3% en el año mencionado del PBI per cápita (El cronista, 2019). Lo cual evidencia una gran amenaza sectorial.
- Tasa de desempleo: **Media/Alta**. La tasa de desempleo según datos del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos; 2019) alcanzó un porcentaje de 9,1% en el último cuatrimestre de 2018, comparando con el mismo período del año 2017, la cual fue del 7,2%, podría concluirse que existe una leve amenaza sectorial.
- Tasa de inflación: **Alta**. El diario La Nación anuncia en su diario digital, que la inflación del año 2018 fue del 47.6% (Diamante, S; 2019). Por lo que muestra una gran amenaza sectorial.
- Tasa de interés: **Alta**. Diario Infobae anunciaba que las tasas de interés subieron, más que la inflación en el año 2018 (Sticco D, 2019). lo que muestra una gran amenaza sectorial.

### **Político**

- Estabilidad política: **Inestable**. El sitio Iprofesional (Krizanovic P; 2019) menciona que la inestabilidad política en la Argentina es el riesgo que más creció. Esta situación se presenta como altamente amenazante para el sector.
- Seriedad e incorruptibilidad de los gobernantes: **en mejora**. Por otra parte el diario Clarín menciona la lucha actual contra la corrupción; a partir de leyes como la Ley del Arrepentido (Casares M; 2019). Esto muestra una leve oportunidad sectorial.
- Políticas de apertura de la economía: **Altas**. Diario La Nación (Vicchi A; 2019) menciona alguna de las políticas de apertura de la economía, como lo son los programas oficiales para facilitar las ventas al exterior. Esto demuestra una Gran oportunidad sectorial.
- Políticas de promoción industrial o legislación que incentivan la inversión: **Alta**. Existen fuertes políticas que incentiva la inversión, así como programas de incentivo a la construcción; esto se muestra como una gran oportunidad sectorial.

## Legal

- Presión tributaria: **Alta**. Existe una fuerte presión tributaria, la cual se mostró en los costos como una de los aspectos que más afecta a los costos. Según el diario La Nación, la carga impositiva en 2019 será la más alta en 60 años (Diamante S; 2019). Esto se muestra como una gran amenaza sectorial.
- Legislación sobre accidentes de trabajo: **Alta**. Existe una fuerte legislación sobre accidentes de trabajo con altos costos, con tendencia a la baja; pero el mismo da un alto grado de respaldo a la atención de riesgos laborales. Clarín relata la baja del 44,3% en la caída de los juicios por accidentes de trabajo (Clarín; 2019). A su vez, la revista Iprofesional expone el alto ahorro de las organizaciones en relación a la legislación de accidentes de trabajo (Iprofesional; 2019). Por lo que para el sector se presenta como una gran oportunidad.
- Legislación laboral: **Alta**. El convenio de empleados de la construcción es un régimen especial; que provee todas las características de protección al empleado de la construcción; el mismo se presenta en la página oficial de UOCRA. Se presenta como una leve oportunidad sectorial, dado las ventajas que este presenta.
- Legislación sobre higiene y seguridad: **Alta**. Al igual que en la legislación laboral, lo referido a higiene y seguridad se muestra altamente regulado; esto da un marco de acción beneficioso para la organización, a pesar de sus altos costos, mostrándose una leve oportunidad sectorial.

## Social

- Actitud y propensión al ahorro: Dado principalmente por la situación económica actual; existe una **alta** propensión al ahorro, enmarcado además por la actual incertidumbre política. Esto posiciona a todo el sector con una alta amenaza, dado que afecta directa o indirectamente a todos los actores del mismo.
- Roles de sexos: Se presenta una tendencia al aumento de la independencia económica, laboral y de decisión de la mujer; lo que conlleva como consecuencia a aportar y/o construir sus propios hogares, esto posiciona a las mismas como un nuevo cliente de consumo; viéndose favorecido de manera directa e indirecta el sector de la construcción.

- **Movilidad social:** En la actualidad existe una tendencia **medianamente elevada** a la movilidad social principalmente entre países. La existencia de este factor, se debe como principal razón a dos causas. En primera instancia, se presenta el hecho de que la sociedad está cambiando, tendiendo a no vivir la totalidad de su vida en un mismo lugar, con mayor firmeza en la generación millennial, la cual tiende a moverse constantemente. Por otro lado, y más propio de la situación concreta actual; se presenta la tendencia a trasladarse a diversos países en búsqueda de una mejor situación económica. Este alto grado de movilidad social genera una amenaza sectorial.
- **Situación inmigratoria:** Se presenta una situación inmigratoria **elevada**, dada principalmente por las crisis existentes en determinados países. Esta situación favorece al sector, tanto laboral económicamente; presentándose como una oportunidad.
- **Composición familiar:** La composición familiar en la actualidad se muestra de manera diversa, tendiendo a la ampliación y/o compras de viviendas, dado que los integrantes de las familias conviven en diversas viviendas. Esta situación favorece al sector de la construcción de manera directa e indirecta; mostrándose como una oportunidad sectorial.

Tabla 11: Análisis macro entorno

Variable	Tipificación	Gran Amenaza	Leve Amenaza	Leve Oportunidad	Gran Oportunidad	Valor
<b>Económicas</b>						
Renta per cápita	<b>BAJA</b>	X				1
Crecimiento de la renta	<b>BAJA</b>	X				1
Tasa de desempleo	<b>MEDIA/ALTA</b>		X			2
Tasa de inflación	<b>ALTA</b>	X				1
Tasa de interés	<b>ALTA</b>	X				1
<b>Político</b>						
Estabilidad política	<b>INESTABLE</b>	X				1
Seriedad e incorruptibilidad de los gobernantes	<b>EN MEJORA</b>			X		4
Política de apertura de la economía	<b>ALTA</b>				X	5
Política de promoción industrial o legislación que incentivan la inversión	<b>ALTA</b>				X	5

<b>Legal</b>						
Presion tributaria	ALTA	X				1
Legislación sobre accidentes de trabajo	ALTA				X	5
Legislación laboral	ALTA			X		4
Legislación sobre higiene y seguridad	ALTA			X		4
<b>Social</b>						
Actitud y propensión al ahorro	ALTA	X				1
Roles de sexos	EN MEJORA			X		4
Movilidad social	MEDIANAMENTE ELEVADA		X			2
Situación inmigratoria	ELEVADA			X		4
Composición familiar	AUMENTO			X		4
<b>TOTAL</b>						<b>2,63</b>

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de las variables del macro entorno

Se concluye, a partir del valor 2,63 obtenido; que el macro entorno se presenta como levemente amenazante, con predominio de amenazas por sobre las fortalezas.

### 2.2.3. Análisis dinámico

Por medio de este análisis se obtiene un diagnóstico de la situación competitiva de la empresa en el sector, el mismo se realiza de manera dinámica, es decir, desde diferentes enfoques, teniendo como fin contemplar diversas realidades de la organización y no delimitarlo a un solo punto del estudio.

Dicho estudio no contempla elementos del macro entorno, sino que se centra en la situación actual del sector para determinar cómo se desenvuelve.

#### 2.2.3.1. ¿Cuál es el segmento de la industria elegido actualmente?

Como se mencionó, un sector de negocios es un grupo de industrias cercanamente relacionadas. Dentro de este se encuentran los segmentos industriales, entendiéndose a estos como “una parte del sector de negocios que posee características competitivas propias, con un valor percibido por el cliente asociado a un atributo específico y con variables que difieren, en algún aspecto, con las generales del sector” (Ocaña H, 2014, pág. 286). Su entendimiento permitirá detectar el atractivo del mismo, tanto en tamaño de mercado, crecimiento, rivalidad competitiva como en rentabilidad.

Si se determina que en un sector, existe una alta sensibilidad al precio por parte de los clientes; entonces, las posibilidades de detectar o crear nuevos segmentos son menores. Caso contrario, con alta diferenciación mayor posibilidad de detectar o crear nuevos segmentos. En el sector de la construcción existe una alta sensibilidad al precio, como se determinó en el atractivo del sector, por lo que existirán limitadas posibilidades de detectar o crear nuevos segmentos.

Por otro lado, para culminar la determinación del segmento de la industria, se determina que el potencial de obtener una ventaja competitiva en el segmento en cual actúa la organización es bajo.

La matriz del segmento de la industria presentado por el autor:

Tabla 12: Tipos de segmentos de la industria

Cantidad de segmentos dentro del sector de negocios	Muchos	<b>NEGOCIO FRAGMENTADO</b>	<b>NEGOCIO ESPECIALIZADO</b>
	Pocos	<b>NEGOCIO ESTANCADO</b>	<b>NEGOCIO DE VOLUMEN</b>
		Pequeño	Grande
		<b>Potencial de obtención de una ventaja competitiva</b>	

Fuente: Ocaña H, 2014

Un análisis detenido de la industria evidencia que existen dos tipos negocios diferentes entre los cuales se distribuyen la totalidad de empresas competidoras que la integran:

Por un lado se encuentran aquellas empresas constructoras de gran tamaño (segmento que tomado como cliente para la organización), las cuales han logrado desarrollar negocios de volumen y han alcanzado una consolidación en el sector. Por lo tanto, son estas quienes, en gran medida, determinan las reglas del juego del sector en cuanto a precios de las licitaciones y condiciones ofrecidas principalmente; caracterizándose por una cantidad pequeña de grandes compañías (oligopolio), y las cuales están en posición de determinar los precios de la industria.

En el otro extremo se encuentran, aquellas empresas subcontratadas por las anteriores, siendo las mismas un tipo de negocio fragmentado, dentro del cual se evidenció se encuentra la organización bajo estudio. Este tipo de negocios se caracterizan por “una gran cantidad de empresas pequeñas o medianas, ninguna de las cuales está en posición de determinar el precio de la industria” (Hill y Jones, 2015, pág. 46). A su vez, se menciona que, en estos tipos de negocio; dada la baja participación de mercado que poseen las empresas y, que su valor empresarial se presenta con mayor grado de debilidades en relación a las amenazas; presentan posiciones de rezagados, en los cuales su accionar se presenta como adaptativo.

Continuando con los lineamientos teóricos de Ocaña, el autor sugiere que las empresas que compiten bajo las reglas de la fragmentación, deberían intentar estrategias para consolidar el negocio, o, si ello no fuera posible; deberían entonces buscar el camino de la fragmentación, por medio de la búsqueda de una ventaja competitiva dentro del proceso de negocio. Por lo que, la organización bajo estudio podría proyectarse por dos vías para mejorar su posición; especializarse en un negocio, o generar un negocio de volumen.

#### 2.2.3.2 ¿En qué etapa del ciclo de vida está el sector?

Los sectores de negocio de servicios, al igual que ocurre con los productos, pasan por diversas etapas, nacen, crecen, maduran y algunos decaen. La identificación de la etapa del ciclo en el cual se encuentra el sector, permite entender el funcionamiento del mismo. Cada etapa presenta características propias en cuanto al poder de negociación de los clientes finales, la rivalidad competitiva, el poder de negociación de los proveedores, la sustitución de los productos los posibles nuevos ingresantes, el poder de negociación de los distribuidores, el crecimiento del sector, las ventas y la rentabilidad. Por lo que su identificación posibilitará determinar las acciones estratégicas a seguir por parte de la organización.

Para definir la etapa del ciclo de vida en la cual se encuentra el sector de la construcción; se analizan los factores claves antes mencionados, a partir de la información obtenida en el análisis del atractivo del sector. Por lo que se determina qué; dado el alto poder de negociación de los clientes finales, la alta rivalidad competitiva, el bajo poder de negociación de los proveedores, el alto grado de sustitución, el nivel medio de nuevos ingresantes, la inexistencia de distribuidores, el crecimiento constante, las ventas elevadas y la alta rentabilidad; el sector se encuentra en la etapa de negocio maduro.

