

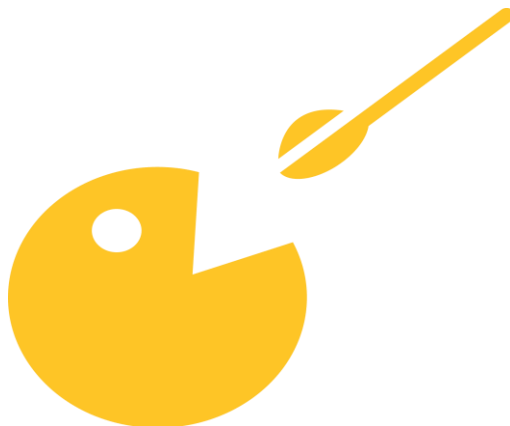


UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



**PLAN DE NEGOCIOS PARA
AGENCIA DE MARKETING, CREATIVIDAD
Y PERFORMANCE**

POR

María Rosario Diumenjo Manchón

LEGAJO

Nº31974

CORREO INSTITUCIONAL

maria.diumenjo@fce.uncu.edu.ar

PROFESOR TUTOR

María Federica Guevara Martínez

MENDOZA, 2024



RESUMEN TÉCNICO

El presente trabajo busca desarrollar un plan de negocios para la empresa Polenta, una agencia de creatividad, marketing y performance enfocada en la gestión estratégica y creativa de cada marca con la que trabaja.

Principalmente se utilizará la bibliografía de Hugo Ricardo Ocaña, Dirección estratégica de los negocios, 2016. Se realizará un exhaustivo análisis interno que permitirá, a partir de cuestionarios, obtener un cálculo objetivo del valor empresario actual. Luego, a partir de un análisis externo de variables contextuales relevantes se busca determinar el atractivo del sector y determinar la posición competitiva de la empresa.

A partir de los diagnósticos interno y externo, se formularán estrategias en pos de generar ventaja competitiva y mejores resultados sostenidos en el tiempo.

Palabras clave:

- *plan de negocios*
- *diagnóstico estratégico*
- *posición competitiva*
- *agencia creativa*



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I	8
1. Plan de negocios	8
1.1. ¿Qué es?	8
1.2. ¿Para qué sirve?	9
2. Agencias publicitarias en la era digital	10
2.1. Origen	10
2.2. Servicios ofrecidos	11
2.3. Rol e importancia	13
CAPÍTULO II	15
1. Emprender	15
1.1. ¿Qué es emprender?	15
1.2. Ser emprendedor	15
2. La empresa	16
2.1. Historia	16
2.2. Visión	18
2.3. Misión	19
2.4. Valores	20
2.5. Metodología de trabajo	21
2.6. Servicios ofrecidos	27
CAPÍTULO III	31
1. Análisis de las capacidades empresarias	31
1.1. Diagnóstico del perfil empresario/estratega	33
1.2. Identidad empresarial	34
1.2.1. Visión empresarial	35
1.2.2. Misión empresarial	37



1.2.3.	Cultura empresarial	39
1.2.4.	Estructura organizacional	43
1.2.5.	El factor de individuación	46
1.3.	Diferencia empresarial	47
1.3.1.	El factor de sofisticación	48
1.4.	Eficiencia empresarial	51
1.4.1.	El factor de optimización	52
2.	Cálculo del valor empresario	53
CAPÍTULO IV		55
1.	Análisis del sector	55
1.1.	El sector de negocios	55
1.2.	Herramientas para el análisis	56
2.	Análisis de variables	61
2.1.	Variables del nivel 1	61
2.2.	Variables del nivel 2	66
2.3.	Variables del nivel 3	69
3.	FODA	82
CAPÍTULO V		86
1.	Análisis dinámico del sector de negocios	86
1.1.	Segmento de la industria	86
1.2.	Grupos estratégicos	89
1.3.	Ciclo de vida del sector	94
CAPÍTULO VI		96
1.	Formulación de estrategias	96
1.1.	Estrategia de negocios	97
1.1.1.	Estrategia de marketing	99
1.2.	Estrategia de posicionamiento competitivo	101
1.3.	Estrategia de crecimiento	102

1.4. Estrategias organizacionales	105
1.5. Estrategias funcionales	107
CONCLUSIÓN	114
ANEXOS	117
BIBLIOGRAFÍA	147



INTRODUCCIÓN

Polenta es una agencia de marketing y creatividad con sede en Mendoza, Argentina. Fue fundada hace una década y con el paso del tiempo ha evolucionado hasta convertirse en un estudio multidisciplinario que integra diseño, comunicación y tecnología. A lo largo de los años, ha trabajado con una amplia gama de instituciones tanto públicas como privadas, desarrollando soluciones estratégicas en branding, campañas publicitarias y gestión de redes sociales.

La industria del Marketing Digital y el Desarrollo Web se encuentran en una etapa de crecimiento. Ambos rubros evolucionan constantemente, y Polenta busca estar al tanto de las principales tendencias. Esto también implica que crece la oferta y nacen nuevos competidores, ante los cuales la empresa debe anteponerse y mantener su posicionamiento.

En el segundo trimestre del 2024 comenzó a desarrollarse un cambio estructural en la dirección y gestión de la organización, en búsqueda de altos estándares profesionales, ampliación de la cartera de clientes y mejoramiento del posicionamiento en la industria.

Su objetivo principal entonces es ser reconocida como una agencia caracterizada por el profesionalismo, calidad de sus trabajos, innovación y desarrollo creativo; comprometida con la generación de valor para sus clientes.

Las preguntas que han surgido son: ¿la empresa está orientando correctamente los esfuerzos para cumplir con su objetivo?, ¿se diferencia de la competencia?, ¿el desempeño logrado es correcto?, ¿necesita mejoras?

El presente trabajo se realizará para ayudar a responder las preguntas planteadas anteriormente y mejorar la gestión de dicha empresa. La formulación de un plan de negocios ayudará a determinar si la gestión de la empresa es llevada correctamente en función de sus objetivos y a mejorar los errores que pudiesen existir, para así lograr ofrecer un valor superior al que existe actualmente.

Los objetivos del trabajo de investigación son:

OBJETIVO GENERAL: desarrollar el análisis estratégico de la empresa a partir de la aplicación de un modelo de competitividad que, a través de un análisis interno y externo, permita efectuar la formulación de estrategias para generar ventajas competitivas en el largo plazo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Definir el valor empresario de la empresa mediante un análisis interno de la misma.
- Analizar el atractivo del sector teniendo en cuenta variables de distintos niveles.
- Determinar la situación competitiva actual de la empresa.
- Realizar un análisis FODA.
- Formular estrategias de negocios, de posicionamiento competitivo, de crecimiento, organizacionales y funcionales para la empresa.

El trabajo cuenta con seis capítulos, en donde en cada uno de ellos se refiere a un tema relevante para la consecución de los objetivos determinados.

El capítulo I contará qué es un plan de negocios, para qué sirve y qué incluye. Además, se desarrollará una breve descripción sobre las agencias, su rol e importancia.

El capítulo II se adentrará en conocer la historia de la empresa. Determinando la importancia del emprendedurismo, el por qué surgió la idea de negocio, qué servicios brinda, la misión, visión y valores que la orientan.

En el capítulo III se determinará la capacidad empresarial mediante un análisis interno sostenido en 3 factores: identidad, diferenciación y eficiencia.

En el capítulo IV se desarrollará el análisis del sector de la empresa teniendo en cuenta las 3 variables determinadas por Hugo Ocaña, y el análisis FODA de Albert S. Humphrey.

En el capítulo V se realizará el análisis dinámico del sector de negocios, donde se determina qué segmento ocupa la empresa, el análisis de la competencia a través de grupos económicos, cuál es su posición competitiva y en qué etapa del ciclo de vida se encuentra.

Finalmente, siguiendo la estructura, en el capítulo VI se determinarán las posibles estrategias a seguir, respetando su posición jerárquica.

CAPÍTULO I

1. Plan de negocios

1.1. ¿Qué es?

El plan de negocios es una herramienta fundamental para el diseño y planificación de una empresa. Su propósito principal es describir y comunicar un proyecto particular, detallando de qué manera, en qué momento y con qué recursos se llevará a cabo. Según Torres Carbonel (2013), al identificar las variables cruciales del negocio, el plan de negocios puede utilizarse como una referencia para medir el progreso del proyecto, sirviendo como un marco de cumplimiento.

La elaboración de un plan de negocios debe incluir a todo el equipo emprendedor, ya que este proceso fomenta su compromiso, motivación, competencia del equipo para alcanzar el éxito empresarial y capacidad para gestionar los riesgos asociados. De esta manera, un plan de negocios no solo resulta útil para atraer capital y financiamiento, sino también para establecer alianzas estratégicas y fomentar relaciones futuras. Es importante señalar que esta herramienta es aplicable tanto a nuevas empresas como a aquellas con experiencia que buscan nuevos objetivos (desarrollar nuevos mercados, producir nuevos productos, gestionar cambios organizacionales, etcétera).

Los planes de negocios tienen tres finalidades principales: planificar las acciones frente a las oportunidades y evaluar su viabilidad; justificar y comunicar el proyecto, y establecer los objetivos y puntos clave en el desarrollo del negocio.

Un buen plan de negocios debe ser exhaustivo, abordando todos los aspectos y factores principales que conforman el proyecto con detalle. Debe estar bien estructurado para facilitar su

consulta rápida y eficiente. Busca convertir una oportunidad de mercado en una empresa sólida y sostenible a lo largo del tiempo. Incluye todas las funciones necesarias para el funcionamiento, organización, consecución y desarrollo del negocio, contemplando todas las variables relevantes. Además, debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios en el entorno en el que se desarrolla el negocio.

1.2. ¿Para qué sirve?

De acuerdo con Freire (2015), un plan de negocios es una herramienta fundamental para "establecer alianzas estratégicas, captar clientes, atraer empleados clave, motivar al equipo directivo y mantener el enfoque. Además, facilita la obtención de financiamiento y, lo más crucial, permite autoevaluarnos sobre la viabilidad del proyecto. Elaborar un plan de negocios es la excusa ideal para seguir un proceso metódico de análisis y documentarlo con total claridad. Si uno mismo no está convencido de que la idea tiene un valor diferencial, será aún más difícil comunicar esa idea a terceros" (p.120).

Basándose en esta perspectiva, el plan de negocios permite evaluar si una idea empresarial es viable, revisando previamente diversos aspectos relacionados con el proyecto. Esto incluye prever cómo funcionará la empresa en el futuro, estableciendo sus objetivos y metas a alcanzar. Además, facilita la identificación tanto del microentorno como del macroentorno, permitiendo definir con precisión las estrategias a aplicar y asegurar un crecimiento exitoso.

Aunque existen múltiples enfoques para estructurar un plan de negocios según diversos autores, en el presente trabajo se desarrollará una estructura adaptada que permitirá abordar de manera coherente y sistemática los aspectos fundamentales del proyecto.

2. Agencias publicitarias en la era digital

2.1. Origen

La publicidad, como disciplina, ha existido desde tiempos inmemoriales, adaptándose a los diferentes medios disponibles, desde anuncios impresos hasta la televisión y la radio. El nacimiento de Internet a finales del siglo XX marcó un punto de inflexión en la manera en que las empresas comunicaban sus mensajes y promocionaban sus productos. La aparición de la web 1.0 permitió la creación de sitios web estáticos, donde las empresas podían mostrar información básica sobre sus productos y servicios. La publicidad se caracterizó por una comunicación unidireccional, similar a los medios tradicionales.

Con el desarrollo de la web 2.0, que facilitó la interacción y participación de los usuarios, surgieron nuevas oportunidades para la publicidad digital. Plataformas como Google, con su servicio de Google Ads, y redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, entre otras, se convirtieron en espacios clave para la promoción de productos y servicios, permitiendo una segmentación más precisa del público objetivo y un análisis detallado de los resultados, lo que potenció el interés de las empresas en invertir en publicidad digital.

El crecimiento de la publicidad digital dio lugar a la necesidad de profesionales y agencias especializadas en este ámbito. Las primeras agencias digitales surgieron como una evolución de las tradicionales, adaptándose a las nuevas herramientas y plataformas existentes. Se dedicaron a desarrollar estrategias de marketing digital, gestionando campañas en motores de búsqueda, redes sociales y otros canales online. La posibilidad de medir con precisión el rendimiento de las

campañas permitió a estas agencias optimizar constantemente sus estrategias, ofreciendo un servicio más eficiente y personalizado.

En la actualidad, las agencias publicitarias digitales continúan evolucionando, explorando nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, el machine learning y la realidad aumentada para ofrecer experiencias publicitarias más inmersivas y efectivas.

2.2. Servicios ofrecidos

Las agencias publicitarias digitales se han convertido en actores clave dentro del ecosistema del marketing moderno. A medida que la tecnología y los comportamientos de los consumidores han evolucionado, estas agencias han diversificado su oferta de servicios para adaptarse a las nuevas demandas del mercado. No solo abarcan la creación y gestión de campañas publicitarias, sino también una amplia gama de soluciones integrales que buscan maximizar la presencia y el impacto de las marcas en el entorno digital. A continuación, se desarrollan los servicios ofrecidos:

- **Estrategia de Marketing Digital:** uno de los servicios fundamentales que brindan es la consultoría y desarrollo de estrategias de marketing digital. Este servicio implica la planificación de acciones coordinadas que buscan alcanzar los objetivos de marketing de una empresa a través de canales digitales. Las agencias analizan el mercado, la competencia y el comportamiento del consumidor para diseñar una estrategia personalizada que incluya tácticas específicas, como el posicionamiento de marca, la generación de leads y la conversión de ventas.
- **Publicidad en Motores de Búsqueda (SEM: Search Engine Marketing):** a través de plataformas como Google Ads, las agencias gestionan campañas de pago por clic (PPC)

para aumentar la visibilidad de una empresa en los resultados de búsqueda. Este servicio incluye la investigación de palabras clave, la creación de anuncios, la gestión de presupuestos y la optimización constante de las campañas para mejorar el retorno de la inversión (ROI).

- Optimización para Motores de Búsqueda (SEO: Search Engine Optimization): es un servicio esencial para mejorar la visibilidad orgánica de un sitio web. Las agencias digitales ofrecen servicios de SEO que incluyen la optimización técnica del sitio web, la creación de contenido relevante y la construcción de enlaces. El objetivo de estas actividades es mejorar el ranking de la página en los resultados de búsqueda orgánica, aumentando así el tráfico y la autoridad de la marca.
- Gestión de Redes Sociales: ofrecen servicios de gestión de redes sociales que abarcan la creación de contenido, la programación de publicaciones, la interacción con la audiencia y la gestión de campañas publicitarias pagadas. Este servicio también incluye la monitorización y análisis del rendimiento, permitiendo ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos.
- Marketing de Contenidos: es una estrategia centrada en la creación y distribución de contenido relevante y valioso para atraer y retener a una audiencia definida. Las agencias digitales ofrecen servicios de marketing de contenidos que incluyen la producción de artículos, blogs, videos, infografías y otros formatos de contenido. Este enfoque busca aumentar la visibilidad de la marca y fortalecer la relación con los clientes.

- **Email Marketing:** gestionan campañas de email marketing, desde la creación de listas de suscriptores hasta el diseño y envío de correos electrónicos. Estos servicios se centran en segmentar adecuadamente la audiencia, personalizar los mensajes y analizar las tasas de apertura y conversión para mejorar continuamente las campañas.
- **Análisis y Medición de Resultados:** las agencias utilizan una variedad de herramientas y plataformas analíticas para rastrear métricas clave, como el tráfico web, la tasa de conversión, el costo por adquisición (CPA) y el retorno de inversión (ROI). Este análisis permite a las empresas tomar decisiones informadas y ajustar sus estrategias para maximizar su eficacia.
- **Innovación y Nuevas Tecnologías:** muchas agencias publicitarias digitales están a la vanguardia de la innovación, ofreciendo servicios que utilizan tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA), el machine learning, la realidad aumentada (RA) y la realidad virtual (RV). Estas tecnologías permiten crear experiencias personalizadas y envolventes que pueden diferenciar significativamente a una marca en un mercado competitivo.

2.3. Rol e importancia

En la era digital, el panorama del marketing y la publicidad ha experimentado una transformación significativa. Las agencias publicitarias digitales son actores indispensables en el mercado actual, desempeñando un papel crucial en la manera en que las marcas se comunican y se conectan con sus audiencias. Su relevancia y valor se deben a una combinación de factores

tecnológicos, económicos y socioculturales que han redefinido las estrategias y tácticas de promoción.

La transición de los medios tradicionales a los digitales ha sido uno de los cambios más importantes en el campo del marketing. Este cambio no solo ha afectado la forma en que se distribuyen los mensajes publicitarios, sino también cómo se crean, se dirigen y se miden. Las agencias publicitarias digitales han sido pioneras en esta transformación. Su capacidad para integrar tecnología, creatividad y estrategia las convierte en socias estratégicas que ayudan a las empresas a navegar por el complejo paisaje digital, optimizar su inversión publicitaria y construir relaciones sólidas con sus audiencias.



CAPÍTULO II

1. Emprender

1.1. ¿Qué es emprender?

Según la definición clásica de Schumpeter (1934), emprender implica la creación de nuevas combinaciones de recursos que resultan en nuevos productos, servicios o procesos. Este concepto ha evolucionado, abarcando no solo la creación de nuevas empresas, sino también la capacidad de los individuos para identificar oportunidades y llevar a cabo iniciativas que generen valor.

Abarca un proceso dinámico y continuo que implica la identificación de oportunidades, la adquisición de recursos necesarios, y la creación y gestión de una nueva organización. Además, las habilidades y características personales juegan un papel crucial en el éxito del emprendimiento.

1.2. Ser emprendedor

Un emprendedor es una persona que identifica una oportunidad de negocio y se dispone a explotarla mediante la creación de una nueva empresa o la introducción de innovaciones dentro de una organización existente.

Según Drucker (1985), un emprendedor es aquel que busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad. Esta definición resalta el papel del emprendedor como agente de cambio, capaz de transformar ideas en productos o servicios que generan valor.

Ser emprendedor implica poseer una serie de características y habilidades específicas. Según Hisrich, Peters y Shepherd (2016), algunas de estas características incluyen la capacidad de asumir riesgos calculados, la creatividad, la resiliencia, y una fuerte orientación hacia los objetivos. Los

emprendedores suelen tener una alta tolerancia a la incertidumbre y una fuerte motivación para lograr el éxito, lo que les permite superar obstáculos y adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado.

2. La empresa

2.1. Historia

Polenta es una agencia de marketing, creatividad y performance con sede en Mendoza, Argentina. Nació en el 2014, de la mano de sus socios fundadores Ignacio Castro y Gabriel Caruana. Ambos ya eran actores con renombre en el medio por su paso por distintas áreas referidas a la industria de la comunicación. Encontraron en Polenta la oportunidad de poder generar un negocio adaptado a sus aspiraciones y capaz de atender las nuevas necesidades nacientes en el mercado.

Con el paso de los años la empresa ha evolucionado hasta convertirse en un estudio multidisciplinario que integra diseño, comunicación y tecnología. En su portfolio cuenta con una extensa lista de instituciones públicas y privadas, para las cuales ha desarrollado soluciones estratégicas en branding, campañas publicitarias y gestión de redes sociales. Podemos mencionar: Supercanal, Eventbrite, Yacopini, Grupo América, Municipalidad de Luján de Cuyo, entre otros.

Su enfoque colaborativo y detallista les ha permitido obtener ciertos reconocimientos, como el Sello del Buen Diseño, y premios en eventos como Casa FOA y la Bienal Nacional de Diseño.

En el segundo trimestre del 2024 comenzó a desarrollarse un cambio estructural en la dirección y gestión de la organización, en búsqueda de altos estándares profesionales, ampliación de la cartera de clientes y mejoramiento del posicionamiento en la industria.



Ilustración 1: Instalaciones de Polenta



Ilustración 2: Logo de Polenta

2.2. Visión

El objetivo a largo plazo de una organización se define como la visión, es decir, aquello que se aspira alcanzar en el futuro. Una visión efectiva debe ser inspiradora, clara y convincente, orientando los esfuerzos de la empresa hacia un propósito común.

En el contexto del presente trabajo, la visión establecida por la empresa es: **Brindar un servicio profesional, comprometido y asumiendo la responsabilidad con los plazos; que contribuya al crecimiento de nuestros clientes y al desarrollo de nuestro equipo, en un clima de aprendizaje y permanente actualización.**

Según Ocaña (2016), "la construcción de la identidad empresarial comienza con la visión empresarial, la cual representa la perspectiva del empresario o estrategia sobre su negocio; allí radica la identidad esencial. Posteriormente, esta identidad se consolida en la cultura de la organización" (p. 64). Esto subraya la importancia de la visión como punto de partida para la formación de una identidad corporativa sólida, que se refleja en la cultura organizacional y en la manera en que la empresa se proyecta al mercado.

2.3. Misión

La misión de una organización es el elemento que define su razón de ser y la diferencia de otras. Se refiere a lo que la organización hace y hacia dónde dirige sus esfuerzos. Según Ocaña (2016), "la misión es la tarea encomendada al empresario estratega para asegurar el éxito de sus negocios". De manera similar, Staton (1996) señala que la misión de un negocio "enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Además, una declaración de misión establece, de manera general, los límites de las actividades de la organización".

La misión de Polenta fue definida como: **Ser una agencia de marketing y comunicación eficiente, que contribuya con creatividad y profesionalismo a mejorar sustancialmente la facturación y el posicionamiento de nuestros clientes.**

Este concepto es fundamental, ya que proporciona la dirección y propósito de la empresa, diferenciándola en el mercado y guiando su estrategia. Ocaña (2016) resalta la importancia de definir el negocio como un acto de definición de la misión. Según el autor, las variables que constituyen un negocio incluyen:

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

Estas variables son esenciales para comprender el alcance y la orientación estratégica de la organización, estableciendo los parámetros dentro de los cuales opera y se distingue de sus competidores.

2.4. Valores

Los valores corporativos son fundamentales para establecer la cultura organizacional y delinear las normas que guían la colaboración entre los miembros del equipo. Es esencial que estos valores estén alineados con la esencia y visión del negocio, ya que forman la base sobre la cual se toman decisiones y se desarrollan acciones dentro de la empresa.

En términos generales, los valores se refieren a principios abstractos que, aunque no siempre son tangibles, se manifiestan en las cualidades y actitudes de las personas que conforman la organización. No solo definen la identidad de la empresa, sino que también influyen profundamente su comportamiento y la forma en que se relaciona con sus clientes, empleados y demás partes interesadas. En este sentido, los valores corporativos funcionan como un marco ético y moral que sustenta la coherencia y consistencia en todas las actividades empresariales.

Los valores de Polenta fueron definidos como:

- Somos Transparentes: trabajamos de manera honesta y confiable.
- Somos Comprometidos: nos gusta dialogar y escuchar activamente.
- Somos Vanguardistas: queremos mantenernos siempre actualizados y evolucionar.

2.5. Metodología de trabajo

La empresa utiliza metodologías de trabajo por proyectos combinando a distintos miembros de la organización para alcanzar los objetivos propuestos. Se distinguen 3 partes fundamentales:

Líderes creativos: Este rol es desempeñado por el director creativo y las duplas creativas asignadas a cada cuenta, así como los líderes de cada equipo de trabajo. Son responsables de asegurar la calidad de todos los trabajos realizados en la agencia. Sus principales responsabilidades incluyen:

- Priorizar las tareas del sprint para alcanzar los objetivos y metas establecidos.
- Garantizar que las tareas sean claras, detalladas y cuenten con todos los recursos necesarios para su realización.
- Aprobar o corregir las tareas en representación del cliente o gestionar las aprobaciones correspondientes.
- Coordinar el arte.

Líderes operativos: Este rol es asumido por los ejecutivos de cuentas, quienes colaboran con los equipos de marketing y performance. Su función principal es gestionar las agendas del equipo y asegurar que cada tarea esté debidamente documentada, de manera que los responsables cuenten con toda la información necesaria para su ejecución. Son responsables de la eficiencia y eficacia de las operaciones. Sus principales responsabilidades incluyen:

- Implementar técnicas para la gestión efectiva de las tareas.
- Eliminar los obstáculos que puedan entorpecer el progreso del equipo.
- Velar por el cumplimiento de la metodología de trabajo.



- Proponer mejoras para aumentar la productividad, efectividad del método y la calidad de vida del equipo.
- Recibir las solicitudes del cliente y transformarlas en tareas para el equipo, especificando prioridades, plazos, responsables y detalles relevantes.
- Asegurar que todas las tareas asignadas se ejecuten de la manera más efectiva.

Equipo: Es el encargado de ejecutar las tareas con el fin de completar los proyectos de los clientes con la mayor calidad posible y en los tiempos establecidos. El equipo está compuesto por distintos roles definidos a continuación:

ROL	RESPONSABILIDADES	TAREAS
Community manager	Volcar en las redes la estrategia definida para el cliente y administrar esa comunidad.	● Generar el contenido: publicar, moderar, calendarizar, medir y generar insights para retroalimentar la estrategia.
Diseñador/a gráfico/a	Interpretar, diseñar, comunicar, ordenar y sintetizar contenido visual.	● Participar en las duplas en los momentos creativos. ● Transformar en piezas gráficas y/o sistemas visuales los conceptos desarrollados por el redactor, acordes a la estrategia definida. ● Realizar ajustes y adaptaciones. ● Proponer cambios e iniciativas para que funcionen mejor las piezas.
Redactor/a creativo/a	Desarrollar el concepto a trabajar para el cliente/marca.	● Generar conceptos publicitarios: diagramar campañas integrales,



		redactar contenidos, y coordinar con dupla de artes gráficas. • Verificar entregables. • Aportar a la definición de la estrategia.
Motion graphics	Realizar piezas animadas.	• Animación de imágenes asistidas por computadoras. • Realizar videos para TV y RRSS. • Edición de video, música y locuciones.
Marketing manager	Definir la estrategia de acción para cada cliente.	• Elaborar el plan de marketing. • Realizar seguimiento del plan de marketing. • Revisión y gestión de los desvíos. • Informes y reportes.
Performer	Maximizar los resultados de marketing online con el presupuesto definido.	• Crear y optimizar campañas en plataformas de marketing online. • Analizar las métricas de rendimiento, proponer mejoras, y generar reportes de resultados de manera periódica. • Armar las distribuciones de presupuestos de los clientes. • Atender consultas y solucionar problemas o pedidos de clientes vinculadas a las campañas. • Generar resultados que empujen al incremento de la inversión. • Aportar a la definición de la estrategia.



Analista administrativo	Asistir operativamente a la coordinación de administración y control de gestión.	• Mantener las cuentas bancarias actualizadas y cargadas en el sistema de gestión de la Agencia. • Cobranzas. • Pagos. • Compras y gestión de proveedores. • Colaborar en la liquidación de impuestos. • Asistir en la facturación al equipo. • Facturación y carga en sistema a clientes y proveedores.
Ejecutivo/a de cuentas	Gestionar la relación con el cliente y la operativa del equipo.	• Trasladar el plan de marketing a la agenda del equipo. • Recepcionar pedidos del cliente y transformarlos en tareas para el equipo, que contengan prioridad, plazos, responsables y brief pertinente. • Asegurar que todas las tareas de su equipo se ejecuten de la manera más efectiva. • Involucrarse para hacer crecer la cuenta. • Ser guardián de la metodología de trabajo. • Mantener reuniones periódicas con el objetivo de dar soporte.

Tabla 1: Elaboración propia

La metodología de trabajo a seguir con los clientes se resume en el siguiente gráfico:



Ilustración 3: Elaboración propia

Los clientes que acuden a la Agencia suelen hacerlo con diversas dudas, necesidades, inquietudes, objetivos y otras incomodidades que buscan resolver a través de los servicios que esta ofrece. Es fundamental materializar estas preocupaciones en módulos independientes que contribuyan de manera individual a la estrategia del plan general.