En concordancia con lo determinado previamente, si bien la industria de la construcción se encuentra compitiendo en la etapa de madurez, las características de esta etapa no son las mismas para según se trate del grupo formado por las grandes empresas o del de las constructoras pymes. Las primeras disfrutaban de una madurez fragmentada mientras que el grupo de las segundas, en donde se encuentra compitiendo la empresa bajo análisis, padecen las características de un mercado maduro pero fragmentado, las cuales, desgraciadamente son muy distintas a las de los mercados maduros y consolidados.

La primer causa de los negocios maduros fragmentados, según Ocaña (Ocaña H, 2015), se presenta en la existencia de barreras de ingresos bajas; las cuales coinciden con el análisis realizado, con baja exigencia de inversión inicial, las economías de escala no logradas por el sector, el no logro de ventajas en costos, los bajos costos de cambio para el cliente y las bajas regulaciones gubernamentales.

La segunda causa que se menciona es la ausencia de economías de escalas, antes expuestas, las cuales se justifican como primer componente por no haber logrado ninguna de las empresas del sector una alta participación de mercado.

Las ventas fluctuantes, se exponen como la tercera causa de este tipo de etapa, dada principalmente por el alto poder de negociación que poseen los clientes.

La desventaja de negociación ante los proveedores se evidencia como una excepción a este sector; pero reafirmando que dado el bajo poder de compra de los actores de este sector, no obtienen capacidad de compra, por lo que les quita cierto poder de negociación.

Las des economías de escala podría justificarse, por la característica propia de la organización, ejemplo que se demuestra para todo el sector; dada la baja estandarización de los procesos y un costo medianamente elevando en general, en los costos ejecucionales.

En la causa líneas de productos muy diversificadas; se justifica a partir de evidenciar que la organización, y en general el segmento, otorgan parte de su esfuerzo en atraer segmentos los cuales no son atractivos, como lo ocurrido en el segmento familias, y dejar de enfocarse en segmentos más atractivos, como lo ocurrido en el segmentos otras empresas. Lo que evidencia el bajo grado de análisis que presenta el sector.

La falta de creación de una ventaja definida y la tendencia al crecimiento organizacional más allá del crecimiento del negocio; se evidencia en el tipo de empresas que compiten en este segmento, pequeñas, sin ventajas competitivas definidas y con poca diferenciación entre las competidoras.

Citando nuevamente a Ocaña; el cual expone que “en los segmentos fragmentados se puede sobrevivir y hacer buenos negocios” (Ocaña H, 2015, pág. 304); se determina la deficiencia que se presentan en este tipo de negocios, no determinan los niveles de rentabilidad, pudiendo obtenerse amplias ganancias, a pesar de las amenazas existentes.

Finalmente puede observarse como el estudio del sector de negocio, da un conocimiento acerca del entorno organizacional; determinándose herramientas, necesarias para el planteamiento de alternativas, con una visión de presente; limitando la flexibilidad de las mismas; pero con la posibilidad de innovar; para la toma de decisiones organizacional en un futuro.

Hasta aquí y por medio de todo el análisis precedente se ha cumplimentado con la etapa de diagnóstico necesaria, para cualquier posterior intento de formulación de estrategias que sirvan de guía para la constructora Creavit Terram, en su camino en busca de mejorar su condición competitiva actual y con ello su rentabilidad.

Por medio del diagnóstico precedido se concluye que la situación interna determina, que el estrategia se encuentra en un nivel medio en cuanto al desarrollo de su visión empresarial; así como también el valor empresarial presenta debilidades por sobre las fortalezas, dado principalmente por la fuerte debilidad en su identidad y, los altos costos de generar diferencias. La situación externa expone, por un lado, analizando el atractivo del sector, que existe un predominio de amenazas por sobre las oportunidades; siendo el segmento familia el que se encuentra en un posicionamiento con mayor grado de amenazas, o con menor nivel de atractivo. A su vez, el macro entorno también presenta un alto grado de amenazas. Infiriendo el análisis externo un predominio de amenazas por sobre las oportunidades. A su vez, el análisis contextual también estableció en el análisis dinámico, que la organización se encuentra en particular en un negocio fragmento y el sector, en la etapa madura fragmentada.

## **CAPÍTULO 3**

### **FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

El presente capítulo tiene como fin delimitar los lineamientos estratégicos básicos que guíen a la constructora Creavit Terram en su camino hacia el mejoramiento de su posición competitiva y su rentabilidad.

Retomando los inicios de la investigación, en donde fue definido planificación estratégica; son retomados nuevamente algunos conceptos útiles. Terry planteaba, “La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales” (George Terry, 1988, pág. 22). Para llevar a cabo dicha planificación deberá seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro, es decir retomar lo analizado en el diagnóstico, formular las actividades necesarias que ejecutará la organización, por medio de las estrategias.

En cuanto al concepto de estrategias se planteaba que las mismas eran, “respuesta a las oportunidades y amenazas externas, y a los puntos débiles y fuertes internos, a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible” (Hax y Majluf, 2004, pág. 27). Como se presenta se debe dar respuesta a las oportunidades y amenazas externas, conocidas en el análisis contextual; a los puntos débiles y fuertes internos, conocidos en el análisis organizacional; para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Serán identificadas aquellas estrategias que se consideran más adecuadas de acuerdo a las conclusiones obtenidas en el capítulo anterior correspondiente al diagnóstico organizacional y contextual. Serán definidas una para cada nivel estratégico necesario, que en su conjunto conformarán una estructura competitiva. Al igual que un proceso, el mismo debe llevar un orden, así como una jerarquía; desencadenando cada paso en el siguiente y no en otro.

Existen diversos modelos referentes a niveles de formulación estratégica; en la investigación, se continuará tomando como base, dado el uso del modelo en su totalidad, la formulación estratégica expuesta por Ocaña. El autor plantea un procedimiento sugerido para la construcción de la estrategia general de la empresa; el cual se presenta a continuación:

1. Definición de los segmentos objetivos
2. Definición del valor esperado por los clientes actuales u objetivos
3. Determinación del valor generado por la organización

4. Formular la Estrategia de Negocio:
5. Formular Estrategia de posicionamiento
6. Formular la estrategia de crecimiento
7. Formular una estrategia para mercados internacionales
8. Formulación de la estrategia organizacional
9. Formulación de la estrategia funcional
10. Ajuste estratégico al ciclo de vida del negocio

1. Definición de los segmentos objetivos:

Es definido en primera instancia el mercado meta de la organización; el mismo puede ser planteado por medio de una investigación de mercado, un estudio preliminar o por decisión de la organización.

En la determinación del segmento objetivo, se sugiere continuar con la línea de acción actual de la organización: el segmento empresas constructoras ya que es este segmento el que representa actualmente el mayor volumen de facturación y del cual se poseen los mayores conocimientos.

2. Definición del valor esperado por los clientes actuales u objetivos:

Como fue determinado, los clientes actuales son aquellas empresas constructoras que subcontratan a empresas como Creavit Terram, para con ello terciarizar sus servicios. Es por ello, que a la hora de demandar productos, su mayor sensibilidad vendrá dada por los bajos precios que las empresas les puedan ofrecer.

A partir de lo definido se concluye que el valor esperado por el cliente viene determinado por el bajo precio. Satisfaciendo su necesidad con productos con prestaciones mínimas aceptables.

3. Determinación del valor generado por la organización:

En este apartado se especifica el valor otorgado por la organización, con el fin de determinar la cercanía al valor esperado por el cliente.

A partir del análisis interno, del capítulo previo, se concluyó que Creavit Terram presenta bajos niveles de eficiencia, dado principalmente por los elevados costos en áreas que han priorizado mayores niveles de diferencia.

Esto determina que el valor empresarial no se iguala al valor requerido por el cliente. Por lo que la organización deberá aplicar acciones correctivas.

### **3.1. Formular la Estrategia de Negocio (4)**

El primer nivel de la formulación estrategia, también denominado estrategias competitivas o genéricas; guía el general de las estrategias, definiendo las bases con las que competirá la organización.

Por medio de dicha estrategia se plantea el valor que generará la organización para el logro de una ventaja competitiva superior, teniendo en consideración el valor empresarial actual y, principalmente el valor del cliente, ambos definidos en los puntos anteriores.

Hill y Jones plantean “el objetivo, de esta estrategia, es desarrollar un modelo de negocio específico de una empresa, que le permitirá a una compañía obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales en un mercado o en una industria; en esencia, es el cómo una empresa se propone crear valor para sus clientes” (Hill y Jones, 2015). Es por ello que se presenta como primer nivel, dado que por medio de este serán definidas las bases del negocio de la compañía.

Responde a la pregunta, ¿Qué valor otorgará?

Las estrategias que se plantean para la generación de valor empresarial, toman como base el grado de sensibilidad al precio y a la diferenciación, que posee el cliente. Las mismas se presentan a continuación:

- Estrategia de precio
- Estrategia de marca
- Negocio estancado
- Estrategia de precio/marca

Tabla 13: Estrategias de negocios

Sensibilidad al precio	Alta	<b>ESTRATEGIA DE PRECIOS</b>	<b>ESTRATEGIA DE MARCA/PRECIOS</b>
	Baja	<b>NEGOCIO ESTANCADO</b>	<b>ESTRATEGIA DE MARCA</b>
		Baja	Alta
		Sensibilidad a la diferenciación asociada a al marca	

Fuente: Ocaña H, 2014

Dado que es el mercado quien determina el valor que deberá ofrecer la organización, se deberá analizar el valor esperado por el mismo, es decir, el valor para el cliente; lo cual fue definido en el punto 2. Se estableció que el mercado al cual apunta la organización presenta una alta sensibilidad al precio y una baja sensibilidad a la diferenciación, lo que establece un tipo de valor orientado al bajo precio. Definiéndose que la estrategia de negocio para la organización, es la estrategia de precios.

Esta estrategia se plantea para un tipo de clientes en los cuales sus percepciones de compra estén relacionadas con el atributo bajo precio. Es decir, la demanda se orientará hacia la organización, siempre y cuando la misma ofrezca un producto que satisfaga su necesidad, a un precio menor del promedio de mercado. Para ello la organización deberá reducir lo máximo posible sus costos, sin necesidad de aportar atributos diferenciadores, condición contraria a lo que sucede en algunas áreas de la organización. Esta situación expone la necesidad de adaptar la organización a los máximos niveles de eficiencia posibles.

Hill y Jones exponen que en la estrategia de precios la organización se orientará a establecer una estructura de costos que le permita producir productos a un costo unitario menor que la competencia (Hill y Jones, 2015). A su vez Ocaña menciona, “Esta estrategia se asienta en los volúmenes de producción y comercialización que puede desarrollar la empresa en un sector de negocios, a través de una mayor participación de mercado cuota de mercado” (Ocaña H, 2015, pág. 381).

La empresa deberá procurar trabajar en diversos factores los cuales inciden en la eficiencia organizacional.

Uno de los factores influyente son las economías de escalas, las cuales son logradas al aumentar el volumen de producción, se presenta una disminución de los costos unitarios de los productos. Es decir, la organización en estudio, deberá aumentar sus volúmenes de producción; por medio de ofrecer la mayor cantidad de servicios a los mismos clientes, ampliar su cartera de clientes por medio del ataque a la competencia y/o apuntando a otro segmento; pero sin posibilidad de buscar nuevos clientes, dado que el mercado se encuentra saturado.