Se toma en consideración estas inquietudes para convertirlas en una estrategia que contemple elementos esenciales, los cuales definirán el resto de las acciones y servirán como guía para que las demás áreas de la Agencia las ejecuten. Estos elementos se dividen en:

➤ Elementos inmutables:

- Objetivo general de la empresa: Representa la razón de ser de la relación entre Empresa-Agencia, y es la base de por qué el cliente la busca. Los dos grandes objetivos que puede tener cualquier empresa son las ventas/facturación y el posicionamiento, o una combinación de ambos. Definir correctamente el objetivo del cliente y trabajar lógicamente para alcanzarlo garantiza una relación a largo plazo, ya que el cliente identificará a la Agencia como un socio estratégico que desarrolla una planificación centrada en sus necesidades.
- Segmento: Se refiere al público al que se dirige el cliente. Aunque en principio esta definición puede parecer sencilla, suele complicarse en la práctica. Conocer al público objetivo es crucial, ya que es necesario entender y empatizar con su forma de pensar, sentir y actuar, pues esto determinará si realmente la oferta satisface sus expectativas.

➤ Elementos variables según la acción:

- Objetivo específico: Partiendo del objetivo general, cada acción, campaña, micro estrategia y otras ideas derivadas del plan tendrá un objetivo específico. Por ejemplo, una empresa puede tener como objetivo general incrementar sus ventas en un 40% para el año. Dentro de esta gran meta, puede surgir un objetivo específico, como una campaña online dirigida a generar demanda en una provincia específica donde la empresa tenga actividad. El objetivo específico varía, pero el objetivo general es transversal, y todas las acciones responden a este.

- Canal: De manera similar al objetivo específico, el canal a través del cual se ejecuta una acción puede variar, ya sea una campaña online u offline, o dentro de lo online, para plataformas como Meta o Google. La definición del canal no solo determina los criterios de diseño, sino también la lógica del impacto que dicho canal puede tener en la planificación de la acción.

A continuación, se realiza un paso crucial: la ejecución. La ejecución es la manera de demostrar al cliente que las ideas planteadas se materializan y se cumplen, respetando los cuatro elementos mencionados anteriormente, ya que no tiene sentido ejecutar una acción cuyo mensaje esté dirigido a un segmento incorrecto o cuya lógica de ejecución no responda al objetivo de la empresa.

Finalmente, se lleva a cabo la fase de la medición. Es esencial ya que permite evaluar si la acción realizada ha contribuido al objetivo del cliente y si se ha cumplido con las expectativas planteadas. La medición diferencia la proyección de lo sucedido, y cuanto mayor sea la discrepancia, mayor será la necesidad de ajustar el curso de la acción. Por lo tanto, la medición valida el proceso y proporciona información crítica sobre los aspectos que deben mejorarse para alcanzar el resultado prometido.

2.6. Servicios ofrecidos

A continuación, se detallan los servicios ofrecidos por la empresa:

→ CREATIVIDAD

◆ Branding:

- Creación de marcas desde cero o replanteamiento de marcas que ya existen.



- Desarrollo de la identidad de marca: logo, sistema de diseño, estructura visual.
- Desarrollo de narrativa, lenguaje y personalidad, generando marcas que tengan un mensaje, que transmitan emociones, y que digan lo que quieren decir.

◆ Campañas publicitarias:

- Planeación y realización de campañas para redes sociales y para medios tradicionales.
- Búsqueda de ideas y conceptos que sorprendan.
- Desarrollo de estrategias, definición de objetivos cualitativos y cuantitativos.
- Redacción de titulares y copies.

◆ Redes sociales:

- Gestión de la comunicación en redes sociales.
- Generación de contenidos, community management y activaciones on & off.
- Desarrollo de estrategias digitales y manejo de redes como: Facebook, Instagram, YouTube, Pinterest, Spotify, LinkedIn, etcétera.

◆ Sitios web:



- Desarrollo de páginas web institucionales y empresariales.
- Creación de landing pages para buscar conversiones.
- Planeación de la estructura del sitio, redacción de los textos, programación, diseño e implementación.

→ PERFORMANCE

◆ Performance:

- Optimización de la inversión para branding, leads, ventas, prospección.
- Análisis de datos
- Trabajo en campañas en Facebook, Instagram, Google, LinkedIn, Twitter, etcétera.
- Generación de informes explicativos.

◆ Facebook Ads:

- Administración de inversión en redes sociales.
- Orientación en cuánto invertir y qué resultados esperar.
- Creación de comunidad, reclutamiento de leads, consecución de interacciones.

◆ Google Ads:

- Posicionamiento de marcas en Google.

- Realización de campañas de search para ubicar sitios webs en los primeros resultados.

CAPÍTULO III

1. Análisis de las capacidades empresarias

En la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible y superior, una empresa debe comprender que el concepto de valor es intrínsecamente subjetivo. Es precisamente el valor percibido por el cliente lo que permitirá a la empresa alcanzar dicha ventaja. El cliente, en su proceso de compra,

busca una oferta que satisfaga su percepción de valor. Por lo tanto, es crucial que la empresa desarrolle un Valor Empresarial (V_e) que esté alineado con la percepción subjetiva del Valor del Cliente (V_c). La empresa debe esforzarse por generar un V_e que se asemeje lo máximo posible al V_c , con el fin de que el cliente prefiera su producto por encima de las alternativas ofrecidas por la competencia.

Es fundamental reconocer que el valor percibido por el cliente es totalmente subjetivo, ya que depende de la comparación entre las expectativas previas y la experiencia real obtenida. Por otro lado, el Valor Empresarial es un concepto objetivo. No obstante, cuanto más se acerque este al Valor para el Cliente, mejor será el posicionamiento competitivo de la empresa. Esto implica que la empresa debe desarrollar una identidad clara (saber ser estrategia), que le permita diferenciarse (saber qué estrategia implementar) de manera eficiente (saber cómo gestionar la estrategia).

La ecuación que representa esta relación es:

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

La identidad se refiere al "saber ser" del estratega y se mide mediante el factor de individuación (f_i), un elemento cuantitativo y subjetivo que evalúa los atributos distintivos de la empresa. La diferencia se refiere al "saber qué" estrategia es la más adecuada para competir en el mercado, medida a través del factor de sofisticación (f_s). Finalmente, la eficiencia se relaciona con el "saber cómo" gestionar estratégicamente los costos, y se mide mediante el factor de optimización (f_o).

Así, la expresión final del Valor Empresarial es:

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

En un escenario ideal, una empresa logra una ventaja competitiva superior y sostenible cuando:

$$V_e = V_c$$

A continuación, se desarrollará un análisis detallado del perfil del empresario o estratega que lidera la empresa, abarcando aspectos clave como su visión, misión, cultura organizacional y estructura. Este análisis permitirá determinar el factor de individuación, el cual refleja los atributos únicos del líder empresarial y su influencia en la organización.

Posteriormente, se procederá a calcular el factor de optimización, que se refiere a la eficiencia en la gestión de recursos y costos, y el factor de sofisticación, que mide la complejidad y adecuación de las estrategias empleadas. La combinación de estos tres factores permitirá determinar el valor empresarial de la organización.

Cabe destacar que este análisis se realizará conforme a la metodología propuesta por Ocaña (2016), utilizando los cuestionarios incluidos en su obra como herramienta de evaluación. Las respuestas a estos se encuentran detalladas en el anexo correspondiente.

1.1. Diagnóstico del perfil empresario/estratega

Para evaluar los resultados derivados de las respuestas al cuestionario N°1, se estableció un criterio de ponderación donde las variables con puntajes mayores a 30 se consideran fortalezas. A medida que los puntajes se alejan de este valor, las variables representan mayores debilidades. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Variable A: Persona, sujeto, individuo y realidad. **32 puntos**
- Variable B: La realidad externa e interna de la organización. **32 puntos**
- Variable C: El sistema de percepción. **28 puntos**
- Variable D: El sistema de aprendizaje. **29 puntos**
- Variable E: El sistema de información. **34 puntos**
- Variable F: El sistema de conocimiento. **30 puntos**
- Variable G: La distribución del conocimiento. **33 puntos**
- Variable H: Evaluación de las acciones aplicadas. **28 puntos**

A partir de estos resultados, se puede concluir que el perfil del empresario representa en términos generales fortalezas. Las principales áreas de debilidad se encuentran en las siguientes variables: el sistema de percepción, el sistema de aprendizaje y la evaluación de las acciones aplicadas.

1.2. Identidad empresarial

En el contexto empresarial, la identidad se define como el conjunto de atributos o cualidades que hacen a una entidad única e irrepetible; es decir, para que existiera otra entidad igual, esta tendría que poseer exactamente los mismos atributos o cualidades, tanto tangibles como intangibles.

Existen tres tipos fundamentales de identidades:

- Identidad esencial: Representa el "ser en sí" de la empresa y carece de un significado racional. No posee cualidades ni atributos específicos, siendo pura, transparente e indescriptible.
- Identidad accidental: Se refiere al "ser fuera de sí" y surge de la identidad esencial. Incluye cualidades, atributos o características que son propios y específicos de la empresa, como, por ejemplo, la marca. Estas características pueden ser creadas, modificadas o adaptadas según las necesidades del tiempo y las condiciones competitivas.
- Identidad dinámica: Se define como "el ser para sí". Es un tipo de movimiento interno dentro de la empresa, influenciado por el empresario, la gerencia, los empleados y las relaciones entre ellos. Su objetivo es la construcción continua de la identidad esencial. Esta red de relaciones genera una dinámica que construye o mantiene, día a día, la identidad esencial de la empresa y sus negocios.

La identidad empresarial está compuesta por cinco partes fundamentales:

1. Conjunto de Valores y Creencias: Definen la "personalidad única" de la empresa y están estrechamente relacionados con la visión del empresario. Emergen del líder y se difunden al resto de la organización.
2. Sistema Ideológico: Resultado del conjunto de valores y creencias, se relaciona con las "ideas" que las personas dentro de la organización tienen sobre diversos temas.

3. Moral Organizacional: Se refiere a las conductas de los individuos en la organización y lo que se considera correcto o incorrecto dentro de la misma.

4. Política Empresarial: Proporciona objetividad y estructura formal a los aspectos subjetivos del conjunto de valores y creencias y del sistema ideológico, mediante la creación de normas que regulan la conducta de los miembros de la organización.

5. Ética: Conjunto de conductas, costumbres y hábitos reflejados por la organización en su conjunto.

1.2.1. Visión empresarial

Los tres tipos de identidades mencionados previamente convergen en un elemento común: la **visión empresarial**, que constituye el primer elemento de cualquier estrategia empresarial; y la forma en que los cinco componentes se organizan determina cuatro estilos de visión empresarial:

- Visión Difusa
- Visión Compleja
- Visión Simple
- Identidad Concentrada

Para determinar cuál es la visión que se ajusta a Polenta, se aplicó el cuestionario N°2 y se evaluaron los resultados de acuerdo con la siguiente escala:

1. Visión difusa (de 0 a 0,40)
2. Visión compleja (de 0,41 a 0,60)

3. Visión simple (de 0,61 a 0,80)

4. Visión concentrada (de 0,79 a 1)

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

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

El resultado obtenido fue de **0,6666**, es decir una **visión simple**. Esta se caracteriza por la solidez y coherencia de su sistema de valores y creencias, que, aunque fundamentado en un número limitado de factores determinantes, se presenta como un marco homogéneo y cohesivo. Este sistema es de naturaleza simple en el sentido de que el ideal colectivo se internaliza rápidamente por los miembros de la organización a través de su proceso de socialización. Una ideología única y explícitamente formulada, ya sea en términos de orientación al cliente, orientación a los resultados, o la calidad como factor competitivo primordial, establece un postulado claro que sugiere una conducta moral inequívoca y fácilmente asimilable por todos los integrantes de la organización.

De manera similar, las políticas empresariales, aunque no siempre explícitas, se manifiestan de manera clara y precisa, tanto a nivel corporativo como en las distintas áreas funcionales de la

empresa. Estas políticas ofrecen directrices bien definidas que facilitan la alineación de las acciones organizacionales con los objetivos estratégicos.

Finalmente, la ética empresarial se presenta como una imagen nítida y aplicable, que no genera confusión ni requiere de análisis complejos, dado que sus preceptos son inconfundibles y categóricos. Este enfoque ético proporciona un marco normativo claro que guía el comportamiento organizacional y refuerza la cohesión interna, asegurando que todos los miembros de la empresa compartan una comprensión común de lo que es aceptable y esperado en términos de conducta y toma de decisiones.

1.2.2. Misión empresarial

La misión empresarial es garantizar el éxito de sus negocios. Esta tarea se enfoca en las actividades específicas de cada negocio, lo que implica que a una visión pueden corresponder múltiples misiones, dependiendo del número de negocios que la organización emprenda.

Para definir una misión, es fundamental considerar las siguientes variables clave:

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

La misión se establece, en primer lugar, en función del cliente y, en segundo lugar, del producto. Nunca debe ser al contrario. Una misión claramente definida requiere una comprensión precisa del cliente, lo cual, a su vez, orienta la definición del producto.