Actualmente Creavit Terram presenta diversos costos; como fue expuesto, las áreas de adquisiciones y transformaciones son las más afectadas por sus elevados costos. Es por ello que se plantea trabajar sobre estas dos áreas. Por un lado; los costos variables presentes en la organización son el alquiler de maquinarias, las herramientas, algunos insumos como madera, clavos y alambre, a su vez, trabajar en los costos de emplear, tanto a obreros como a profesionales. Las economías de escalas plantean, que estos costos variables se obtengan al menos precio posible por los mayores volúmenes de compra.

A su vez, el aumento de volúmenes de producción generará un mayor prorrateo de los costos fijos; que mejorará aún más la baja de los costos unitarios totales. Los costos fijos actuales de la organización son: gastos de galpón, gastos de camiones y camionetas, mantenimiento de maquinarias, sueldos de empleados gerenciales y administrativos, e impuestos.

Por otro lado, cada actividad de valor; operaciones, comercialización y de desarrollo organizacional y personal; deberá trabajar para disminuir los costos de su actividad. Las mismas, por un lado, se verá influenciada por los volúmenes de producción elevados que le permitirán generar mayor cantidad con igual recursos y, por otro, se verá obligada a generar en su misma actividad de valor escalas más eficientes. Las estrategias que aplicará cada actividad de valor, serán ampliadas en la estrategia de operaciones de la investigación.

Las economías de escala tienen relación directa con la capacidad de lograr mayor división de trabajo y especialización; se ampliará este aspecto en el próximo factor.

Los efectos aprendizajes se producen cuando ante los aumentos de volúmenes de producción, aumentan los niveles de eficiencia de los intervinientes en proceso de generación de valor, por repetición. Estos procesos de generación de valor se traslada a todos los niveles y actividades de la organización; lo cual permite mejorar el desempeño; mejorando los costos. En la organización, uno de los aspectos en los cuales se podría trabajar es en la mano de obra; lo cual, como se evidenció en el diagnóstico interno presenta alta rotación. Esta situación interrumpe el proceso de aprendizaje, generando niveles de ineficiencia, sin mencionar el tiempo de adaptación necesaria de los nuevos obreros. Se presenta como significativo prolongar los tiempos de contratación del personal para aumentar su especialización, mejorando la productividad.

La máxima utilización de la capacidad instalada se muestra como otro factor para el logro de niveles de eficiencia. Se sugiere maximizar el uso de la capacidad instalada, disminuyendo esto los costos unitarios, dada el mayor prorrato de los costos.

La maximización de la capacidad instalada es aplicable también a las diversas áreas de la organización, en donde sus niveles máximos de aprovechamiento, permiten disminuir los costos. La capacidad instalada se tomará tanto para aquella capacidad fija, como móvil. Se mencionan para la organización los rodados; los galpones y la maquinaria. Esta acción se complementará con acciones de alianzas, las cuales serán propuestas en los próximos apartados.

Se presenta como necesario terciarizar operaciones que no generan valor; presentándose ventajoso este factor, si la actividad al ser terciarizada presenta menores costos o si se trata de actividades no críticas. La organización podrá terciarizar algunos proveedores de servicios. Teniendo en consideración que no se presentan como actividades críticas, y favoreciéndose la organización por el alto poder de negociación que presenta sobre esta fuerza, lo cual fue desarrollado en el análisis externo. Esto le permitirá tener cierto poder de influencia en estos proveedores, reduciendo costos pero a su vez no perdiendo el control total. En concreto, se sugiere terciarizar servicios tales como electricidad, gas y pinturería.

La fabricación flexible con rápida adaptación a requerimientos de clientes, se presenta como necesaria en la estrategia de precios, a pesar de requerirse una alta estandarización para lograr menores costos, es necesario que se presente una cierta flexibilidad para los requerimientos de los clientes. La organización, tal cual se diagnosticó en la misión presenta una alta orientación a los clientes, por lo que desea satisfacer las necesidades de éstos, adaptándose rápidamente cada proyecto a los requerimientos de los mismos. Además, es un mercado en el cual es necesaria esta adaptación, por tratarse de proyectos únicos.

A partir de lo definido se responde a la pregunta ¿Qué valor otorgará la organización?; la empresa Creavit Terram otorgará un valor orientado al precio bajo para el cliente.

Si bien la estrategia de precio presenta grandes beneficios, dado principalmente por el círculo virtuoso de reducción de costos que genera y por tratarse de una estrategia capaz de ser sostenible a largo plazo; existen limitantes que deben ser tenidos en cuenta para reducir riesgos. El primer componente, relacionado al elemento cliente, es la elasticidad- precio; el cual deberá ser tenida en cuenta y para ello será óptimo tener en consideración al tipo de segmento al que se esta apuntando. Por otro lado, los costos y la rentabilidad, se muestran como dos variables directamente relacionadas; y deberán estar en constante análisis. Por último, el limitante de la determinación del precio, pero por el lado de la competencia; en lo cual determinadas decisiones de precios podrán generar acciones de defensa por parte de la competencia.

Teniendo en consideración que la organización actúa en un negocio fragmentado; el cual como se mencionó los actores en este tipo de negocio deberán orientar estrategias para consolidarse, se presenta como necesario plantear algún tipo de estrategia que acompañe a la actual, para lograr su aplicación. La estrategia de precios sugiere aumentar la cuota de mercado, evidenciándose esta premisa en el apartado anterior. Es por ello que, ES necesario utilizar una estrategia, que permita atacar más cuota de mercado, presentándose como óptimo aplicar una estrategia organizacional de alianza.

Las alianzas estratégicas, también denominadas joint venture tienen como fin, la cooperación entre las diversas organizaciones. La alianza propuesta para la organización es la alianza de adición, la cual se plantea para empresas que desarrollan, producen y comercializan productos en común; que a su vez desean mejorar la posición competitiva. En el caso de la empresa bajo estudio, se sugiere realizar una alianza con alguna de las empresas antes mencionada competidora, aquella que se presente con mayor cercanía. A partir de la alianza podrán ofrecer sus servicios, denominados en la investigación productos, a determinados clientes.

Esta alianza permitirá poner foco en algunos aspectos fundamentales:

- aumentar la cuota de mercado, lo cual le reducirá los costos;
- mejorar la posición competitiva en el sector, un sector que por su naturaleza ningún actor posee presión sobre los otros, favoreciendo esta alianza a lograr superioridad sobre el mismo;
- reducir los riesgos de negocio.

En relación a los factores para la mejora de los niveles de eficiencia; se mencionan los aspectos, que ante el logro de mayores volúmenes de producción por formar una alianza, beneficiará a la empresa:

- En un principio, podrán lograrse economías de escalas dado que al adquirirse mayor cantidad de productos (entendidos estos como servicios, insumos, herramientas, maquinarias, etc.), sus costos se reducirán; así como también podrán prorratearse los costos fijos en mayor cantidad de proyectos; por ejemplo, si se alquila una maquinaria sus costos podrán ser prorrateados por los diversos proyectos que se estén llevando entre ambas empresas, así como también el uso de los galpones permitirá disminuir los gastos que este conlleva; reduciendo en fin los precios unitarios.
- A su vez mejorarán los niveles de experiencia para la organización, dada la repetición constante y el know how de la aliada, permitirá aplicar mejores prácticas y mejorar procesos.

- Por última la alianza permitirá la utilización al máximo de la capacidad instalada, es común en los servicios de construcción el desaprovechamiento de maquinaria por falta de uso; la máxima utilización de las mismas, además de permitir la reducción de costos, justificará la compra o alquiler de ciertas herramientas o maquinarias.

Para el planteo de una estrategia de negocio, en particular, la estrategia de precios, se define una estrategia de marketing que permita determinar con mayor precisión los segmentos que la empresa debe tener claro como objetivos y como hacerlo exactamente. Las alternativas se presentan a continuación:

Tabla 14: Estrategia de marketing

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

**Número de segmentos**

Fuente: Ocaña H, 2014

Esta estrategia responde a la pregunta ¿A quienes?

Por medio de una estrategia de marketing diferenciado especializado en productos; una línea de producto: servicios de construcciones civiles y, en cuanto al número de segmento, en donde se plantea apuntar a más de un segmento. Se sugiere esto dado principalmente para atacar las pocas oportunidades que presenta el sector. Las cuales será expuesto en las estrategias próximas a desarrollar.

Dicha estrategia como se pretende abarcar mayor cantidad de mercado, específicamente a los segmentos empresas constructoras, otras empresas y familias. Siendo esto coherente con la estrategia

de precio que sugiere aumentar los volúmenes de venta, logrando esto reducir costos y entonces mejorar niveles de eficiencia.

Teniendo en consideración la etapa del ciclo de vida del sector, etapa madura, se analiza la factibilidad de aplicación de las estrategias. La etapa madura plantea que las organizaciones en el sector deberán seguir estrategias; ya sea de marca o precio para todo el mercado, especialización en marca, o especialización en precio. Coincidente la estrategia de precio planteada para la organización.

Asimismo, este tipo de estrategia es planteada para mercados maduros fragmentados, también coincidente con lo planteado.

### **3.2. Formular Estrategia de posicionamiento (5)**

La estrategia de posicionamiento determinará la posición que tomará la organización en el sector. Dependiendo de sus capacidades y de su participación en el sector, definiendo la posición competitiva.

Para el planteamiento de la estrategia de posicionamiento es fundamental la información obtenida en el diagnóstico previo; el estudio del contexto y el análisis organizacional.

Hill y Jones mencionan que, por medio de esta estrategia, “la empresa competirá por sus clientes en una industria o un segmento particular de mercado... Y en donde las acciones de una empresa, afectarán a las demás.” (Hill y Jones, 2015, pág. 184).

Por medio de esta estrategia se determina ¿Qué posición tomará la empresa?

Se plantean las alternativas posibles de seguir:

- Estrategias de ataque
- Estrategias de defensa

Tabla 15: Estrategia de posicionamiento

	ENTORNO CON DOMINIO DE OPORTUNIDADES	ENTORNO CON DOMINIO DE AMENAZAS
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE FORTALEZAS	<b>ESTRATEGIA DE ATAQUE O CONTRAATAQUE</b> <i>Táctica envolvente</i>	<b>ESTRATEGIA DE ATAQUE</b> <i>Táctica de varios lados</i>
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE DEBILIDADES	<b>ESTRATEGIA DE DEFENSA</b> <i>Táctica de flancos</i>	<b>ESTRATEGIA DE DEFENSA</b> <i>táctica de retaguardia</i>

Fuente: Ocaña H, 2014

A partir del diagnóstico de la organización, se determinó que, en el ámbito interno, la misma presenta predominio de debilidades por sobre las fortalezas. En el ambiente externo, se diagnosticó que el ambiente presenta mayor cantidad de amenazas por sobre las oportunidades. Por lo que se concluye a partir de esta información, que la organización deberá seguir una estrategia de defensa. Esta última tiene como fin reducir la probabilidad de ataque, desviándolo hacia áreas menos amenazadoras y/o reducir su intensidad.

Ante la situación que se presenta con un valor empresario predominado de debilidades; la organización posee algunas posibilidades de acción: reconfigurar el negocio, redefinir el segmento de negocios en el que compite o mantener la segunda posición. Dado que el sector se muestra fragmentado, no es posible llevar a cabo la acción competitiva de tomar el segundo lugar.

La organización podrá reconfigurar el negocio y redefinir su segmento meta. Esta última acepción sigue la línea planteada de marketing, la cual determina apuntar a más segmentos de negocios. De igual modo se sugiere reconfigurar su proceso de negocio, principalmente dado por su bajo valor empresario.

Acompañado a esto, se plantean tácticas dependiendo la situación del contexto. Dado el predominio de amenazas en el contexto, se deberá competir con una táctica de retaguardia.

La táctica de retaguardia plantea que la organización deberá tomar acciones antes mencionadas de manera inmediata, dado que la situación no es sostenible en el corto plazo. Creando un bloque para protegerse de las amenazas y aprovechando las pocas oportunidades del contexto, con las pocas fortalezas de la organización. A su vez, esta táctica, sugiere incursionar en segmentos abandonados por la competencia o aquellas que nunca fueron incursionados por presentarse poco atractivos; aplicándose esta táctica para lograr algún tipo de acción mientras mejora su posición. Como se analizó en el diagnóstico el segmento familias muestra poco atractivo, dado principalmente por la alta competencia, los bajos precios de los sustitutos y el tipo de cliente. Por ello, para tomar acciones inmediatas se sugiere apuntar a este segmento en el corto plazo.

A su vez, la organización deberá paralelamente ir reconfigurando el negocio, para mejorar su condición empresarial, y poder mejorar su posición competitiva.

En relación a la etapa del ciclo de vida del negocio; las acciones sugeridas coinciden con la etapa madura. Por un lado, dado que el mercado se encuentra saturado de oferta, se ataca a segmentos menos atractivos, y por lo tanto, con menor cantidad de competencia; permitiendo a la organización seguir en el negocio, sin necesidad de estar en competencia directa. Y por otro, la reconfiguración del negocio, permitirá a la organización estar en buenas condiciones en un sector con alto grado de competitividad, propia de esta etapa.

### **3.3. Formular la estrategia de crecimiento (6)**

Por medio de esta estrategia serán planteadas las acciones que seguirá la organización para lograr un crecimiento. Para ello serán tenidas en cuenta la competencia, las capacidades y las habilidades que se diagnosticaron en las actividades de valor así como también la situación del contexto, tanto oportunidades y amenazas.

En este nivel competitivo se presenta la posibilidad de poder implementar una o más estrategias de crecimiento, no siendo esta elección contradictoria.

Responde a la pregunta ¿Cómo se desarrolla?

Ansoff plantea la aplicación de una matriz, en la cual propone líneas de acción en cuanto al crecimiento. Como fue analizado anteriormente, la organización competirá con una línea de productos a segmentos nuevos:

Tabla 16: Estrategia de crecimiento

Líneas de productos	Nuevas	<b>DESARROLLO DE PRODUCTOS</b>	<b>DIVERSIFICACIÓN</b>
	Actuales	<b>PENETRACIÓN DE PRODUCTOS</b>	<b>DESARROLLO DE CLIENTES</b>
		Actuales	Nuevos
		<b>Segmentos de clientes</b>	

Fuente: Ocaña H, 2014

La estrategia de desarrollo interno plantea aumentar la participación de mercado, por medio de la comercialización de los productos actuales, ofreciéndose a nuevos segmentos de clientes.

Para la determinación de las estrategias de crecimiento a seguir, Ocaña plantea un análisis de la condición interna organizacional y del atractivo del sector; el cuál determina las sugerencias de crecimiento a implementar, según sean las condiciones contextuales de la empresa y las capacidades internas de ésta. La siguiente matriz resume las sugerencias posibles:

Tabla 17: Auxiliar a estrategia de crecimiento

Condición empresaria	Fuerte	<b>Desarrollo de clientes</b> <b>Desarrollo de productos</b> <b>Penetración de mercados</b> <b>Integración vertical</b>	<b>Desarrollo de clientes y/o productos</b> <b>Penetración de mercados</b> <b>Diversificación relacionada</b> <b>Integración vertical</b>
	Débil	<b>Alianzas</b> <b>Diversificación</b> <b>Desinversión</b>	<b>Desarrollo de productos</b> <b>Integración Vertical</b> <b>Penetración de mercados</b>
		Bajo	Alto
		Atractivo del sector	

Fuente: Ocaña H, 2014

Como ya fue definido en el diagnóstico, la condición empresaria se muestra como débil y el atractivo del sector bajo. Por lo que el modelo sugiere implementar estrategias de crecimiento como: alianzas, diversificación y/o desinversión. La estrategia de crecimiento alianza, fue definida durante el planteo de la estrategia de negocio, por lo que se refuerza la acción a seguir.

Sin embargo, como fue sugerido previamente, se implementarán acciones que lograrán una mejora en la condición del valor empresario; permitiendo esto un desplazamiento al cuadrante superior. Este desplazamiento permitirá implementar estrategias de desarrollo de clientes. Hecho que permitirá coherencia con la matriz previamente planteada de Ansoff, y con la formulación estratégica general.

En esta estrategia, desarrollo de clientes, se recomienda en primera instancia, apuntar al segmento familia, en correlación con la táctica de retaguardia, aplicando acciones en el corto plazo para evitar las diversas amenazas.

Durante todo el proceso planteado, se deberá seguir, de manera paralela, apuntando al segmento meta principal definido, el segmento de empresas constructoras, teniendo en consideración que el mismo es donde se presenta el principal foco del negocio actual.

Además, el sector presenta un segmento el cual se muestra como atractivo, el segmento otras empresas. Se sugiere invertir en este en el largo plazo, dado que es el segmento más atractivo para el sector. Reforzando que para ofrecer los productos al mismo, se deberá, reconfigurar el negocio de necesariamente.

Se sugieren aplicaciones de estrategias de desarrollo de clientes, teniendo en consideración que en una primera instancia se determinó que se competirá con estrategias de precios, en donde factores como economías de escala, aprendizaje, utilización de la capacidad instalada, entre otros; son requeridos para aplicar dicha estrategia. Para la aplicación de dichos factores, como se explico anteriormente, se debiera aumentar la cuota de mercado y los niveles de producción. Al apuntar la organización a más de un segmento, se lograría el objetivo propuesto. Refuerza esta decisión el planteo de la estrategia de marketing diferenciado especializado en productos, en donde se apunta a varios segmentos.

Pero para la aplicación de esta estrategia, desarrollo de clientes, es requerido poseer una condición empresaria fuerte, como fue mencionado. Por lo que se reafirma nuevamente, la necesidad de una reconfiguración del negocio para lograr un mejor valor empresario y que sea factible la aplicación de esta estrategia de crecimiento.

La estrategia planteada, de tipo intensiva, busca explotar las oportunidades del contexto que no han sido tenidas en cuenta por la organización; tales como atacar al segmento familia mientras se reconfigura el negocio, desarrollar en paralelo un alianza que permita la mejora en cuanto al negocio actual; y proyectar apuntar al segmento otras empresas.

Teniendo en consideración la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el sector, se presenta como coherente las acciones de crecimiento a seguir. Por un lado, la aplicación de una alianza, se presenta como fundamental, dada la saturación de mercado propia de esta etapa. El desarrollo de clientes mejoraría la posición competitiva en el mercado, y además disminuiría los riesgos propios de esta etapa dados por los altos grados de competitividad. Lo que es congruente con la etapa madura en la que se encuentra el sector.

## 7. Formular una estrategia para mercados internacionales

La estrategia para mercados internacionales se plantea para organizaciones que pretendan ampliar su mercado objetivo al ámbito internacional. “Una estrategia internacional intenta crear valor mediante la transferencia de capacidades y productos valiosos a mercados extranjeros donde los competidores locales carecen de ellos” (Hill y Jones, 2015, pág. 290).

La formulación estratégica para mercados internacionales en la organización no será llevada a cabo. Justifica este hecho las siguientes causas: en primera instancia, la organización se presenta con capacidades empresarias débiles, hecho que disminuye altamente las posibilidades de éxito en el exterior. Por otro lado la internacionalización presenta costos elevados, y tanto la empresa bajo estudio como sus competidoras directas poseen bajo capital de inversión. A su vez, es necesario tener en cuenta que un elemento importante a la hora de competir en estos mercados, es que la competencia presente carencias, tanto a nivel local como internacional, siendo esto evidentemente no real, dado las grandes empresas reconocidas en el exterior, con altos niveles de competitividad. A su vez, se presenta la situación que la mayoría de los casos de éxitos en mercados internacionales se da para aquellos productos diferenciados; en donde el valor para el cliente presente alta sensibilidad a la diferenciación; y .como ya se expuso en el diagnóstico, el producto (servicio) otorgado por el sector, presenta bajos niveles de diferenciación, con bajos niveles de precios. Por último, este tipo de estrategias no se plantean para el sector de la construcción en general, por lo que se reafirma la decisión expuesta de no aplicación de dicha estrategia.

### **3.4. Formulación de la estrategia organizacional (8)**

La estrategia organizacional o corporativa, como la mencionan Hill y Jones, se enfoca en el accionar que seguirá la organización; definiendo la estructura que tendrá la misma.

La misma responde a la pregunta ¿Bajo que estructura competirá la organización?

Esta estrategia sigue la línea planteada por las anteriores estrategias. La misma se basa en los obtenido de las estrategias de competitivas y de crecimiento, dado que el crecimiento de la estructura debe seguir al crecimiento del negocio.

Se plantean tres formas de estrategia organizacional:

- Desarrollo interno
- Adquisiciones o absorción
- Alianzas o fusiones

El análisis de las estrategias para el crecimiento organizacional indicó, en el apartado 6, que la organización deberá desarrollar una estrategia organizacional de alianza. El desarrollo de la misma, fue planteada en el apartado 4.

Conjuntamente a esta estrategia, se determinó aplicar una estrategia de desarrollo interno. Con el fin de mejorar la condición empresaria débil de la organización y de acompañar a las estrategias previamente plantadas.

El desarrollo interno plantea reconfigurar el valor empresario, focalizándose en el negocio actual. El fin del mismo es mantener las fortalezas actuales y revertir la situación de la organización respecto a sus debilidades; por lo que se tomará como base de trabajo el análisis interno organizacional.

En primera instancia, se debe trabajar sobre el estratega, dado que es quien, como se mencionó en su estudio, desarrolla la visión de negocio, aplica las estrategias competitivas y la gestiona; por lo que la conversión de sus debilidades en fortalezas, es fundamental para la mejora de la condición empresaria.

La primera debilidad presente en cuanto al estratega, es la percepción de la realidad. La misma representa la manera en que el estratega capta los datos, externos e internos, relevantes para los objetivos de la organización; por lo que generar herramientas de captación de datos objetivos; permitirá mejorar esta debilidad. Se recomienda que el mismo mejore las fuentes de donde obtiene dichos datos. Por lo que se sugiere; visitar diversos diarios, consultar páginas especializadas del sector de la construcción, consultar datos estadísticos del gobierno, entre otras fuentes. También, trabajar con consultores que informen datos sobre situación interna, consultar a proveedores, empleados y otros profesionales que trabajen para la organización, como por ejemplo abogados, contadores, ingenieros; todos ellos para la captación de información interna.

Coherente a la debilidad que se presenta con la manera en que se captan los datos, los sistemas de información y aprendizaje se presentan de igual modo frágiles. Para mejorar el primer sistema mencionado, se recomienda utilizar en mayor grado herramientas que generen información útil. Tales como, tableros de control, sistemas de información contable, entre otros. Para el segundo sistema, de aprendizaje, el estratega deberá mejorar la técnica en la cual transforma esa información en aprendizaje, por lo que estudios relacionados a la gestión empresarial de la organización, permitirá transformar esta debilidad en fortaleza.