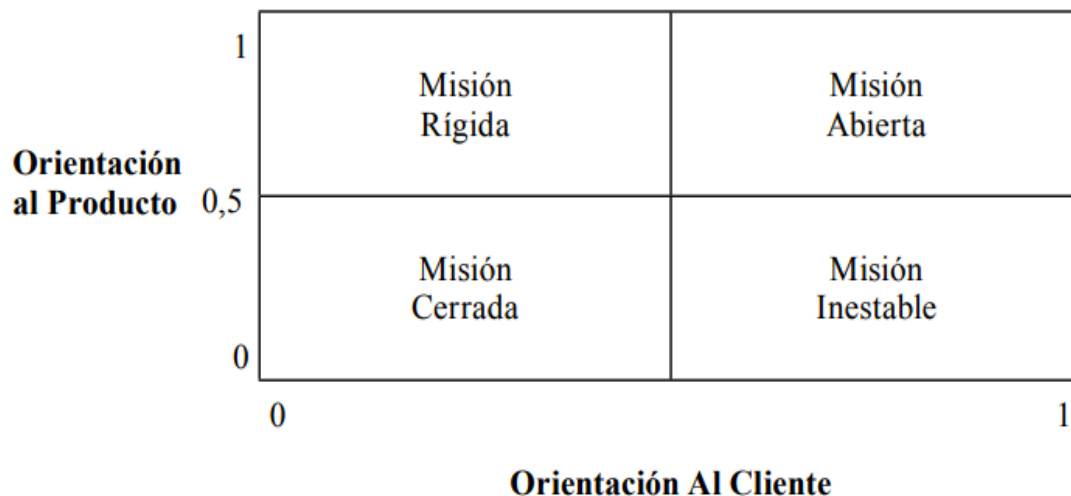


Ilustración 4: Misión empresarial. Recuperado de Dirección Estratégica de los Negocios (OCAÑA, 2016).

Para determinar la misión que corresponde a Polenta, se utilizó el cuestionario N°3, y los resultados obtenidos se evaluaron siguiendo la siguiente escala:

1. Misión Cerrada (de 0 a 0,4)
2. Misión Inestable (de 0,41 a 0,60)
3. Misión Rígida (de 0,61 a 0,80)
4. Misión Abierta (de 0,81 a 1,00)

Los valores resultantes proceden de la tabulación de los 40 ítems del cuestionario realizando la suma de los valores asignados a cada casillero dividido por 40. El resultado, necesariamente debe ser un valor comprendido entre cero (0) y uno (1).

El resultado fue de **0,70125**, es decir, una **misión rígida**. Esta se caracteriza por una fuerte concentración en el producto/servicio, sin considerar de manera adecuada las demandas y expectativas del mercado. Este enfoque es típico de empresas que se vuelven excesivamente centradas en la productividad y en la reducción de costos, perdiendo de vista los cambios y necesidades emergentes de los clientes. Tal misión puede resultar eficaz en contextos donde los clientes son cautivos, su poder de negociación es limitado, y donde no existen productos sustitutos ni complementarios, o en situaciones de mercados con estructuras monopólicas. Sin embargo, en mercados altamente competitivos y en etapas de madurez, donde las expectativas y necesidades de los clientes son dinámicas y en constante evolución, una misión empresarial de estas características tiene una baja probabilidad de garantizar la supervivencia y el éxito sostenido de la empresa, especialmente en el mediano y largo plazo. Por lo tanto, es crucial que la organización revise y ajuste su misión para adaptarse mejor a las condiciones del mercado y a las demandas de sus clientes, asegurando así su relevancia y competitividad futura.

1.2.3. Cultura empresarial

La cultura empresarial puede ser abordada desde la perspectiva propuesta por Etkin y Schvarstein (2000), utilizando el modelo de paradigma organizacional. Este paradigma define el tipo de cultura predominante en la empresa y se sostiene que dicha cultura está constituida por ciertos elementos clave. Estos elementos son los siguientes:



- Historias: Estas apoyan los valores, creencias y supuestos de la organización. Se originan a partir de experiencias individuales acumuladas a lo largo del tiempo, que son aceptadas como verdaderas por los demás miembros de la organización.
- Rutinas y rituales: Las rutinas representan las formas y costumbres diarias, mientras que los rituales son prácticas que superan a las rutinas en importancia y significado.
- Símbolos: Incluyen representaciones de jerarquía, como el tamaño y la ubicación de las oficinas o los lugares de estacionamiento asignados.
- Estructura organizacional: Algunos elementos relacionados con el paradigma organizacional se derivan de la autoridad que emana de la estructura organizativa, como los niveles de jerarquía, la distribución de la autoridad y las responsabilidades.
- Sistema de control: Este se refiere a factores asociados con procedimientos burocráticos, indicadores de gestión y evaluaciones de desempeño, ya sean formales o informales.
- Estructura de poder: Este elemento es crucial para definir la configuración del poder dentro de la organización. La cultura organizacional está fuertemente influenciada por quienes detentan el poder, ya que son ellos quienes establecen los valores, creencias y supuestos que orientan la cultura de la organización.

Cuando los elementos culturales que constituyen el paradigma organizacional se consolidan con el tiempo, la identidad de la organización se vuelve más definida. Es fundamental que estos elementos puedan adaptarse a los cambios impuestos por factores internos y externos que afectan a la organización.

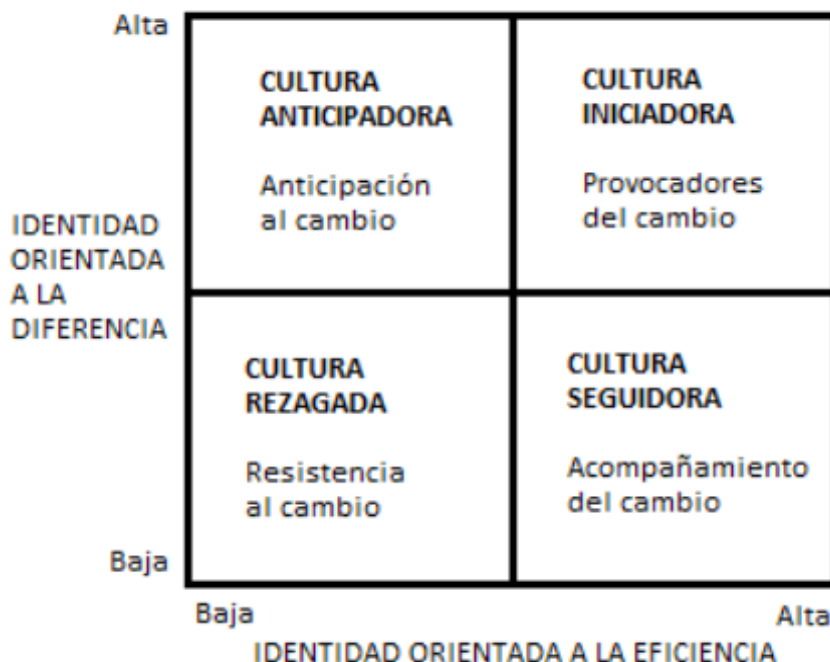


Ilustración 5: Cultura empresarial. Recuperado de Dirección Estratégica de los Negocios (OCAÑA, 2016).

Cabe destacar que una visión empresarial y una misión de negocios carecen de efectividad si no están respaldadas por una cultura organizacional sólida. Sin este soporte, ninguna estrategia puede ser exitosa.

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

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

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

El resultado fue **0,7666**, es decir, una **cultura seguidora**. Esta se distingue por productividad fragmentada, lo que indica que las distintas áreas de la organización operan de manera independiente, cada una optimizando sus propios procesos y recursos. Aunque esta fragmentación permite una especialización en tareas específicas, también puede representar un desafío en términos de cohesión y coordinación entre los diferentes departamentos. Adopta un enfoque orientado a la coordinación y optimización de sus operaciones. Esto refleja un esfuerzo concertado por integrar las distintas áreas funcionales, promoviendo la colaboración interdepartamental y buscando la optimización de los recursos y procesos a nivel global. La coordinación se convierte así en un pilar fundamental que permite a la empresa superar las limitaciones de la fragmentación, logrando una sinergia que potencia el rendimiento general de la organización.

En cuanto al desarrollo del talento humano, la cultura organizacional enfatiza el crecimiento individual. Este enfoque subraya la importancia de proporcionar a los empleados oportunidades para su desarrollo personal y profesional, reconociendo que el crecimiento de cada individuo contribuye directamente al éxito global de la empresa. La empresa fomenta un ambiente en el que los empleados son incentivados a mejorar sus habilidades, asumir nuevas responsabilidades y avanzar en sus carreras dentro de la organización.

Finalmente, se caracteriza por su acompañamiento del cambio. En un entorno empresarial cada vez más dinámico, la capacidad de adaptarse a los cambios es crucial para la supervivencia y el éxito a largo plazo. La empresa ha demostrado una notable flexibilidad y disposición para

acompañar y gestionar los procesos de cambio, asegurando que todos los miembros de la organización estén alineados con las nuevas direcciones estratégicas y preparados para enfrentar los desafíos que el entorno competitivo pueda presentar.

1.2.4. Estructura organizacional

Según Thompson y Strickland (1985), "intentar implementar una visión empresarial sin una estructura organizacional adecuada está destinado al fracaso". Por lo tanto, siguiendo una secuencia lógica, después de establecer la visión empresarial, la misión del negocio y la cultura corporativa para facilitar los procesos de transformación competitiva, es esencial definir la estructura organizacional necesaria para sustentar dicho cambio. Esto se debe a que, en última instancia, las estrategias son ejecutadas por las personas dentro de la organización a través de sus funciones y tareas.

En el contexto de la adaptación a las nuevas formas de competencia en el mercado, es fundamental que este proceso incluya una estructura organizacional adecuada que asegure los objetivos de rentabilidad derivados de los procesos de negocio. Este proceso de adaptación puede surgir de una planificación deliberada y formal (estrategia/estructura) o como una respuesta a la necesidad percibida por el empresario o los gerentes de que los negocios no están funcionando como se esperaba (estructura/estrategia).

Cualquier modelo de estructura organizacional, ya sea formal o informal, está influenciado por factores internos (propios de la organización) o externos (propios del sector competitivo). Las razones para el cambio en la estructura organizacional pueden originarse en el entorno y reflejarse en la organización, o viceversa.

MATRIZ DE ESTRUCTURA FRENTE AL CAMBIO

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

Ilustración 6: Estructura organizacional. Recuperado de Dirección Estratégica de los Negocios (OCAÑA, 2016).

Para determinar cuál es la estructura que mejor se ajusta a Polenta, se aplicó el cuestionario N°5 y se evaluaron los resultados de acuerdo con la siguiente escala:

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

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

El resultado obtenido fue de **0,5277**, es decir, una **estructura conservadora**. Esta se caracteriza por un enfoque predominante en la eficiencia operativa, lo cual se refleja en una identidad organizacional que prioriza la rigidez estructural, la estandarización de procedimientos y la homogeneidad de productos. Esta orientación hacia la eficiencia requiere de una estructura rígida donde los parámetros organizacionales, tales como la autoridad, las jerarquías, las tareas, los métodos y los procesos, se mantienen en un equilibrio constante. Este equilibrio es tal que la organización tiende a rechazar o reabsorber cualquier cambio, ya sea planeado o no, que pudiera desestabilizar su estructura predefinida. Un rasgo distintivo de esta estructura es la inexistencia de antagonismos o contradicciones significativas entre los miembros de la organización y las funciones que desempeñan. A pesar de la rigidez inherente a las planificaciones, se observa que dicha rigidez no inhibe las iniciativas individuales, permitiendo que los empleados desarrollen sus propias ideas y propuestas dentro del marco estructural establecido.

En cuanto a la gestión de la incertidumbre, la organización asume que el azar y los imprevistos son inherentes al contexto externo. Sin embargo, se espera que los elementos constitutivos de la organización, tales como sus procesos y procedimientos, respondan de manera previsible y alineada con la planificación establecida. Este enfoque garantiza que la organización opere de manera consistente y eficiente, independientemente de las fluctuaciones externas. En lo que respecta a los cambios relacionados con el negocio, esta estructura organizacional es notablemente resistente a modificar su configuración, excepto en casos donde se produzcan cambios significativos en la estrategia empresarial. De manera similar, cualquier cambio que afecte a la dinámica del negocio se resuelve dentro del sector, departamento o área involucrada, sin requerir la intervención del resto de la organización.



Finalmente, las planificaciones dentro de esta estructura tienden a replicar funciones y procesos que han demostrado bajos niveles de conflicto, en un esfuerzo por crear sistemas repetitivos y previsibles. Esta "copia" de funciones y procesos se considera una estrategia efectiva para mantener la consistencia operativa y minimizar las fricciones internas, asegurando que la organización continúe operando de manera eficiente y coherente con su identidad estructural.

1.2.5. El factor de individuación

Repasando los resultados obtenidos previamente, tenemos:

- Visión: 0,6666
- Misión: 0,70125
- Cultura: 0,7666
- Estructura: 0,5277

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

$$fi = (0,6666 + 0,70125 + 0,7666 + 0,5277) / 4$$

$$fi = 0,6655$$

Los resultados promedio que superan el valor de 0,5 son considerados aceptables. A medida que el factor de individuación se aproxima al valor de 1, se interpreta como una mayor fortaleza para la organización. En el análisis de Polenta, se puede inferir que este factor es positivo dentro de la organización, y, además, presenta un considerable potencial de desarrollo.

1.3. Diferencia empresarial

Ocaña argumenta que la diferencia debería ser vista como un impulsor de valor dentro de la ventaja competitiva empresarial. Según él, la clave para el éxito radica en el desarrollo de una identidad empresarial distintiva, que permita identificar y capitalizar los aspectos que diferenciarán a la empresa de sus competidores. En consecuencia, la empresa debe formular una estrategia que se base en estas diferenciaciones.

Para que las diferencias se traduzcan en valor empresarial, es necesario que la empresa implemente formas de diferenciación que abarquen todas las actividades del proceso de negocio. En este sentido, identifica cuatro elementos fundamentales que deben ser trabajados:

1. Innovación: La innovación debe ser entendida como el cambio planeado y controlado dentro del proceso de negocio. Este cambio implica un análisis crítico de las entradas, operaciones y salidas del proceso, evaluando el valor generado por la novedad, su impacto diferenciador y su costo asociado.
2. Mejora: La mejora se centra en aumentar el valor en términos de diferenciación, mediante la evaluación de los insumos, procesos y productos de cada actividad dentro de la empresa.
3. Coordinación: La coordinación implica una organización ordenada de los procesos y actividades, de modo que los resultados de su interacción se alineen hacia un objetivo común, que en este caso es la generación de diferencias que añadan valor.
4. Adaptación: La adaptación debe ser considerada en relación con el cliente, ya sea interno o externo. Todas las actividades de valor deben estar orientadas a ajustarse rápidamente a los cambios en las necesidades y expectativas del cliente.