A su vez, el estratega presenta su mayor debilidad en la distribución del conocimiento. El mismo retiene el conocimiento que posee, pero no logra distribuirlo a los miembros de la organización. Debe tenerse en consideración, que no debe distribuirse la totalidad de los conocimientos a todos los niveles organizacionales; sino que deberá ser distribuida, según las necesidades de cada nivel jerárquico y la capacidad de utilización de la misma. Herramientas tales como reuniones de personal, capacitación en aspectos determinantes y/o implementación de mecanismos de comunicación, revertirán la situación.

En cuanto al valor empresario que genera la organización, se procederá a analizar cada uno de los elementos que la determinan, y establecer los aspectos a mejorar en cada uno, para que el valor empresario condiga a las estrategias planteadas.

La identidad se presenta, como se mencionó en el diagnóstico interno, con predominio de debilidades por sobre las fortalezas; si bien la misma no se muestra altamente débil, es determinante mejorarla dado que es el principal factor generador del valor empresario. La visión, compleja, proyecta una gran cantidad de valores, creencias, ideologías y éticas en la organización, por lo que la unificación de estos aspectos revertirá un elemento primordial en la organización; favoreciendo a la aspiración a futuro que se tenga de la organización entre los distintos jerárquicos. La misión, inestable, se presenta con una alta orientación al cliente; se muestra correctamente enfocada en este aspecto, dado que se ocupa de las necesidades del cliente, aunque se debería poseer mayor control de los productos que se ofrecen, adaptándolo a cada proyecto pero con ciertos niveles de estandarización que permitan niveles necesarios de productividad y eficiencia. La cultura, al igual que la estructura, se orienta hacia altos niveles de eficiencias; la primera denominada seguidora y la segunda conservadora. Por un lado este aspecto es correcto, con necesidad de mejorar la eficiencia; aplicándose a su vez mejoras en cuanto a crecimientos individuales, lentitud ante el cambio, contradicciones entre los miembros y rigidez en las planificaciones. Sin necesidad de aumentar las diferencias, dado que se orienta a un segmento con baja sensibilidad a la diferenciación.

En lo que respecta al otro componente del valor empresario, la diferencia; como se menciona en el párrafo anterior, no será un elemento aportante al valor empresario, dado que el valor por el cliente se orienta a los máximos niveles de eficiencia. Aunque sin duda deberá constantemente innovar, mejorar, coordinar y adaptar sus personas, procesos y recursos. La innovación por su lado, se encuentra nula, no se aplican innovaciones en la organización. Por su lado la mejora si es un elemento en el cual se trabaja, pero en niveles mínimos. La coordinación es el factor más influyente en la generación de valor empresario por medio de la diferencia; se presenta una alta coordinación, justificado esto dado que el mismo equipo de trabajo quien toma las decisiones. La adaptación por su lado, también es un elemento presente, esto se debe principalmente a su misión altamente orientada al cliente, en la cual se adapta constantemente a las necesidades de éste.

El último componente del valor empresario es la eficiencia, factor determinante en la estrategia planteada para el negocio. La eficiencia organizacional no genera actualmente valor empresario, estimulado esto por los altos costos, tanto estructurales, como ejecucionales que presenta la organización. Las áreas adquisiciones y transformaciones son las que se encuentran más críticas, por lo que trabajar sobre estos aspectos cuando se planteen las estrategias funcionales será fundamental.

La mejora de estos elementos del desarrollo interno, tanto el estrategia como el valor empresario, permitirá la reconfiguración del negocio, y por lo tanto mejorar la condición empresaria.

Teniendo en consideración la etapa del ciclo de la vida del sector, la cual se mencionó como madura, se presenta coherente el planteo de las estrategias organizacionales planteadas. Por un lado, el mercado, en esta etapa, se muestra saturado, sin posibilidad de ampliar la oferta, por lo que una alianza competitiva, permitirá por un lado abarcar mas cuota de mercado de la cantidad de demanda ya existente; y por otro, la reconfiguración de negocio es necesaria para la supervivencia organizacional dado los altos niveles de competitividad.

### **3.5. Formulación de la estrategia funcional (9)**

A través de la estrategia funcional se plantean las áreas funcionales que generarán valor en la organización, siendo definidas por medio de programas y presupuesto. Se las conoce también como estrategias operativas.

Hill y Jones menciona, “las estrategias a nivel funcional: las que se dirigen a mejorar la eficiencia de las operaciones de una empresa y, por lo tanto, su capacidad para mantener niveles superiores en eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente” (Hill y Jones, pág. 41, 2005). Estas estrategias como se evidencia afectan directamente al valor empresario.

Responde a la pregunta ¿Cómo se instrumenta?

Se plantean estrategias básicas a nivel funcional, sobre las cuales se trabajará:

- estrategia de operaciones.
- estrategia de comercialización.
- estrategia de desarrollo organizacional y personal.

Estas estrategias serán determinadas de las necesidades directas de las estrategias anteriores.

Para la estrategia funcional se darán los lineamientos que deberán seguir las áreas para lograr una coherencia estratégica, tomando como base al diagnóstico interno organizacional y a las estrategias planteadas.

#### **Estrategia de operaciones:**

El área de operaciones es fundamental para el logro de la estrategia de precios planteada para la organización; la eficiencia de esta área será el mayor valor aportado por la organización; por lo que su mejora constante será la clave del logro de los objetivos.

El fin primordial del área será reducir los costos unitarios de producción. Por lo que las acciones a seguir por la misma serán diversas. Para el desarrollo de las mismas, se tomará como base los factores influyentes en la eficiencia; planteados en la estrategia de negocio.

La organización deberá maximizar el uso de la capacidad no instalada, definida en el punto 4; los tres aspectos fundamentales a trabajar en su maximización de uso son galpones, camiones y camionetas; y maquinaria. Los galpones pueden ser utilizados para resguardar diversos objetos, tales como material, maquinaria, herramientas, a su vez, los rodados. La alianza planteada para la organización ayudará a este factor. Los camiones y camionetas, los cuales pierden vida útil a pesar de su ausencia de uso; deberán ser utilizados, en la medida de lo posible en sus máximos niveles, por lo que se requiere, aumentar los niveles de ventas, como se menciona en la investigación. Por último, la maquinaria, principalmente la alquilada, deberá utilizarse en sus máximos niveles posibles para lograr el mayor prorrateo de costos.

La maximización de la capacidad no instalada también es aplicable a las diversas áreas organizacionales, por ejemplo en relación al personal administrativo; el desarrollo de manuales de funciones, procedimientos de tareas y establecimiento de objetivos, ayudará a su vez al mayor aprovechamiento en lo intelectual, como en el uso de muebles y útiles.

Las compras en cantidad, será uno de los factores más importantes para disminuir los costos unitarios y lograr los altos niveles de eficiencia requerida. La alianza planteada, como se mencionó, ayudará a este factor, dado se podrá adquirir mayor volumen por necesidad de compra de ambas empresas.

Por otro lado, la organización continuará con la tercerización de los servicios de proveedores tales como, electricista, gasistas, plomeros, entre otros; lo cual, como se planteó, se muestra altamente beneficioso para la misma, dado el alto poder de negociación que posee por sobre esta fuerza.

La incorporación de tecnología altamente sofisticada, que permita la adaptación rápida a distintos requerimientos de producción, ayudará a la reducción de costos; y a su vez, se presenta como conveniente dado la falta de estandarización que se puede lograr en los productos ofrecidos.

Coherente con los acciones antes planteadas y teniendo en consideración que se realizará una alianza por lo que se trabajará con otra organización, se plantea como fundamental la implementación de mecanismos de control de insumos directos como indirectos. Si bien la asignación de una persona para el control del mismo, se muestra contradictorio a las estrategias de reducción de costos planteadas, el otorgamiento de responsabilidades de control será una táctica útil para desarrollar el mismo, junto con la aplicación de un método de control de inventario.

La reducción de la estructura no se presenta como un factor a mejorar, dado que la organización en estudio no presenta una estructura muy desarrollada. Pero debe tenerse en consideración este factor ante la toma de decisiones a futuro.

### **Estrategia de desarrollo organizacional y personal:**

En esta estrategia el principal foco vendrá dado por la disminución de la alta rotación de personal, el cual es uno de los principales costos generados en la organización. Si bien el sector al que pertenece la organización presenta esta característica, se deberá disminuir la tasa de rotación, dado que genera costos en cuanto a la capacitación del personal y a los costos básicos de inducción de toda organización.

A su vez, en coherencia con la P de los servicios “personal”, ampliado en el siguiente apartado, se deberán llevar a cabo diversas acciones. Por un lado, capacitar al socio que ofrece el producto, en cursos tales como oratoria y técnicas de ventas; y, por otro, implementar técnicas de entrenamiento al personal de oficina que atiende a los clientes, y se comunica de manera constante con los mismos.

Por último, se presenta de vital importancia la capacitación de la gerencia general, teniendo como principal fin, la obtención de las herramientas necesarias para la correcta toma de decisiones y el crecimiento organizacional; los cuáles influirán altamente en la Identidad organizacional y, sobre todo, en la visión del estratega.

### **Estrategia de comercialización:**

Para la aplicación de esta estrategia se tomará como base de aplicación las 7 P del marketing de servicio (Lovelock C., 2009).

El producto, que ofrecerá la organización a los segmentos establecidos, será el de construcción de obras civiles. Lo mismo se presenta como el producto básico, aquel que cubre la necesidad del cliente. A su vez se plantea como producto real, el aporte de calidad que ofrecerá la organización; y como producto aumentado el crédito, lo cual es un alto valor teniendo en consideración las características del macro entorno; y otros como garantía. A su vez la organización podrá ofrecer servicios de mantenimiento, lo cual, además de presentarse como un servicio de post venta, le permitirá a la organización tener otro negocio prolongado.

La plaza se refiere al lugar en donde la organización realiza su negocio, como ya fue planteado la organización trabaja en la zona de Mendoza, por medio de canales físicos.

El precio ha sido planteado durante la estrategia de precio; teniendo en cuenta las características de los clientes en donde presentan alta sensibilidad al precio; deberá competir con un precio menor al promedio de mercado.

Si bien la estandarización de los procesos, en el caso particular de esta organización, no es posible de lograr en su totalidad, dado que la misma actúa en un sector con alta variación en los productos ofrecidos; la definición de algunos procesos mejorará altamente la calidad del servicio ofrecido y la reducción de costos. Se puede trabajar en tres procesos fundamentales; el ofrecimiento del servicio, el otorgamiento del presupuesto, y la terminación de la obra o inauguración. Así como también se podrán determinar otros más particulares, como atención de los clientes en las oficinas, incluso el primer contacto con el cliente.

La promoción se presenta como un aspecto particular en el sector. Las relaciones públicas se ostentan como fundamentales para la atracción de clientes. Para ello se deberá seguir acciones concretas como asistencias a eventos del sector, capacitaciones, patrocinios con el fin de mantener las relaciones públicas, entre otras. A su vez, un aspecto fundamental de la promoción del servicio es demostrarle al cliente cual es el beneficio de adquirir nuestro servicio (en nuestro caso, satisfacer su necesidad a los precios más bajos).

La evidencia física se presentará a partir de diversos aspectos; por un lado, el socio encargado de las relaciones públicas y el contacto con el cliente, deberá mostrar confianza y transparencia, por medio de la vestimenta, comunicación y venta del servicio. Por otro, se presenta como fundamental que las oficinas en donde se ofrecen los servicios se muestren decoradas de tal manera que transmita confianza y profesionalismo; por ejemplo, colocando escritorios y computadoras a la vista, manteniendo el orden y la limpieza, colocando en cuadro la titulación del socio que posee una profesión, entre otras. Y por último, ante la posibilidad de la apertura de una página web, la presentación de la misma será fundamental para transmitir confianza.

El personal aparece como un aspecto fundamental a la hora de ofrecer el servicio, las acciones de todas las personas en el proceso de otorgamiento de servicio deberán estar alineadas a los objetivos institucionales; para ello se deberá, capacitar al personal y también, entrenar al personal.

La productividad, en coherencia con la función de operaciones se deberá mejorar por medio de la incorporación de la tecnología, manteniendo la calidad y los bajos costos.

En relación al ciclo de vida del negocio, se plantea como necesario el desarrollo de estas estrategias funcionales. Principalmente se tiene en cuenta, que la organización se encuentra en un

sector maduro, además fragmentado, por lo que en esta etapa se presentan los máximos niveles de competitividad y las áreas de negocio también deberán tener sus máximos niveles de exigencia. Ocaña plantea en su libro, que una de las principales causas de los negocios fragmentados es la tendencia al crecimiento organizacional más allá del crecimiento del negocio; lo que concluye que tanto el negocio como la organización, planteada a través de sus áreas funcionales, deberán ir en paralelo para la supervivencia y, a su vez, para el logro de los objetivos organizacionales. A su vez, las estrategias de comercialización, de desarrollo comercial y de personal; han seguido los lineamientos de todos los niveles estratégicos; por lo que su coherencia en relación a la etapa del ciclo de vida se muestra como indiscutible.

#### 10 Ajuste estratégico al ciclo de vida del negocio

En esta etapa se debe reajustar las estrategias formuladas a la etapa del ciclo de vida del sector de negocio de la organización bajo estudio; teniendo en cuenta, como fueron mencionado en capítulos anteriores, las características del ciclo de vida: poder de negociación de los clientes finales, la rivalidad competitiva, el poder de negociación de proveedores, el grado de sustitución, los posibles nuevos ingresantes, el poder de negociación de los distribuidores, el crecimiento del sector, el porcentaje de ventas del sector y la rentabilidad del mismo.

Estos ajustes permitirán que las acciones estratégicas a seguir se muestren alineadas a la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el sector, y no se tomen medidas desadaptadas.

Las justificaciones de las estrategias a aplicarse en coherencia a la etapa de ciclo de vida del sector; fueron desarrolladas en el avance de cada una de las mismas, por lo que en este último punto se reafirman las acciones estratégicas a seguir.

## CONCLUSIONES

A partir de lo desarrollado a lo largo de la investigación, se procede a exponer las conclusiones pertinentes.

Para el desarrollo de la planificación estratégica, fue tomado como base de estudio el modelo de competitividad de Ocaña, el cual propone comenzar su estudio en el análisis interno, para proceder al análisis externo y finalizar con la formulación estratégica. Cabe aclarar que el modelo propone el estudio de la posición competitiva organizacional, lo cual no fue tomado para su desarrollo, por no estar definido dentro de los objetivos de la investigación.

El análisis interno determinó que la organización presenta predominio de debilidades por sobre las fortalezas. El estrategia, fue definido con altas capacidades para la observación interna y externa; como también con altas capacidades en la evaluación de las acciones aplicadas y los sistemas de conocimientos. Por su parte; los sistemas de percepción de la realidad, aprendizaje, información y distribución de conocimientos; se muestran con predominio de debilidades.

El valor empresario por su parte; expone en su identidad, predominio de debilidades, por medio de la visión, misión, cultura y estructura. A su vez, presenta altos costos por generar diferencias; principalmente en las áreas de adquisición y transformación.

El análisis externo contextual, arrojó diversas conclusiones. En primera instancia, el sector se presenta con predominio de amenazas por sobre las oportunidades. Los segmentos familia y empresas constructoras, se muestran como poco atractivos, mientras que el segmento otras empresas, se presenta como atractivo. A su vez el macro entorno, se muestra como poco atractivo. Por otro lado, el análisis particular del sector; determinó que el segmento en el cual actúa la organización se encuentra en un tipo de negocio fragmentado; y se encuentra en la etapa del ciclo de vida madura fragmentada, situación poco ventajosa para la empresa bajo análisis.

A partir de lo definido en el análisis, se formularon las estrategias organizacionales, las cuales definieron la planificación estratégica. Por un lado, la organización deberá desarrollar una estrategia de negocio de precios, es decir, con un precio menor al promedio de mercado, sin elementos diferenciadores. Conjuntamente con una estrategia de posicionamiento de defensa, aplicando tácticas de retaguardia. En lineamiento a las estrategias sugeridas; Creavit Terram deberá aplicar una estrategia de crecimiento de desarrollo de clientes. En cuanto al nivel organizacional, que acompañará lo planteado, la organización deberá desarrollarse internamente y generar una alianza con un competidor directo. Por último, en coherencia con todo lo expuesto, se sugieren estrategias en el ámbito funcional, en áreas decisivas de la empresa; en lo operacional, comercial y de desarrollo organizacional y personal.

## BIBLIOGRAFÍA

Ander-Egg E. (1993). "La planificación educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores. Argentina, Editorial Magisterio del Río de la Plata.

Bueno, Campos, E. y otros. (1996). "Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos". Madrid. Pirámide S. A.

Cardona, P. y Rey, C. (2004). "La dirección por misiones: Cómo introducir la Misión en la Gestión". Barcelona. IESE.

Casares M. (11 de marzo de 2019). Argentina y Brasil comparten la lucha contra la corrupción. Clarín. Recuperado de <http://www.clarin.com/>

Carvajal A. (2002). "Teorías y modelos: formas de representación de la realidad". Costa Rica. Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Charnov (2002). "Administración". México. Compañía Editorial Continental.

Chiavenato, I. (2006), "Introducción a la teoría general de administración" Bogotá, Mc Graw Hill.

Diamante S. (5 de enero de 2019). La carga impositiva en 2019 será la más alta en 60 años. La Nación. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/>

Diamante S. (15 de enero de 2019). La inflación en 2018 fue del 47,6%, la cifra más alta en los últimos 27 años. La Nación. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/>

El PBI per cápita cayó 3,3% en 2018 y prevén que siga cayendo en 2019. (15 de enero de 2019). El cronista. Recuperado de <http://www.cronista.com/>

Empresas ahorraron más de 22.600 millones de pesos por los cambio en la ley de ART. (9 de enero de 2019). Iprofesional. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/>

Gerry, J. y Kevan, S. (2003). "Dirección Estratégica". Madrid, Pearson Educación S. A.

Hill C. y Jones G. (2005); "Administración estratégica", 6ª edición; México D.F. McGraw-Hill interamerica editores S.A.

Impacto de la nueva ley. En dos años, los juicios por accidentes del trabajo cayeron 44,3%. (17 de febrero de 2019). Clarín. Recuperado de <http://www.clarin.com/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Mercado de trabajo. Tasa e indicadores socioeconómicos (EPH). Buenos Aires. Recuperado de [http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim18.pdf](http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim18.pdf) (marzo, 2019)

Jhonson, F. y Acholes, K. (2001).” Dirección estratégica”, 5ª Edición. Madrid. Pearson Educación S.A.

Kotler P. y Gary A. (2003), “Fundamentos de marketing, sexta edición”, México, Pearson Educación.

Krizanovic P. (26 de marzo de 2019). En año electoral, Argentina “pelea el descenso” en el ranking de inversión de empresas españolas. Iprofesional. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/>

Martner G. (1978). “Planificación y presupuesto por programa”, México, Editores SA.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). “Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management”. New York. Free Press.

Molins Pera M. (1998). “Teoría de la planificación”, Venezuela, Editorial CEP-FHE-UCV.

Ocaña, H. (2014); “Dirección estratégica de los negocios”. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dunken.

Robbins S. y Coulter M. (2005), Administración, México, Pearson Educación.

Sticco D. (1 de enero de 2019). Cómo se comportó el PBI por habitante en la Argentina con respecto al resto del mundo. Infobae. Recuperado de <http://www.infobae.com/>

Sticco D. (9 de enero de 2019). En 2018 las tasas de interés subieron más que la inflación. Infobae. Recuperado de <http://www.infobae.com/>

Stoner J, Freeman E y Gilbert D. (1996), “Administración 6ta edición”, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Terry G. (1988). “Principios de administración”. Compañía editorial continental.

Vicchi A. (4 de abril de 2019). Herramientas exportadoras. Los programas oficiales que facilitan las ventas al exterior. La Nación. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/>

Sun Tzu (2003). “El arte de la guerra”. Buenos Aires. Ediciones Libertador.

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO ESTRATEGA

A. PERSONA, SUJETO, INDIVIDUO Y REALIDAD

	<p>¿Es posible pensar que la realidad, el mundo "allí afuera" no es uno solo, sino que depende de la persona que lo observa?</p>	<p><b><u>SI</u></b> <b>(4)</b></p>	<p>NO (2)</p>	<p>QUIZÁS (3)</p>	<p>NO, DE NINGUNA MANERA (1)</p>
	<p>Consecuentemente, el conocimiento de la realidad ¿debería considerársela como "subjetiva" y "relativa" al observador?</p>	<p>NO , EN ABSOLUTO (1)</p>	<p>EXIS TE LA POSIBILIDAD (3)</p>	<p><b><u>EL CONOCIMIENTO NUNCA ES SUBJETIVO</u></b> <b>(2)</b></p>	<p>SI, ABSOLUTAMENTE (4)</p>
	<p>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?</p>	<p>PO CO PROBABLE (2)</p>	<p>NO (1)</p>	<p>SÍ, ES PROBABLE (3)</p>	<p><b><u>ES ALTAMENTE PROBABLE</u></b> <b>(4)</b></p>
	<p>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?</p>	<p>ES MUY PROBABLE (1)</p>	<p><b><u>ES PROBABLE</u></b> <b>(2)</b></p>	<p>MUY POCO PROBABLE (4)</p>	<p>POCO PROBABLE (3)</p>

	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?	<b>NO : NO ES ASÍ</b> <b>(4)</b>	RAR A VEZ  (3)	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS  (2)	SIEMPRE  (1)
--	--	---	-------------------------	---	--------------------

## B. LA REALIDAD EXTERNA E INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

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

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

### C. EL SISTEMA DE PERCEPCIÓN

¿Ha pensado, una vez observada la realidad, que usted se forma una imagen, una representación imaginaria de esa realidad que no necesariamente es la verdadera?	NO LO HABÍA PENSADO Y ADEMÁS NO SÉ QUÉ ES EXACTAMENTE UNA REPRESENTACIÓN IMAGINARIA (1)	NO LO HABÍA PENSADO (2)	SÍ, PERO ESA REPRESENTACIÓN NO LA DESARROLLO EN FORMA SISTEMÁTICA (3)	<u>SÍ, DE HECHO TRATO DE REPRESENTAR LA, ADEMÁS DE MENTALMENTE, EN FORMA MÁS PRÁCTICA (4)</u>
Es habitual en usted emitir juicios sobre la realidad observada y percibida?	<u>SÍ, Y ANALIZANDO EL ALCANCE Y VERACIDAD DE LOS JUICIOS (3)</u>	SÍ, Y ANALIZO EL GRADO DE VERACIDAD DE ALGUNOS JUICIOS (2)	SI, PERO NO ESTOY SEGURO DE QUE ESOS JUICIOS SEAN VERDADEROS. (1)	SI, LOS ANALIZO, DISCUTO CON OTRAS PERSONAS BUSCÁNDOLES FUNDAMENTOS (4)
Se sostiene que las ideas (que las personas pueden formarse) sobre la realidad, engañan.	<u>CIERTO (1)</u>	NO ESTOY DE ACUERDO (4)	PROBABLEMENTE (3)	NO SÉ (2)
Bajo el supuesto de una realidad representada por una imagen mental, ¿siente que cuando la comunica no es entendida por los demás?	<u>ME CUESTA HACÉRSELOS ENTENDER A TODOS (3)</u>	SOLO UNOS POCO LO ENTIENDEN (2)	SIEMPRE (1)	LO COMUNICO, LO EXPLICO DEBIDAMENTE Y LA MAYORÍA LO ENTIENDE. (4)
¿Confía en su intuición sobre la realidad?	<u>CASI SIEMPRE (3)</u>	A VECES (2)	NO (1)	SOLO CUANDO LA ACOMPAÑO CON LA REFLEXIÓN, INDIVIDUALMENTE O EN FORMA GRUPAL (4)
Opine sobre esta afirmación: "primero está la intuición, luego le sigue la experiencia"	NO ESTOY DE ACUERDO; LA EXPERIENCIA PRECEDE A LA INTUICIÓN (1)	<u>NO ESTOY SEGURO DE ESA AFIRMACIÓN (2)</u>	EN GENERAL, ESTOY DE ACUERDO. (3)	SÍ, ES ASÍ. (4)