1.3.1. El factor de sofisticación

El factor de sofisticación es una medida no financiera que mide las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresario. El procedimiento comienza con un mapeo de las actividades de valor del proceso de negocios.

Se establecen las siguientes actividades críticas para Polenta:

- Gestión de proyectos: el director creativo junto con los ejecutivos de cuentas se ocupa de armar los equipos de trabajo y gestionar el cumplimiento de los objetivos propuestos para cumplir con las propuestas y peticiones solicitadas por los clientes.
- Administración general: es administrada por sus dueños y gerente general. Ellos se encargan de la correcta gestión de los recursos (económicos, humanos y materiales). Tienen soporte de un estudio contable y una abogada, para los temas en que puntualmente son requeridos.
- Marketing: abarca todas las acciones desarrolladas para posicionarse en el mercado, publicitarse y así generar leads.

Luego, se realiza un diagnóstico de esas actividades en base a los elementos fundamentales de la diferenciación mencionados previamente.

ACTIVIDAD	INNOVACIÓN	MEJORA	COORDINACIÓN	ADAPTACIÓN
Desarrollo de	Utilización de Zoho Projects como software para la gestión de tareas y del tiempo.	Asesoramiento de Horacio “Chacho” Puebla en reuniones semanales con el objetivo de mejorar la	Weekly semanal que integra a las áreas para dialogar sobre los clientes y los objetivos a	Controles del director creativo en los proyectos realizados para establecer mejoras antes de presentar al



proyectos	Metodología de trabajo mediante duplas creativas (diseñador y redactor) para mejorar el rendimiento.	estrategia, innovación y creatividad del equipo.	cumplir. Reuniones semanales con los clientes para informar avances, ideas, mostrar resultados y recibir una retroalimentación y propuestas de ajuste.	cliente.
Administración general	- Uso de los softwares Zoho Books y Zoho Analytics para gestionar la Administración de la empresa. - Incursión en los Fondos Comunes de Inversión de Banco ICBC y Galicia para generar ganancias con disponibilidades de corto plazo. - Uso de Google Drive para realizar trabajo colaborativo.	- Actualización del portfolio de la empresa. - Digitalización de bases de datos relevantes. - Capacitación que consta de 4 módulos: integración, trabajo en equipo, comunicación y creatividad.	Weekly semanal que integra a las áreas para dialogar sobre los clientes y los objetivos a cumplir.	- Se presta total atención a los cambios en las necesidades de los clientes. - Nuevo canal de atención para gestionar reuniones con leads: WhatsApp Business.
Marketing	Nuevas formas de generar contenido en Instagram y Tik Tok, para comunicar la creatividad y potencial de la Agencia en sí misma.	Inversión en pauta publicitaria en Meta Ads para llegar a potenciales lead y posicionar la imagen de marca.	Desarrollo de un equipo de trabajo que trata a la empresa como un cliente en sí misma y semanalmente se reúnen a planificar contenidos y estrategia para comunicar el valor de Polenta.	- Uso de las IA como una nueva herramienta dentro de la gestión del marketing de la empresa. - Ser parte de las tendencias existentes.

Tabla 2: Elaboración propia

Se establece una puntuación subjetiva para cada una de ellas, en una escala de cero a uno, para estimar las diferencias que generan dichas actividades:



ACTIVIDAD	Innovación	Mejora	Coordinación	Adaptación	Totales
Desarrollo de proyectos	0,8	0,9	0,7	0,6	0,75
Administración general	0,7	0,8	0,5	0,4	0,6
Marketing	0,9	0,6	0,8	0,8	0,775
	0,8	0,7666	0,6666	0,6	0,7083

Tabla 3: Elaboración propia

Del mapeo de actividades de valor dentro del proceso de negocio de Polenta, se obtuvieron:

- Factor de sofisticación para la actividad de valor **desarrollo de proyectos**: 0,75
- Factor de sofisticación para la actividad de valor **administración general**: 0,6
- Factor de sofisticación para la actividad de valor **marketing**: 0,775

Aplicando un promedio simple de estos 3 factores obtengo el factor de sofisticación:

$$fs = ((I + M + C + A) * \text{Actividades generadoras de valor}) / 3$$

$$fs = (fsAG + fPA + fM) / 3$$

$$fs = (0,75 + 0,6 + 0,775) / 3$$

$$fs = \mathbf{0,7083}$$

Las conclusiones obtenidas son:

- Las actividades de valor están generando diferencias por encima de la media, lo que se traduce como una diferenciación positiva en cuanto a la marca percibida por sus clientes.
- El área que mayor diferencia genera es la de marketing, seguida por el desarrollo de proyectos. Es un desafío mejorar la diferenciación de la administración general.
- La empresa denota una muy buena capacidad de innovación y mejora. Aún resta generar avances en cuanto a la coordinación y adaptación como fuentes de diferenciación.

1.4. Eficiencia empresarial

La eficiencia puede definirse como la capacidad de una empresa para emplear sus recursos de manera óptima, minimizando los costos y maximizando la productividad. Existen dos dimensiones principales de la misma:

1. Eficiencia económica: Esta dimensión se refiere a la habilidad de la empresa para utilizar sus recursos al menor costo posible, asegurando que los gastos sean justificados en relación con los ingresos obtenidos.
2. Eficiencia técnica: Esta dimensión se enfoca en la capacidad de la empresa para alcanzar la máxima productividad bajo condiciones óptimas de producción y comercialización, utilizando los recursos disponibles de manera efectiva.

La consecución de la eficiencia requiere una integración eficaz de tres componentes fundamentales: las personas, los procesos y los recursos. Una combinación óptima de estos elementos permite a la empresa no solo reducir costos, sino también mejorar la calidad y la velocidad de sus operaciones, contribuyendo así a la creación de un valor empresarial superior.



1.4.1. El factor de optimización

El factor de optimización se deriva del análisis exhaustivo de los recursos de la empresa y su impacto en la eficiencia operativa. Se expresa a través de la siguiente fórmula, la cual indica la eficiencia en la generación de ingresos por cada unidad monetaria de costo consumido:

$$fo = CT / IT$$

Donde CT representa los costos totales e IT los ingresos totales. Cabe destacar que esta fórmula es la inversa del margen de utilidad bruta, y se utiliza para evaluar la eficiencia con la que una empresa convierte los costos en ingresos.

Un valor del factor de optimización más cercano a uno indica una menor eficiencia, ya que el margen de ganancia es reducido. Por lo tanto, es deseable que este valor se aproxime lo más posible a cero, lo que reflejaría una mayor eficiencia en la generación de ingresos a partir de los costos incurridos.

En los estados contables de Polenta SRL por el último ejercicio económico, comprendido entre el 1 de enero de 2023 y el 31 de diciembre de 2023, se presentan los siguientes datos financieros:

- Costos totales: \$255.652.047,76
- Ingresos totales: \$372.041.945,05

$$fo = 255.652.047,76 / 372.041.945,05$$

$$fo = 0,6874$$

2. Cálculo del valor empresario

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

$$Ve = 0,6655 * (0,7083 - 0,6874)$$

$$Ve = 0,01390895$$

Al evaluar los resultados obtenidos bajo una escala comprendida entre 0 y 1, donde el valor de 1 representa el ideal de valor empresarial para cualquier organización, se establece que un resultado superior a 0,50 se considera aceptable, constituyendo una fortaleza para la empresa. En contraste, un valor inferior a 0,50 indicaría la presencia de una debilidad en la organización.

En el caso de la Agencia Polenta, el valor empresarial resultante del análisis realizado es aproximadamente 0,014. Este valor sugiere que la empresa se encuentra en una posición frágil, aunque con un considerable margen de mejora. Las principales conclusiones derivadas de este resultado son las siguientes:

- Influencia negativa del factor de optimización: El análisis muestra que el factor de optimización es el que más afecta negativamente, debido a su elevada magnitud, lo cual podría contrarrestar el impacto positivo del factor de sofisticación.
- Estrategias para mejorar el Valor Empresarial: Existen tres estrategias clave para reducir el factor de optimización y, en consecuencia, aumentar el Ve:

1. Reducir los costos mientras se mantiene el nivel actual de ventas.
2. Incrementar las ventas sin aumentar los costos.
3. Incrementar las ventas y, simultáneamente, reducir los costos.



- Mejora del factor de individuación: Otra vía para mejorar significativamente el Ve consiste en trabajar en el factor de individuación, con el objetivo de acercar su valor a 1. Esto implicaría realizar cambios en aspectos profundamente arraigados en la historia de la organización, tales como su misión, visión, cultura y estructura.
- Incremento del factor de sofisticación: Finalmente, llevar el factor de sofisticación más cerca de 1 también contribuiría al aumento del Ve. Para lograrlo, la empresa deberá enfocar sus esfuerzos en mejorar sus capacidades de coordinación y adaptación.

Este análisis subraya la necesidad de una intervención estratégica en áreas clave para fortalecer la posición de la Agencia Polenta y mejorar su valor empresarial a largo plazo.

CAPÍTULO IV

1. Análisis del sector

El entorno competitivo de un sector de negocios se caracteriza por ser un ámbito altamente complejo y dinámico, en el cual convergen múltiples variables que pueden influir de manera significativa en el logro de los objetivos estratégicos de una empresa. Dada la naturaleza fluctuante y la interacción de las mismas, resulta esencial comprender su comportamiento para evaluar adecuadamente el atractivo y las oportunidades del sector en cuestión. Las variables que favorecen el cumplimiento de los objetivos empresariales se consideran oportunidades, mientras que aquellas que representan obstáculos o desafíos se interpretan como amenazas potenciales.

1.1. El sector de negocios

Ocaña (2016) proporciona una definición precisa del sector de negocios, describiéndolo como "un conjunto de organizaciones públicas y privadas, estructuradas con diversos niveles de jerarquía, que dirigen la coordinación de las operaciones técnicas y las transacciones comerciales relacionadas con un negocio específico." Además, el autor señala que un sector de negocios abarca "un conjunto de operaciones técnicas que van desde la adquisición de materias primas hasta la producción del bien o servicio final destinado al consumidor," así como "un conjunto de relaciones económicas y transacciones comerciales entre empresas ubicadas en niveles complementarios dentro de la cadena productiva" (p. 237).

Ocaña (2016) también subraya la importancia de "reconocer el sector mediante la indagación de las distintas variables que lo componen, su comportamiento y sus proyecciones futuras" (p. 239). Este análisis es fundamental, ya que permite a la empresa establecer un diagnóstico preciso sobre el posible comportamiento de dichas variables, lo cual es esencial para la planificación estratégica y la consecución de sus objetivos.

Asimismo, el estudio del sector de negocios proporciona a la empresa un panorama general del estado de competitividad en el que se encuentra la industria. Este análisis es crucial tanto para las empresas que ya están compitiendo en el sector como para aquellas que tienen la intención de ingresar a competir en él. En este sentido, un sector de negocios se define como una subdivisión de la actividad económica de un país o región, en la cual cada parte de esta división se diferencia de las demás por el valor agregado que aporta a los bienes y servicios ofrecidos.

1.2. Herramientas para el análisis

Se llevará a cabo un análisis exhaustivo del sector, tomando como referencia los modelos propuestos por Albert S. Humphrey con su análisis FODA, y Hugo Ocaña con su análisis de variables y atractivo sectorial. La selección de estos modelos se fundamenta ya que una correcta identificación y evaluación del sector, así como de las variables que lo componen, resulta crucial para la realización de un proceso de negocios eficiente y para el desarrollo de un valor empresarial superior.

El **modelo propuesto por Ocaña** se distingue por la clasificación de las variables analizadas en tres niveles, lo que permite un estudio más detallado y estructurado de los factores que configuran el entorno. Estos factores se agrupan en dos grandes categorías: el microentorno y el macroentorno. Dentro de estas categorías, las variables se dividen en tres niveles de acuerdo con el grupo al que pertenecen y su grado de influencia sobre la empresa.

En primer lugar, el microentorno agrupa aquellos factores que tienen una vinculación directa con la empresa, es decir, agentes que pueden afectar o modificar la actividad empresarial, aunque,

en su mayoría, escapan del control directo de la organización. En este contexto, Ocaña identifica las siguientes variables:

- Variables de nivel 1: Estas incluyen a los clientes, la empresa bajo análisis y la competencia. Son factores que tienen un impacto directo y de gran relevancia en la empresa, ya que influyen de manera inmediata en sus operaciones y en la consecución de sus objetivos.
- Variables de nivel 2: Este grupo abarca a los proveedores, posibles nuevos ingresantes al mercado, productos sustitutos, así como actores estatales y no estatales. Estas variables también afectan de manera significativa a la empresa, aunque su influencia es menos directa que las variables de nivel 1.

En segundo lugar, el macroentorno comprende factores que pueden tener un impacto sobre el conjunto de la población y, por ende, afectar de alguna manera la toma de decisiones empresariales. Sin embargo, estos factores son inalterables e incontrolables por la empresa. Ocaña identifica las siguientes variables dentro de este grupo:

- Variables de nivel 3: Estas incluyen variables económicas, legales, tecnológicas, demográficas y políticas. Aunque estas variables no pueden ser modificadas ni influenciadas por la empresa, su impacto puede ser significativo, y su estudio es esencial para la adaptación estratégica de la organización a su entorno.

La clasificación en tres niveles de estas variables resalta la importancia relativa de cada una y su impacto en los objetivos de la empresa. Las variables de primer nivel, debido a su impacto directo, son las más relevantes para la toma de decisiones estratégicas, mientras que las variables

de tercer nivel, aunque incontrolables, no deben ser ignoradas, ya que pueden condicionar el marco en el que la empresa opera. Todas las variables interactúan entre sí, manteniendo una relación dinámica que contribuye a la comprensión integral del sector. De esta manera, el análisis de Ocaña busca preservar la totalidad estructural del sector, considerando tanto los factores controlables como los incontrolables en su evaluación.