	Ante una situación de negocios, cualquiera, nueva, inédita, ¿qué valor tiene la experiencia?	LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE CUALQUIERA SEA LA SITUACIÓN (1)	MUY POCO O NADA TRATÁNDOSE DE UN HECHO INÉDITO (4)	POCA (3)	<u>LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE ANTE SITUACIONES DETERMINADAS</u> (2)
	En su visión de la realidad, las variables que la componen, ¿las observa como una totalidad en lugar de observarla como fragmentada?	EN GENERAL, DE FORMA FRAGMENTADA YA QUE NO PUEDO VER LA TOTALIDAD SIN PERDER DE VISTA LAS VARIABLES PARTICULARES (3)	FRAGMENTADA PORQUE EXISTEN VARIABLES QUE SON MÁS IMPORTANTES QUE OTRAS (2)	PIENSO EN TODAS LAS VARIABLES QUE LA COMPONEN (1)	<u>ENFOCO O LA TOTALIDAD Y LAS RELACIONES EXISTENTE ENTRE LAS PARTES.</u> (4)
	¿Considera que si usted emite un juicio relativo a la realidad va a coincidir con otros juicios de personas vinculadas al negocio?	DEBERÍA A SER ASÍ (1)	SOLAMENTE SI LA VISIÓN DE LA REALIDAD ES COMPARTIDA POR TODOS (4)	<u>EN ALGUNOS CASOS SÍ Y EN OTROS NO</u> (3)	LA MAYORÍA DEBERÍA COINCIDIR (2)
0	¿Existe la probabilidad que, aún cuando dos o más personas vinculadas al negocio "vean" la misma realidad, la expresen comunicacionalmente de la misma forma?	<u>SI</u> (1)	PUEDEN EXISTIR ALGUNAS VARIACIONES (2)	LA PROBABILIDAD PUEDE SER BAJA SI LAS FORMAS COMUNICACIONALES NO SON IGUALES (4)	DEPENDERÁ DE LAS PERSONAS (3)

## D. EL SISTEMA DE APRENDIZAJE

	¿Consi- dera que observar la realidad le enseña a usted acerca de la dinámica dominante en los negocios?	UN POCO. YA QUE NO PUEDO OBSERVAR TODA LA REALIDAD (1)	LA REALIDAD NO ENSEÑA, SOLO SE MUESTRA OBJETIVAMENTE (2)	<b><u>SÍ, OBSERVAR LA REALIDAD, ME ENSEÑA</u></b> <b>(3)</b>	CUANTO MÁS PROFUNDO OBSERVO LA REALIDAD, MÁS ME ENSEÑA ACERCA DE ELLA (4)
	¿Consi- dera que usted posee capacidades innatas para los negocios, más allá de lo que pueda aprender?	NO (1)	SÍ, MUCHO (4)	BASTANTE (3)	<b><u>UN POCO.</u></b> <b>(2)</b>
	¿Qué importancia le da a su sentido común en el aprendizaje de sus negocios?	UN POCO (2)	POCO Y NADA (1)	<b><u>BASTANTE</u></b> <b>(3)</b>	EN SU JUSTA MEDIDA SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS (4)
	¿Consi- dera que el aprendizaje significativo de la realidad en forma circunstancial, posee más importancia que el aprendizaje que se adquiere sobre hechos repetitivos?	BASTA NTE (3)	SÍ, MUCHO, DEFINITIVAMENTE (4)	<b><u>NO SE</u></b> <b>(1)</b>	UN POCO (2)
	La realidad de los negocios se aprende haciendo negocios, no con libros.	EL HACER NEGOCIOS NO TIENE SENTIDO SI NO SE POSEE UN APRENDIZAJE FORMAL (4)	<b><u>LA MAYOR PARTE</u></b> <b>(2)</b>	DEBE HABER UNA COMBINACIÓN DE AMBOS PROCEDIMIENTOS (3)	SEGURO (1)

	Los aprendizajes significativos se logran en el día a día y no con cursos, libros, charlas, etc.	<b><u>SI, ESTOY SEGURO</u></b> (1)	TEORÍA Y EXPERIENCIA NO SE PUEDEN DESPRENDER (4)	SIEMPRE EL EQUILIBRIO ENTRE UN SISTEMA Y OTRO DE APRENDIZAJE ES MÁS BENEFICIOSO (3)	LA MAYOR PARTE DE LA VECES, SI (2)
	No se puede hacer negocios sin primero haber adquirido los conocimientos necesarios que señalan la teoría.	NO, PARA NADA (1).	QUIEN PRETENDA ADMINISTRAR SUS NEGOCIOS SOLO CON LA EXPERIENCIA TIENE UN ALTO GRADO DE PROBABILIDAD DE FRACASAR. (2)	<b><u>TODOS LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICOS SOBRE NEGOCIOS SON VÁLIDOS</u></b> (3)	HAY QUE SABER QUE CONOCIMIENTOS SON VÁLIDOS PARA EL NEGOCIO (4)
	¿Qué importancia le asigna usted a la intuición al momento de tomar una decisión importante relacionada con el negocio?	TODA LA IMPORTANCIA (1)	NINGUNA (2)	EQUILIBRO INTUICIÓN CON CONOCIMIENTOS FORMALES (3)	<b><u>BUSCO FUNDAMENTAR LO INTUIDO CON CONOCIMIENTOS FORMALES</u></b> (4)
	Está demostrado que los grandes hombres de negocios muy pocas veces recurrieron a conocimientos teóricos	ES CIERTO (1)	NO ESTÁ DEMOSTRADO (2)	<b><u>EN GRAN PARTE, SI.</u></b> (3)	ES CIERTO, PERO ASUMIERON RIESGOS DE FRACASO MAYORES (4)
0	En definitiva, los negocios se experimentan y después se estudian con conocimientos teóricos.	EN ALGUNOS CASOS (2)	CIERTO (1)	NO HAY PRÁCTICA SIN TEORÍA, NI TEORÍA SIN PRÁCTICA (4)	<b><u>HAY QUE BUSCAR EL JUSTO EQUILIBRIO</u></b> (3)

## E. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN

	¿Posee su propia manera de captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida?	<u>SÍ, AUNQUE NO DE MANERA COMPLETA Y SISTEMÁTICA</u> (4)	NO, PERO LO INTENTO (2)	SOLO PARA SITUACIONES ESPECIALES (3)	NO (1)
	¿Posee algún método o procedimiento, para usted y/o la empresa, para captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida?	SI (4)	NO, PERO LO TENGO PREVISTO (2)	<u>SOLO PARCIALMENTE</u> (3)	NO (1)
	¿Posee mecanismos que le aseguren que el mensaje que transmite, especialmente su visión de la realidad, se ha comprendido fielmente por sus eventuales escuchas?	LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO DE LOS RESULTADOS (3)	<u>NO, PERO ES UN TEMA QUE PREOCUPA</u> (2)	NO, Y NO LO HABÍA PENSADO (1)	ME ASEGURO QUE EL MENSAJE LLEGUE LO MÁS FIELMENTE POSIBLE A MI PROPIA VISIÓN (4)
	¿Posee un sistema de información sistematizado e informatizado accesible para todos los miembros de la empresa según sus niveles jerárquicos?	NO (1)	<u>SÍ, PERO PARCIALMENTE Y RELACIONADO CON LA INFORMACIÓN CLÁSICA (CONTABLE, IMPOSITIVA, SUELDOS)</u> (2)	SÍ, PERO NO ALCANZA A TODOS LOS NIVELES DE LA EMPRESA (3)	SI, DISTRIBUIDA EN INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES E INFORMACIÓN OPERATIVA (4)
	Repasan los principios de Shanonn y Weaver ( ver pág. 76) ¿en	NO ESTOY DE ACUERDO EN NINGÚN CASO (1)	ESTOY DE ACUERDO CON ALGUNOS PRINCIPIOS (2)	<u>ESTOY DE ACUERDO CON LA MAYORÍA DE LOS PRINCIPIOS</u> (3)	ESTOY DE ACUERDO CON TODOS LOS PRINCIPIOS (4)

	qué medida está de acuerdo con ellos?				
	¿Posee el sistema de información una formalidad de observación, interpretación y captura de datos, ya sea individualmente o para los miembros de la organización según sus jerarquías?	NO (1)	SÍ. (4)	PARCIALMENTE, PERSONAL Y GRUPAL (3)	<b><u>EN FORMA PARCIAL E INDIVIDUAL</u></b> (2)
	Realiza un esfuerzo para que la comunicación acerca de la interpretación de la realidad sea comprensible para el resto de los miembros de la organización?	SI. DE MANERA SISTEMÁTICA. (4)	<b><u>SOLO PARCIALMENTE</u></b> (3)	SOLO CUANDO LA INFORMACIÓN ES RELEVANTE (2)	NO ME HE PUESTO A PENSAR EN ELLO (1)
	Posee un esquema del cuál es la información relevante (primaria) y cuál es la prescindible (secundaria)?	NO HE PENSADO EN ELLO (2)	<b><u>NO</u></b> (1)	SOLO EN LOS CASOS RELAVANTES (IMPUESTOS, VENTAS) (3)	TENGO DETERMINADA CUAL ES LA INFORMACIÓN RELEVANTE ÁRA MIS NEGOCIOS (4)
	¿Se maneja con diversas fuentes de información o se remite unas pocas principales?	TODAS LAS CREO QUE SON IMPORTANTES (1)	SOLO LAS QUE TIENEN DIRECTA INCUMBENCIA CON MI NEGOCIO (4)	<b><u>TRATO DE SELECCIONARLAS</u></b> (3)	SOLO LAS ALGUNAS. (2)
0	Acerca del conocimiento que se forma por distintos medios de comunicación, ¿le da	SI, SIEMPRE (1)	SÍ, SIEMPRE, CON ALGUNAS PRECAUCIONES (2)	<b><u>DEPENDE DE LA FUENTE</u></b> (3)	SOLO EN PUBLICACIONES SERIAS, ESPECIALIZAS Y RECONOCIDAS COMO TAL.