Para evaluar el atractivo del sector, se introduce una escala de valores que permite una cuantificación del impacto de cada variable analizada:

1. Nada Atractivo
2. Poco Atractivo
3. Medianamente Atractivo
4. Muy Atractivo

Al concluir el análisis de cada variable, se determina un valor total del sector sumando y promediando los valores asignados a cada una de ellas. Si el valor final es superior a 3, se considera que el sector es favorable, es decir, presenta más oportunidades que amenazas. Si el valor es inferior a 3, el sector se clasifica como desfavorable, caracterizado por la presencia de más amenazas que oportunidades. En caso de que el valor final sea igual a 3, el sector se considera equilibrado, donde las oportunidades son equivalentes a las amenazas. Este enfoque analítico proporciona a la empresa una base sólida para la planificación estratégica, permitiéndole identificar de manera precisa las oportunidades y amenazas presentes en su entorno competitivo y actuar en consecuencia para maximizar sus posibilidades de éxito en el mercado.

El **análisis FODA**, acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se constituye como una herramienta fundamental en el ámbito de la planificación estratégica, ampliamente utilizada para llevar a cabo un diagnóstico tanto interno como externo de una empresa o industria.

Se estructura en cuatro componentes esenciales:

- **Fortalezas:** Se refiere a los atributos, capacidades o recursos internos que una empresa posee y que le otorgan una ventaja competitiva en la consecución de sus objetivos. Las fortalezas pueden incluir elementos como una sólida reputación de marca, una eficiente cadena de suministro, recursos humanos altamente capacitados, tecnologías avanzadas, entre otros. Estos factores son cruciales para que la organización pueda explotar al máximo las oportunidades que se le presentan y defenderse eficazmente ante las amenazas del entorno.
- **Debilidades:** Son aquellos factores internos que limitan o dificultan la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. Las debilidades pueden manifestarse en la forma de deficiencias en la gestión, carencias en la capacidad tecnológica, falta de recursos financieros, problemas en la calidad de los productos o servicios, entre otros. La identificación de estas debilidades es fundamental, ya que permite a la empresa reconocer los aspectos en los que necesita mejorar o desarrollar estrategias correctivas.
- **Oportunidades:** Corresponden a las condiciones favorables externas que el entorno ofrece y que pueden ser aprovechadas por la empresa para mejorar su posición en el mercado o para expandir sus operaciones. Las oportunidades pueden surgir de factores como cambios

en las regulaciones gubernamentales, avances tecnológicos, nuevas tendencias de consumo, la apertura de nuevos mercados, entre otros. Aprovechar estas oportunidades de manera efectiva requiere que la empresa esté en constante vigilancia del entorno y sea capaz de adaptarse rápidamente a los cambios.

- **Amenazas:** Se refieren a aquellos factores externos que representan riesgos para la empresa y que pueden afectar negativamente su desempeño o incluso su supervivencia. Las amenazas pueden incluir la entrada de nuevos competidores, cambios desfavorables en la economía, fluctuaciones en los precios de los insumos, regulaciones gubernamentales restrictivas, entre otros. Identificar y comprender estas amenazas es vital para que la empresa pueda desarrollar estrategias de contingencia y prepararse para enfrentarlas de manera proactiva.

El análisis FODA es un instrumento clave para la planificación estratégica, ya que permite a la empresa alinear sus capacidades internas con las condiciones del entorno. A través de la identificación y análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la organización puede formular estrategias que le permitan no solo sobrevivir, sino también prosperar en un entorno competitivo y en constante cambio.

2. Análisis de variables

2.1. Variables del nivel 1



→ **CLIENTES:** Esta variable se clasifica en clientes potenciales y clientes actuales. Los clientes potenciales son aquellos que aún no realizan compras o, en su defecto, adquieren productos o servicios de la competencia. Por otro lado, los clientes actuales son aquellos que ya han sido fidelizados y forman parte de la cartera de clientes de la empresa.

◆ Clientes actuales

A. Clientes – demanda

- **Tamaño del mercado:** El mercado presenta un tamaño considerable. A pesar de la presencia de un número significativo de competidores en Mendoza, la demanda sigue siendo elevada. Además, la empresa posee una notable capacidad de cobertura para satisfacer dicha demanda.
- **Crecimiento del mercado:** El sector se encuentra en una fase de crecimiento dado que ofrece oportunidades significativas para las empresas. Una agencia especializada en marketing digital puede desempeñar un papel crucial en el aumento de los beneficios empresariales al mantenerse actualizada con las tendencias y tecnologías emergentes. Entre estas tendencias se destacan la integración de inteligencia artificial, la realidad virtual y aumentada, la personalización de contenido, la automatización inteligente en ventas digitales, la diversificación de canales de venta, la colaboración con influencers, la protección de la privacidad de datos, la hiperpersonalización en el email marketing, el uso de videos interactivos, y la adaptabilidad multiplataforma.
- **Propensión al consumo:** Dado que se trata de servicios no esenciales, muchas organizaciones están dispuestas a prescindir de ellos en situaciones en las que buscan

reducir costos. Sin embargo, es importante resaltar que los mismos son fundamentales para el posicionamiento de las marcas y la comercialización efectiva de sus productos. Como consecuencia, cada vez más organizaciones optan por invertir en estos servicios, al menos a corto plazo, lo que permite clasificar esta variable como una oportunidad de nivel medio.

- Elasticidad de la demanda: La demanda se caracteriza por ser elástica, dado que responde de manera significativa a las variaciones en el precio, resultando en cambios proporcionales en la cantidad de horas de servicio contratadas e inversión publicitaria.
- Capacidad de compra: Generalizar la capacidad de contratación de los servicios ofrecidos resulta complejo, ya que esta depende en gran medida de la situación particular de cada empresa. Sin embargo, en términos generales, el segmento al que se dirigen estos servicios posee un poder adquisitivo medio a alto. Las organizaciones están dispuestas a invertir, reconociendo el valor que las agencias publicitarias aportan en la generación de beneficios y en la creación de valor para sus marcas.

B. Clientes – empresa

- Costo de cambio a la competencia de los clientes: En la actualidad, existe una considerable cantidad de agencias publicitarias que compiten de manera directa, lo que dificulta la diferenciación en términos de preferencia por parte de los clientes. Esto se debe a que la mayoría de las agencias ofrecen servicios similares y mantienen sus precios dentro de un rango promedio general.
- Demanda de mayores servicios: La actividad principal de la empresa se centra en la prestación de servicios profesionales en el ámbito del marketing y la comunicación. No obstante, esta labor también está vinculada a la resolución de necesidades futuras que los

clientes puedan plantear, como podrían ser la organización de eventos especiales, el diseño de productos innovadores, la creación de apps, etcétera.

- Necesidad de cercanía geográfica: No es necesaria la accesibilidad física del cliente, ya que los servicios se prestan de manera remota a través de plataformas virtuales.
- Hábitos de compra: Los clientes pueden presentar demandas altamente cambiantes, lo que obliga a las agencias publicitarias a adaptarse constantemente para mantener su competitividad en el mercado. Esta necesidad de adaptación continua también conlleva un aumento en los costos operativos, ya que las agencias deben invertir en mantenerse actualizadas y pertinentes frente a las demandas del mercado.
- Sensibilidad al precio o a las diferencias: En este mercado, los clientes tienden a ser sensibles a la marca, especialmente cuando perciben que esta representa prestigio.
- Sensibilidad a los criterios de señalamiento:

◆ Clientes potenciales

A. Clientes – competencia

- Tamaño de los clientes potenciales: El tamaño de la porción de clientes potenciales es considerable, ya que incluye a todas las organizaciones que actualmente contratan estos servicios a través de otras agencias publicitarias o freelancers especializados.
- Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa: Como se mencionó anteriormente, los servicios ofrecidos por las agencias publicitarias en la actualidad son bastante similares, lo que resulta en una falta de preferencias exclusivas por parte de los

clientes. Esto indica que el cambio de agencia no es un proceso complejo. Por lo tanto, es crucial diferenciarse y ofrecer un valor agregado que se distinga del de la competencia.

- Grado de fidelización de los clientes con la competencia: En este tipo de servicios, puede existir fidelización de marca basada en la trayectoria y el acompañamiento continuo de la agencia. No obstante, en última instancia, el cliente selecciona los servicios en función de una relación equilibrada entre precio, calidad y consecución de resultados.

→ EMPRESA

◆ Empresa - clientes actuales

A. Canales de distribución

Polenta presta sus servicios directamente al consumidor final, por lo que no corresponde analizar esta variable, dado que no existen intermediarios y en canal de distribución es directo.

B. Rivalidad competitiva

- Número de competidores: Hoy en día, existe un número significativo de competidores en el mercado, y este número continúa creciendo día a día.
- Especificidad de los activos: Es baja, ya que no se requiere tecnología ni maquinaria compleja para iniciar el negocio. Tampoco es fundamental contar con una infraestructura física para la ubicación de la organización, dado que los servicios pueden ser gestionados de manera virtual y remota.

- Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda: La demanda del mercado es inestable, ya que está estrechamente vinculada a la disponibilidad de capital de las organizaciones para invertir en servicios intangibles.
- Crecimiento del mercado: Actualmente, estos mercados se encuentran en pleno auge debido a la creciente necesidad de las empresas de generar valor y presencia en redes sociales y sitios web.
- Diferenciación de procesos y servicios: La agencia está incorporando cada vez más tecnologías de inteligencia artificial y ofreciendo capacitaciones de profesionalización para su equipo, con el objetivo de generar un valor agregado en la prestación de sus servicios.
- Costo de cambio: El cambio hacia la competencia no es difícil, ya que hoy en día existen numerosas agencias con servicios similares, lo que resulta en una falta de preferencias exclusivas por ninguna de ellas. Además, el principal objetivo de las agencias es establecer una relación a largo plazo con cada cliente mediante un servicio que equilibre la relación entre precio y calidad. Por lo tanto, la intensidad competitiva del sector se considera media.

→ COMPETENCIA

◆ Empresa – competencia

A. Acciones competitivas:

- Grado de iniciativa de la competencia: No existen empresas que lideren el sector y se destaquen notablemente sobre el resto. Los competidores en el mercado analizado tienden a estar en igualdad de condiciones en cuanto a las acciones destinadas a captar cuota de mercado. En general, no se observan muchas estrategias agresivas dentro del sector; las

empresas no suelen tener grandes iniciativas, excepto en situaciones específicas en las que necesitan incrementar sus ventas.

2.2. Variables del nivel 2

→ PROVEEDORES

- **Número de proveedores:** La variable de proveedores en el sector es compleja. En lo que respecta a insumos tecnológicos, el número de proveedores es reducido, lo que otorga un mayor poder a estos. En el ámbito de plataformas de pauta publicitaria en redes y web, las opciones se limitan principalmente a Google y Meta. Las distintas plataformas de IA juegan un rol cada vez más importante. Además, el recurso humano es un componente crucial, abarcando proveedores de locución, productoras, fotógrafos, entre otros. También se requiere contacto con proveedores de cartelería, folletería, y objetos diseñados para eventos. En términos generales, los proveedores disponibles y aptos para colaborar son reducidos y la competencia entre ellos es alta. Debido a estos factores, el sector no se encuentra completamente estable.
- **Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante:** Es difícil y muy poco probable que los proveedores mencionados comiencen a incursionar en el rubro de las agencias publicitarias.
- **Importancia del producto del proveedor en el producto final:** Las agencias proporcionan esencialmente servicios en los cuales el resultado no depende exclusivamente del producto proporcionado por el proveedor. Esta característica resulta beneficiosa para el sector.

→ POSIBLES NUEVOS INGRESANTES

◆ Barreras directas

- Diferenciación del producto: El servicio ofrecido a cada cliente implica un análisis, un proceso creativo y una ejecución específicos, adaptados a sus necesidades y objetivos particulares.
- Identificación de la marca: En el mercado, es clave que los clientes conozcan la marca y tengan asociaciones positivas con ella.
- Requerimientos de capital, tecnología y know how: Para ingresar en este sector, no se requieren grandes inversiones de capital en tecnología, infraestructura o procesos de producción. En cambio, es crucial invertir en el conocimiento y las capacidades del personal en los niveles operativos y gerenciales.

→ PRODUCTOS SUSTITUTOS

- Similitud de los productos sustitutos: Existen servicios sustitutos, aunque no de manera integral. Una agencia publicitaria ofrece un área de marketing outsourcing, mientras que los sustitutos serían freelancers o equipos que proporcionan paquetes específicos de servicios o trabajos, como diseñadores, community managers, creativos, entre otros. Aunque estos sustitutos atienden la misma necesidad, se gestionan de manera diferente: algunos ofrecen un enfoque más integral y envolvente, mientras que otros son más especializados.
- Precio de los sustitutos: Estos servicios sustitutos mencionados suelen ser bastante más económicos en comparación con los servicios ofrecidos por una agencia publicitaria.

→ ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES

- Entes reguladores: Una agencia de publicidad puede estar sujeta a varios entes reguladores que supervisan distintos aspectos de su funcionamiento. Algunos de los principales son:
 - Instituto Nacional de Publicidad (INAP): Aunque el INAP no es un ente regulador directo, puede influir en las prácticas publicitarias a nivel nacional con directrices y recomendaciones;
 - Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual (AFSCA): Aunque su rol se centra en la regulación de medios de comunicación y radiodifusión, las agencias de publicidad que trabajan con estos medios deben cumplir con las normativas establecidas por esta entidad;
 - Dirección de Defensa al Consumidor de Mendoza: A nivel provincial, esta dirección supervisa y regula la protección de los derechos de los consumidores, incluyendo la publicidad engañosa o falsa;
 - Cámara de Comercio de Mendoza: Puede ofrecer orientación sobre normativas locales y regionales relacionadas con la publicidad y el comercio;
 - SUP: Sindicato Único de la Publicidad.
 - AFIP y ATM;
 - entre otros.

2.3. Variables del nivel 3

→ ENTORNO ECONÓMICO:

La economía argentina se caracteriza por su alta complejidad, con múltiples variables que contribuyen a la volatilidad e imprevisibilidad del entorno. En este contexto, el análisis se torna

fundamental para cualquier empresa que opere en el país. Aunque resulta difícil prever con precisión los cambios futuros en la economía nacional, contar con la mayor cantidad de información actualizada posible puede ser crucial para prepararse ante las posibles fluctuaciones.

De acuerdo con el análisis realizado, basado en el conocimiento actual del sector y del negocio, se identifican como variables económicas más influyentes las siguientes:

- Inflación:

El incremento generalizado y sostenido de los precios afecta tanto a las empresas que ofrecen servicios de publicidad digital como a aquellas que los utilizan para promocionar sus productos o servicios.

En primer lugar, la inflación erosiona el poder adquisitivo de las empresas, lo que puede limitar sus presupuestos destinados a la publicidad digital. Cuando los costos generales de operación, como salarios, insumos y servicios, aumentan debido a la inflación, las empresas pueden verse obligadas a reducir sus inversiones en áreas no esenciales o en aquellas percibidas como secundarias, entre las que a menudo se incluye la publicidad digital. Esto puede llevar a una reducción en la demanda de servicios publicitarios y, consecuentemente, a una disminución en los ingresos de las agencias de publicidad digital.

Además, la inflación también puede generar incertidumbre en la planificación financiera de las empresas, lo que dificulta la asignación de recursos a largo plazo para campañas publicitarias. La volatilidad de los precios obliga a las empresas a adoptar estrategias más cautelosas, priorizando inversiones que ofrezcan retornos más inmediatos y tangibles. En este contexto, las campañas de publicidad digital, que a menudo requieren una inversión inicial significativa y cuyos resultados

pueden manifestarse en el mediano o largo plazo, pueden ser postergadas o disminuidas en su alcance.

Otro aspecto crucial es el impacto de la inflación en los costos de los servicios de publicidad digital. A medida que la inflación incrementa el costo de vida y los salarios, las agencias de publicidad digital se ven obligadas a ajustar sus precios para mantener la rentabilidad. Este aumento de precios puede desincentivar a las pequeñas y medianas empresas a contratar estos servicios, limitando su capacidad para competir en un entorno cada vez más digitalizado.

En el primer semestre de 2024, la inflación en Argentina ha mostrado cifras alarmantes, con un aumento acumulado del 79,8% en los primeros seis meses del año. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), la inflación mensual en junio fue del 4,6%, lo que marcó un ligero aumento después de cinco meses consecutivos de desaceleración. Esta tendencia refleja la persistente inestabilidad macroeconómica que enfrenta el país.

Las proyecciones para el resto del 2024 y 2025 no son alentadoras. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) estima que la inflación anual en Argentina alcanzará un asombroso 250,6% para finales de 2024. Este aumento se debe en gran parte a las políticas económicas laxas implementadas en años anteriores y al impacto de las reformas recientes bajo el gobierno de Javier Milei, que han incluido una fuerte devaluación del peso y un ajuste fiscal significativo.

Para 2025, se espera que la inflación comience a moderarse, aunque seguirá siendo elevada. El Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta una tasa de inflación anual del 140% para 2024,

con una posible recuperación económica del 5% en 2025, siempre que las reformas continúen y se mantenga la disciplina fiscal.

- Tipo de cambio:

La devaluación de la moneda local frente a divisas extranjeras, como el dólar, incrementa significativamente los costos asociados a la importación de tecnologías y servicios digitales que son esenciales para la operación de empresas de publicidad digital. Muchas de las plataformas y herramientas utilizadas en este sector, como Google Ads o Facebook Ads, cotizan en dólares. Cuando el peso argentino se deprecia, el costo en moneda local para acceder a estas plataformas aumenta, lo que puede reducir el margen de beneficio de las agencias de publicidad digital y aumentar las barreras de entrada para nuevos actores en el mercado.

Además, la volatilidad del tipo de cambio genera incertidumbre en la planificación financiera de las empresas. La necesidad de anticiparse a posibles fluctuaciones cambiarias obliga a las empresas de publicidad digital a adoptar estrategias de cobertura que, si bien pueden mitigar riesgos, también conllevan costos adicionales. Esta incertidumbre afecta las decisiones de inversión a largo plazo y puede llevar a una postura más conservadora en cuanto al desarrollo de nuevas campañas publicitarias o la expansión de servicios.

Finalmente, el tipo de cambio afecta el poder adquisitivo de los consumidores argentinos, lo que tiene un impacto indirecto en el sector de la publicidad digital. A medida que el valor del peso disminuye, los consumidores experimentan una reducción en su capacidad de compra, lo que lleva a una disminución en el gasto en bienes y servicios no esenciales. Esta contracción del consumo

puede obligar a las empresas a reducir sus presupuestos de publicidad, afectando negativamente a las agencias que dependen de la inversión publicitaria para su operación.

Según los datos más recientes del BCRA, el tipo de cambio oficial del USD ha experimentado una fluctuación significativa en los últimos meses debido a las presiones inflacionarias internas y las incertidumbres económicas globales. Por ejemplo, en el último trimestre, el tipo de cambio oficial ha mostrado una variación del 5% al 8%, reflejando tanto la intervención del banco central en el mercado cambiario como las expectativas del mercado sobre futuras políticas monetarias. Por otro lado, el tipo de cambio paralelo o "blue" ha presentado variaciones aún más amplias, con un rango de fluctuación que ha alcanzado hasta el 15% en el mismo período.

Las expectativas para el tipo de cambio en el corto y mediano plazo siguen siendo inciertas. El BCRA ha señalado su intención de mantener una política de intervención activa para estabilizar el tipo de cambio oficial, mientras que las proyecciones económicas sugieren que el tipo de cambio podría seguir experimentando volatilidad en respuesta a la evolución de la inflación y las condiciones económicas internacionales. En este contexto, tanto el Banco Central como las autoridades económicas continuarán ajustando sus estrategias para manejar las presiones cambiarias y mantener la estabilidad económica.

- Desempleo:

En primer lugar, el desempleo reduce el poder adquisitivo de la población, lo que a su vez disminuye la demanda de bienes y servicios. Esto afecta directamente a las empresas que invierten en publicidad digital como una herramienta clave para atraer consumidores. En un contexto de alto

desempleo, los consumidores tienden a priorizar el gasto en bienes esenciales, lo que lleva a las empresas a recortar sus presupuestos de publicidad, dado que la efectividad de las campañas puede verse mermada por la menor disposición de los consumidores a gastar en productos y servicios no esenciales.

Es importante considerar el impacto psicológico y social del desempleo en la fuerza laboral. La incertidumbre económica y la falta de seguridad laboral pueden generar un clima de inestabilidad entre los empleados, lo que podría afectar su rendimiento y compromiso con la empresa. En un sector como el de la publicidad digital, donde la creatividad y la capacidad de respuesta son fundamentales, estos factores pueden tener un efecto adverso en la capacidad de las empresas para entregar campañas efectivas y adaptarse rápidamente a las demandas del mercado.

Según los datos más recientes del INDEC, la tasa de desempleo ha mostrado variaciones notables en los últimos trimestres. En el segundo trimestre de 2024, la tasa de desempleo se situó en el 9.3%, lo que representa un aumento del 0.5% respecto al trimestre anterior. Este incremento se atribuye a la desaceleración económica y las dificultades en el mercado laboral.

Las expectativas para el desempleo en el corto plazo sugieren que, aunque puede haber fluctuaciones menores, la tasa podría mantenerse en torno al 9% si las condiciones económicas no mejoran significativamente. El gobierno continúa implementando políticas para fomentar la creación de empleo y reducir la tasa de desempleo a través de programas de formación y apoyo a pequeñas y medianas empresas.

- Incertidumbre y expectativas sobre la economía:

La economía argentina enfrenta un contexto de elevada incertidumbre para lo que resta de 2024 y el año 2025, marcado por la persistente inflación, la volatilidad cambiaria y las dificultades estructurales del país. La combinación de estos factores genera un ambiente económico donde la previsión y la planificación a largo plazo se tornan especialmente complejas para las empresas.

Para 2025, se anticipa que la estabilización macroeconómica seguirá siendo un desafío, con la necesidad de implementar reformas que aborden problemas de largo plazo como el déficit fiscal y la sostenibilidad de la deuda externa. Además, la capacidad del gobierno para manejar las presiones inflacionarias y las demandas sociales será crucial para evitar una mayor inestabilidad económica.

→ ENTORNO SOCIO – CULTURAL

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) y el Banco Central de la República Argentina (BCRA), la inversión en publicidad se encuentra estrechamente vinculada a la evolución de la economía nacional y a la confianza empresarial.

Durante períodos de expansión económica, se observa un incremento en la demanda de servicios publicitarios, impulsada por la necesidad de las empresas de fortalecer su presencia en el mercado y atraer a un mayor número de consumidores. En contraste, en épocas de recesión, las empresas tienden a reducir sus presupuestos de publicidad como parte de estrategias de contención de costos.

Según el informe "Gasto en Publicidad y Comunicación" del INDEC (2023), el gasto en servicios de publicidad en Argentina ha experimentado fluctuaciones en los últimos años, con un aumento del 4.2% en el gasto total en publicidad en 2023, en comparación con un crecimiento del 3.5% en 2022.

Además, el análisis del comportamiento del consumidor revela que la propensión al gasto en publicidad también está influenciada por factores como la inflación y la estabilidad política. La investigación realizada por la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad (AAAP) en 2024 muestra que las empresas que operan en sectores menos afectados por la inflación tienden a mantener o incluso aumentar su inversión en publicidad, mientras que aquellas en sectores más vulnerables tienden a ajustar sus presupuestos de forma más conservadora.

La tendencia hacia la digitalización y el crecimiento de plataformas en línea ha transformado significativamente la naturaleza del gasto en publicidad. De acuerdo con el "Estudio Anual de Publicidad Digital" de 2024, el gasto en publicidad digital ha superado el gasto en medios tradicionales, con un incremento del 7.8% en comparación con el 2.4% en medios impresos. Este cambio subraya la creciente importancia de los canales digitales en la estrategia publicitaria de las empresas.

→ ENTORNO POLÍTICO – LEGAL

Las principales variables que afectan al sector son:

- Estabilidad política:

La estabilidad política en Argentina es un determinante crucial para el entorno económico y empresarial del país. A lo largo de las últimas décadas, Argentina ha atravesado diversos períodos de inestabilidad política, caracterizados por cambios abruptos en el liderazgo, crisis institucionales y tensiones sociales. Sin embargo, el sistema político argentino ha logrado preservar su estructura democrática, basada en procesos electorales regulares y el respeto a las instituciones del Estado.

En el sector de la publicidad digital, la estabilidad política puede afectar negativamente la confianza de los inversores y consumidores, lo que a su vez repercute en los presupuestos y estrategias de publicidad. En contextos de alta volatilidad política, las empresas tienden a ser más cautelosas con sus inversiones en publicidad, ajustando sus presupuestos para mitigar riesgos asociados a la fluctuación económica y la inseguridad jurídica.

Además, la estabilidad política influye en la regulación del mercado publicitario. Las políticas gubernamentales y las normativas relacionadas con la publicidad digital pueden cambiar en función de la situación política, afectando la forma en que las empresas gestionan sus campañas y estrategias de marketing. La previsibilidad en las políticas regulatorias es fundamental para que las empresas puedan planificar a largo plazo y optimizar sus inversiones en publicidad digital.

- Presión tributaria:

Según el informe del Instituto Argentino de Análisis Fiscal (IARAF) y datos del Ministerio de Economía, la carga impositiva sobre las empresas y los individuos ha experimentado ajustes significativos en respuesta a las necesidades fiscales y las demandas de financiamiento público.

En términos generales, la presión tributaria en Argentina se mantiene elevada, con una carga impositiva que supera el 30% del Producto Interno Bruto (PIB), según datos del IARAF. Esta elevada presión tributaria refleja la necesidad del gobierno de financiar un gasto público significativo, en un contexto económico caracterizado por alta inflación y déficit fiscal. En 2024, se han implementado reformas fiscales que incluyen ajustes en las tasas impositivas y la ampliación de la base tributaria, con el objetivo de mejorar la eficiencia recaudatoria y reducir la evasión fiscal.

- Legislación laboral y de mercado:

La Ley de Contrato de Trabajo (Ley N.º 20.744) y su reglamentación han experimentado ajustes para abordar las particularidades del trabajo en el sector digital. Las reformas incluyen la regulación del teletrabajo y la flexibilización de los términos contractuales para adaptarse a la naturaleza dinámica y cambiante del trabajo en publicidad digital. Estas modificaciones buscan garantizar la protección de los derechos laborales, mientras permiten la flexibilidad necesaria para enfrentar las demandas del mercado digital. De acuerdo con el informe del IELS, estas medidas han sido bien recibidas por las agencias de publicidad digital, que valoran la claridad y la adaptabilidad de las nuevas normativas en un entorno laboral en constante evolución.

En el ámbito de la legislación de mercado las agencias de publicidad digital están sujetas a regulaciones específicas que buscan proteger a los consumidores y fomentar la competencia leal. La Ley de Protección de Datos Personales (Ley N.º 25.326) y la Ley de Publicidad Engañosa (Ley N.º 24.240) son particularmente relevantes en este contexto. Estas leyes establecen directrices claras sobre la gestión de datos personales y la veracidad en la comunicación publicitaria, aspectos críticos para las operaciones de las agencias en el entorno digital. Según el Centro de Estudios de Derecho Comercial y Empresarial (CEDCE), las agencias deben cumplir con estrictos requisitos de transparencia y protección de datos, lo que implica inversiones adicionales en sistemas de cumplimiento y auditoría.