	credibilidad absoluta?				(4)
--	------------------------	--	--	--	-----

## F. SISTEMA DE CONOCIMIENTO

	¿Cómo considera su nivel de conocimientos con relación a su negocio?	ACEPTABLES (1)	MÁS QUE ACEPTABLE (2)	<u>MUY BUENO</u> (4)	MUY COMPLETO (3)
	De sus conocimientos, ¿está en condiciones de establecer cuáles son objetivos formales y cuáles son simples creencias/opiniones?	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (3)	<u>SÍ, TOTALMENTE</u> (4)	NO (1)	SOLO PARCIALMENTE (2)
	Interviene activamente en cursos de capacitación juntos a los miembros de su empresa?	SIEMPRE (4)	SOLO CUANDO MI TRABAJO ME LO PERMITE (3)	<u>TRATO DE HACERLO</u> (2)	NORMALMENTE, NO (1)
	¿Se encuentra en condiciones de hacer un listado de, al menos, 10 creencias suyas acerca de su negocio?	NO (1)	NO SE (2)	CREO QUE SÍ (3)	<u>SÍ, DEFINITIVAMENTE</u> (4)
	¿Conoce el concepto de "prospectiva"?	<u>NO ESTOY SEGURO</u> (2)	SI (4)	POSEO UNA IDEA (3)	NO (1)
	¿Realiza acciones concretas y sistemáticas para formalizar sus conocimientos (cursos, actualizaciones, lecturas	NO (1)	<u>NO, REGULARMENTE</u> (2)	PERIÓDICAMENTE AUNQUE NO EN FORMA SISTEMÁTICA (3)	SI, PERMANENTEMENTE Y SIGUIENDO UN PROGRAMA PREESTABLECIDO (4)

	específicas)?				
	¿Podría admitir que la verdadera ventaja competitiva de la empresa se basa en el conocimiento?	<b>EN POCOS CASOS</b> (2)	NO NECESARIAMENTE (1)	SI, DEFINITAMENTE (4)	EN AQUELLOS CONOCIMIENTOS CRÍTICOS (3)
	¿Qué importancia le asigna a las creencias, a la imaginación y la intuición en la formación de conocimiento del negocio?	MUCHA, TANTO COMO EL CONOCIMIENTO FORMAL (4)	POCA (2)	<b>RELATIVAMENTE</b> (3)	NINGUNA (1)
	¿Hasta qué punto sus creencias, valores, creencias son compartidos por el resto de la organización?	SÉ QUE TODOS SON COMPARTIDOS POR TODOS (4)	<b>ENTIENDO O QUE GRAN PARTE DE ELLOS SON COMPARTIDOS.</b> (3)	PARCIALMENTE (2)	NO LO SÉ (1)
0	¿El conocimiento sólo es válido si se transforma en saber competitivo?	NO SE (1)	<b>SI, DEFINITAMENTE</b> (4)	PARECERA QUE SI (3)	PROBABLEMENTE (2)

## G. LA DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO

	¿Ha instrumentado alguna forma de distribución de la información según los niveles correspondientes?	<b>NO</b> (1)	PARCIALMENTE (2)	EN GRAN PARTE (3)	SÍ (4)
	Si lo ha instrumentado, ¿es de forma sistemática y continua?	SÍ. A TODOS, SEGÚN LOS NIVELES JERÁRQUICOS. (4)	EN ALGUNAS CUESTIONES (2)	SOLO A LAS PARTES INVOLUCRADAS (3)	<b>NO</b> (1)
	¿Utiliza sistemas informáticos para la distribución de la información?	SOLO PARA LAS FUNCIONES OPERATIVAS (2)	<b>NO</b> (1)	SI DEPENDIENDO LOS NIVELES JERÁRQUICOS (4)	SOLO EN ALGUNOS CASOS (3)
	¿Posee				

	seguridad que la información es distribuida?	CREO QUE SÍ (2)	<u>NO LO SÉ</u> (1)	CREO QUE PARCIALMENTE (3)	SÍ, ABSOLUTAMENTE (4)
	¿Verifica que la distribución de la información es analizada, discutida por los miembros de la organización?	<u>CUANDO O ME ES POSIBLE</u> (1)	CASI EN TODOS LOS CASOS (3)	SOLO LA INFORMACIÓN MÁS IMPORTANTE (2)	SÍ, SIEMPRE- (4)
	¿Considera que la distribución del conocimiento potencia las capacidades de la empresa?	NO ESTOY SEGURO (1)	<u>SI, DEFINITAMENTE</u> (4)	SÍ, EN FORMA PARCIAL (3)	RELATIVAMENTE (2)
	¿La distribución de conocimientos ayuda a evitar la concentración de poder de la información en unas pocas personas?	DEPEND E DEL CONOCIMIENTO (1)	A VECES (2)	<u>SI, ES ALTAMENTE PROBABLE</u> (3)	SI, DEFINITAMENTE (4)
	¿La distribución de los conocimientos ayuda a la delegación de funciones?	NO SIEMPRE (2)	NO SE (1)	<u>SEGÚN EL CONOCIMIENTO DISTRIBUIDO</u> (3)	SI, TOTALMENTE (4)
	¿La distribución de los conocimientos ayuda a interpretar la complejidad del negocio?	SI, DEFINITAMENTE (4)	<u>EN GRAN PARTE</u> (3)	POSIBLEMENTE (2)	NO CREO (1)
0	¿Las organizaciones "inteligentes" demandan la distribución del conocimiento?	<u>SI, EN GRAN PARTE</u> (3)	EN PARTE (2)	NO SE (1)	SI, ABSOLUTAMENTE (4)

## H. EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES APLICADAS

¿Ha implementado métodos o procedimientos para evaluar las acciones estratégicas aplicadas?	NO (1)	BASTANTE (3)	ALGO (2)	<u>SI</u> <u>(4)</u>
¿Posee una actitud deliberadamente activa con relación a la realidad de sus negocios?	HAGO LO POSIBLE (1)	<u>EN GRAN PARTE</u> <u>(3)</u>	LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO SI HAGO LO CORRECTO (2)	SÍ, DEFINITIVAMENTE (4)
¿Antes de tomar acciones sobre sus negocios, desarrolla modelos y/o representaciones mentales de los posibles resultados?	<u>SÍ, DEFINITIVAMENTE</u> <u>(4)</u>	LO INTENTO EN LA MAYOR PARTE DE LOS CASOS (3)	A VECES (2)	NO (1)
¿Toma las medidas correctivas cuando los resultados no son los esperados?	CUANDO ES POSIBLE (1)	SOLO EN AQUELLOS RESULTADOS MÁS RELEVANTES (2)	<u>EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS</u> <u>(3)</u>	SI, SIEMPRE (4)
¿Analiza la importancia de variables que han determinado los resultados obtenidos?	NO (1)	SIEMPRE (4)	<u>CASI SIEMPRE</u> <u>(3)</u>	A VECES (2)
¿La evolución de los resultados los realiza con el resto de los miembros del equipo?	CON LOS DE LA JERARQUÍAS QUE CORRESPONDEN (4)	NO (1)	<u>CUANDO ME ES POSIBLE</u> <u>(3)</u>	CON ALGUNOS (2)
¿Utiliza parámetros de	NO	SOLO	<u>SÍ,</u>	EN LA

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

### Tabulación

Consigne el número que le corresponde a cada ítem (letra) y sume la columna. El valor total señala la dominancia en los aspectos incluidos en la "Visión Empresarial"

A1	4	B1	4	C1	4	D1	3	E1	4	F1	4	G1	1	H1	4
A2	2	B2	3	C2	3	D2	2	E2	3	F2	4	G2	1	H2	3
A3	4	B3	4	C3	1	D3	3	E3	2	F3	2	G3	1	H3	4
A4	2	B4	2	C4	3	D4	1	E4	2	F4	4	G4	1	H4	3
A5	4	B5	2	C5	3	D5	2	E5	3	F5	2	G5	1	H5	3
A6	3	B6	4	C6	2	D6	1	E6	2	F6	2	G6	4	H6	3
A7	4	B7	4	C7	2	D7	3	E7	3	F7	2	G7	3	H7	4
A8	4	B8	3	C8	4	D8	4	E8	1	F8	3	G8	3	H8	3
A9	4	B9	2	C9	3	D9	3	E9	3	F9	3	G9	3	H9	3
A10	4	B10	3	C10	1	D10	3	E10	3	F10	4	G10	3	H10	2
<b>Totales</b>	<b>35</b>		<b>31</b>		<b>26</b>		<b>25</b>		<b>26</b>		<b>30</b>		<b>21</b>		<b>32</b>

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

## Anexo 2

### CUESTIONARIO: DIAGNÓSTICO DE LA VISIÓN EMPRESARIA (Vi)

FACTORES	N o siempre (0)	F ocas veces (0,25)	Solo para los casos relevantes (0,80)	S iempre (1)
1. Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc.)		X		
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos.				X
3. Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc)		X		
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.		X		
5. Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.		X		
6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.			X	
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				X
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.	X			
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.		X		
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.			X	
11. Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.			X	

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

**Escala y tipificación:**

De 0 a 0,40    Visión difusa

De 0,41 a 0,60 Visión compleja

De 0,61 a 0,80 Visión simple

De 0,79 a 1    Visión concentrada

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

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

### Anexo 3

#### CUESTIONARIO: DIAGNÓSTICO DE LA MISIÓN DE NEGOCIOS (Mi)

	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			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	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	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,				X

### **NOTAS ACLARATORIAS**

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

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

0 a 0,40    Misión cerrada

0,41 a 0,60 Misión inestable

0,61 a 0,80 Misión rígida

0,81 a 1    Misión abierta

## Anexo 4

### CUESTIONARIO: DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (Cu)

SI	NO
X	
	X
X	
	X
X	
	X
X	
	X
	X
X	

1. ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?
2. ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?
3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?
4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?
5. ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?
6. ¿Todas las tareas de la Institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?
7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?
8. ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?
9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución les cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades?.
10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo debe ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?

<b>X</b>	11. ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?
<b>X</b>	12. ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?
<b>X</b>	13. ¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?
<b>X</b>	14. ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?
<b>X</b>	15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?
<b>X</b>	16. ¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?.
<b>X</b>	17. ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?
<b>X</b>	18. ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?
<b>X</b>	19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?
<b>X</b>	20. ¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?
<b>X</b>	21. ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?
<b>X</b>	22. ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?.

	<b>X</b>	23. ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?
<b>X</b>		24. ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?
	<b>X</b>	25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponda?
<b>X</b>		26. ¿Algunas tareas se encuentran libres de estrictos procedimientos y controles de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su propia iniciativa? (siempre considerando el nivel de responsabilidad que le compete).
	<b>X</b>	27. ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?
<b>X</b>		28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?.
	<b>X</b>	29. ¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?
	<b>X</b>	30. ¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?

La tabulación consiste en asignar valor cero (0) a las preguntas respondidas como "NO" y uno (1) cuando sean "SI". Hacer el cociente de las respuestas "SI" dividido 30. La escala utilizada para categorizar las distintas culturas es la siguiente:

- 0 a 0,40    Cultura rezagada
- 0,41 a 0,60    Cultura seguidora
- 0,61 a 0,80    Cultura anticipadora
- 0,81 a 1    Cultura innovadora

Anexo 5

**CUESTIONARIO: DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (Eo)**

	no			si
	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		
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal		X		
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda		X		
14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios			X	
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.		X		
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario			X	
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.			X	
18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.		X		

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

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

0 a 0,40 Estructura burocrática

0,41 a 0,60 Estructura rezagada

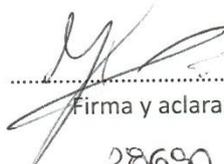
0,61 a 0,80 Estructura flexible

0,81 a 1 Estructura innovador

### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, ~~21 agosto~~ 2019

  
..... **Mesias Florencia**  
Firma y aclaración

..... **28690** .....

Número de registro

..... **38756747** .....

DNI