→ ENTORNO TECNOLÓGICO

El acceso a nuevas tecnologías proporciona a las agencias de publicidad digital herramientas avanzadas para la creación, gestión y optimización de campañas publicitarias. La implementación

de plataformas de análisis de datos y algoritmos de aprendizaje automático permite una segmentación más precisa del público objetivo y una personalización más efectiva de los mensajes publicitarios. El acceso a tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el análisis predictivo, ha permitido a las agencias mejorar significativamente su capacidad para predecir tendencias y comportamientos del consumidor, optimizando así el retorno de inversión de las campañas publicitarias.

Asimismo, el desarrollo de nuevas tecnologías, como la realidad aumentada y la realidad virtual, ha abierto nuevas oportunidades para la creatividad en la publicidad digital. Las agencias en Argentina han comenzado a experimentar con estas tecnologías para crear experiencias inmersivas y atractivas que capturan la atención de los consumidores de maneras innovadoras.

La adopción de servicios en la nube y el almacenamiento de datos en línea ha permitido a las agencias argentinas operar con mayor flexibilidad y escalabilidad, reduciendo costos operativos y mejorando la colaboración entre equipos distribuidos geográficamente.

Variable	Tipificación	Gran amenaza	Leve amenaza	Leve oportunidad	Gran oportunidad	Valor
Tamaño del mercado	Grande con capacidad de cubrir mayor demanda				X	5
Crecimiento del mercado	En ascenso				X	5



Propensión al consumo	Medio			X		4
Elasticidad de la demanda	Medianamente elástica		X			2
Capacidad de compra	Medio - Alto			X		4
Costo de cambio a la competencia de los clientes	Bajo		X			2
Demanda de mayores servicios	Media - alta			X		4
Necesidad de cercanía geográfica	Baja				X	5
Hábitos de compra	Cambiantes		X			2
Sensibilidad al precio o a las diferencias	Sensibilidad a la marca media - alta			X		4
Sensibilidad a los criterios de señalamiento	Medios - altos			X		4
Tamaño de los clientes potenciales	Alto				X	5
Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa	Bajo			X		4
Grado de fidelización						



de los clientes con la competencia	Medio		X			2
Número de competidores	Medio - alto		X			2
Especificidad de los activos	Baja		X			2
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	Inestable		X			2
Crecimiento del mercado	Alto			X		4
Costo de cambio	Medio		X			2
Diferenciación de procesos y servicios	Medio - alto			X		4
Grado de iniciativa de la competencia	Bajo				X	5
TOTAL	Variables del Nivel 1					3,476
Número de proveedores	Bajo		X			2
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Muy baja				X	5
Importancia del producto del proveedor en el producto final	Baja			X		4



Diferenciación del producto	Muy alta				X	5
Identificación de la marca	Alta			X		4
Requerimientos de capital, tecnología y know how	Medios			X		4
Similitud de los productos sustitutos	Media			X		4
Precio de los sustitutos	Relevantes		X			2
Entes reguladores	Influyentes			X		4
TOTAL	Variables del Nivel 2					3,777
Entorno económico	Inestable		X			2
Entorno socio-cultural	Favorable			X		4
Entorno político-legal	Favorable			X		2
Entorno tecnológico	Muy favorable				X	5
TOTAL	Variables del Nivel 3					3,25

Tabla 4: Elaboración propia

Considerando los siguientes porcentajes de importancia para las variables de cada nivel, se puede observar:

- ◆ Variables del Nivel 1: $3,475 \times 50\% = 1,7375$
- ◆ Variables del Nivel 2: $3,777 \times 30\% = 1,1331$



- ◆ Variables del Nivel 3: $3,25 \times 20\% = 0,65$

Sumando, obtenemos:

$$\text{TOTAL ATRACTIVO DEL SECTOR} = 1,7375 + 1,1331 + 0,65$$

$$\text{TOTAL ATRACTIVO DEL SECTOR} = 3,5206$$

El sector se presenta como **medianamente atractivo**, esto quiere decir que encontramos más oportunidades que amenazas.

3. FODA

Luego de hacer un análisis interno de la empresa, y externo del sector de negocios, determinamos:

- FORTALEZAS:
 - Cercanía con los clientes y capacidad de adaptación.
 - Calidad de los servicios ofrecidos y mejora continua de los mismos.
 - Buena imagen de marca.
 - Innovación en marketing.
 - Empresa con 10 años de experiencia en el sector.
 - Sólida cartera de proveedores.
 - Gran capacidad competitiva.
 - Gastos fijos bajos.
- OPORTUNIDADES:
 - Permanencia del Gobierno actual.



- Acceso a nuevas tecnologías innovadoras.
- Crecimiento de mercados potenciales.
- Alta demanda de servicios publicitarios personalizados.
- DEBILIDADES:
 - Inexistencia de un área comercial.
 - Fallas en los sistemas de comunicación interna.
 - Procesos de reclutamiento de personal desordenados.
 - Falta de planificación.
 - Falta de publicidad institucional.
 - Alta rotación del equipo de trabajo.
- AMENAZAS:
 - Crecimiento de la competencia.
 - Inestabilidad económica.
 - Acceso a sustitutos freelancers más económicos.
 - Impuestos elevados.
 - Bajas barreras de ingreso al sector.

A continuación, se desarrolla una matriz FODA, que plantea estrategias para potenciar las fortalezas y oportunidades e intentar disminuir o eliminar las debilidades y amenazas.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	• Aprovechar el reconocimiento y la experiencia para lanzar una campaña publicitaria	• Ofrecer a los empleados la flexibilidad que necesitan y el mejor ambiente de trabajo posible para evitar tanta



OPORTUNIDADES	en Mendoza e incrementar la cartera de clientes. • Publicar contenido orgánico en redes sociales haciendo énfasis en el servicio diferenciado que ofrece Polenta y los beneficios que pueden obtener las empresas que lo contraten. • Mantener y/o aumentar la calidad de los servicios ofrecidos. • Utilizar las nuevas tecnologías para elaborar innovadoras campañas de marketing. • Aprovechar las nuevas medidas gubernamentales que favorezcan a la industria en general y al sector para ofrecer servicios de mayor calidad.	rotación de personal, ya que esto implica capacitaciones y adaptaciones constantes. • Desarrollar manuales de procedimiento, organigrama y cursogramas, para dejar en claro los roles, límites y responsabilidades de cada usuario de la empresa. • Mantener estrategias de posicionamiento web para no dejarse sobrepasar por los competidores. • Crear un área comercial para atender los mercados potenciales. • Planificar objetivos y desarrollar un área de recursos humanos para mejorar los procesos de selección y atención del personal.
AMENAZAS	• Hacer énfasis en la experiencia y el servicio diferenciado para hacerle frente a la competencia. • Atender la imagen de marca y el posicionamiento existente para generar barreras en la entrada al mercado.	• Potenciar la excelencia del servicio al cliente. • Estar expectantes a las nuevas tendencias. • Incrementar la publicidad institucional para hacer frente a la competencia.

Tabla 5: Elaboración propia.

CAPÍTULO V

1. Análisis dinámico del sector de negocios

De acuerdo con Ocaña (2016), el análisis del sector empresarial en términos de su atractivo, así como de las oportunidades y amenazas potenciales, requiere un estudio detallado de su dinámica. Para ello, es fundamental considerar diversos factores, entre los cuales destacan:

- ♦ El segmento de la industria en el que la empresa participa.

- ♦ El grupo estratégico al que la empresa pertenece, así como su posición competitiva dentro del segmento.
- ♦ La etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el negocio.

La comprensión de la dinámica de un sector empresarial permite realizar un diagnóstico más preciso sobre la situación competitiva de la empresa, lo que resulta esencial para la formulación de estrategias eficaces.

1.1. Segmento de la industria

La identificación del segmento de la industria resulta fundamental para comprender el comportamiento de las variables que conforman el sector, incluyendo a los competidores más cercanos, el ciclo de vida del mismo, y la posición competitiva que la empresa ocupa.

Diferentes situaciones competitivas requieren enfoques estratégicos diversos, ya que las empresas se ven condicionadas por dos factores principales: las oportunidades que ofrece el sector, las cuales pueden variar en función de la sensibilidad a las diferencias existentes, y la visión del empresario junto con las capacidades internas de la empresa. Estos factores determinan que las empresas compitan en mercados con características diversas.

En el caso específico de la empresa Polenta, se ha identificado el siguiente segmento:



Ilustración 7: Sector de negocios. Recuperado de Dirección Estratégica de los Negocios (OCAÑA, 2016).

- Cantidad de segmentos dentro del sector de negocios:

Un segmento de negocio se define como una porción específica de un sector empresarial que presenta características competitivas propias, con un valor percibido por el cliente asociado a un atributo particular y cuyas variables difieren, en algún aspecto, de las generales del sector.

El criterio para identificar la existencia de segmentos específicos de clientes dentro del sector en análisis se basa en las percepciones que los clientes tienen sobre el producto ideal para satisfacer sus necesidades. Si el valor percibido está orientado hacia la diferenciación de los atributos del producto, los clientes mostrarán una alta sensibilidad hacia la diferenciación, lo que potencialmente facilita la identificación e incluso la creación de segmentos específicos para el desarrollo de negocios. Por el contrario, cuando el valor percibido está fuertemente

asociado al precio, se puede concluir que existe una alta sensibilidad al precio, limitando así las posibilidades de detectar o crear nuevos segmentos dentro del mercado.

- Potencial de obtención de una ventaja competitiva:

El desempeño de la empresa está directamente relacionado con sus competencias, capacidades y habilidades. Cualquiera de las actividades que conforman la cadena de valor dentro del proceso de negocio tiene el potencial de convertirse en una fuente de generación de valor.

En el caso de Polenta, el valor percibido por los clientes está orientado hacia la diferenciación, basada en la prestación de servicios personalizados adaptados a las necesidades de cada empresa. Estos servicios combinan planificación, marketing y creatividad, lo que resalta la importancia de contar con un número significativo de segmentos.

Además, la agencia dispone de las capacidades necesarias para ofrecer estos servicios de manera eficaz, ya que cuenta con personal altamente capacitado, habilidades creativas, procesos claramente definidos y una trayectoria que respalda su experiencia en el sector.

En conclusión, es posible afirmar que Polenta opera dentro de un sector especializado. Las características generales de este tipo de negocios indican lo siguiente:

- Existen múltiples empresas que dominan ciertos nichos específicos y logran ser altamente rentables.
- Cada segmento o nicho presenta una intensa rivalidad competitiva.

- Las empresas con posiciones rezagadas tienden a no ser rentables.
- Tanto la empresa líder como la seguidora deben concentrar sus esfuerzos en el segmento, evitando dispersar recursos en otros mercados.
- Además, las empresas líderes y seguidoras deben enfocarse en mejorar su posición en **Grupos estratégicos**

1.2. Grupos estratégicos

Ocaña (2016) define el concepto de grupo estratégico como el conjunto de empresas que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de diversas dimensiones estratégicas y se caracterizan por:

1. Poseer características de negocios similares.
2. Implementar estrategias de negocios afines.
3. Competir sobre bases comunes.

La adecuada identificación del grupo estratégico en el que opera una empresa resulta crucial, ya que permite, en primer lugar, reconocer al competidor más cercano para llevar a cabo una comparación exhaustiva que facilite la identificación de las fortalezas y debilidades propias. En segundo lugar, permite determinar con claridad las bases sobre las cuales identificar el segmento de negocios correspondiente, así como las barreras de movilidad presentes en dicho contexto.

Las dimensiones estratégicas, utilizadas para la identificación de los grupos estratégicos, incluyen:

- Características de negocios similares: tales como el tamaño de la empresa, el número de sucursales, la tecnología utilizada, los procesos productivos, el número de empleados, la calidad del producto o servicio, la ubicación geográfica, entre otros.
- Estrategias de negocios similares y bases afines: como la imagen de marca, la amplitud de la línea de productos, los precios, la diferenciación de los productos, el número de intermediarios del canal, la cobertura de mercado, el esfuerzo en publicidad, el tamaño de la fuerza de ventas, el grado de integración de la empresa, entre otros.

Los mapeos estratégicos, por su parte, consisten en mapas bidimensionales que clasifican y agrupan a las empresas que pertenecen a distintos grupos estratégicos. Estos mapeos se realizan mediante la identificación de dos variables relevantes, en función de las cuales se ubican las empresas. Para su análisis, una variable crítica para el sector competitivo se mantiene fija, mientras que se combina con otras variables estratégicas relevantes. Este proceso permite definir el estado del grupo estratégico al que pertenece la empresa.

En el caso de Polenta, se utilizarán las siguientes dimensiones estratégicas para su análisis: el precio, la diferenciación de los servicios ofrecidos, la tecnología empleada, el tamaño de la estructura empresarial, la fuerza de ventas y el esfuerzo total de marketing. La competencia analizada está compuesta por las empresas Blissout, Argency, Tehuentec y Agencia Rueda.

A continuación, se presenta el mapeo teórico de los grupos estratégicos existentes entre las variables seleccionadas y las empresas mencionadas:

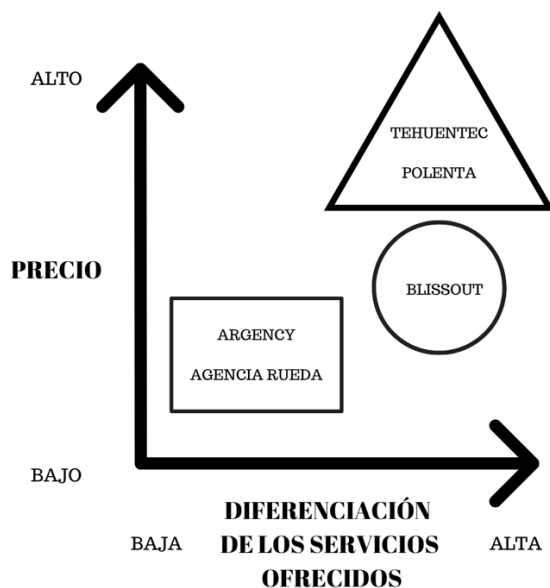


Ilustración 8: Análisis de las variables precio y diferenciación de los servicios ofrecidos de distintas empresas para la definición del grupo estratégico de Agencia Polenta. Elaboración propia.

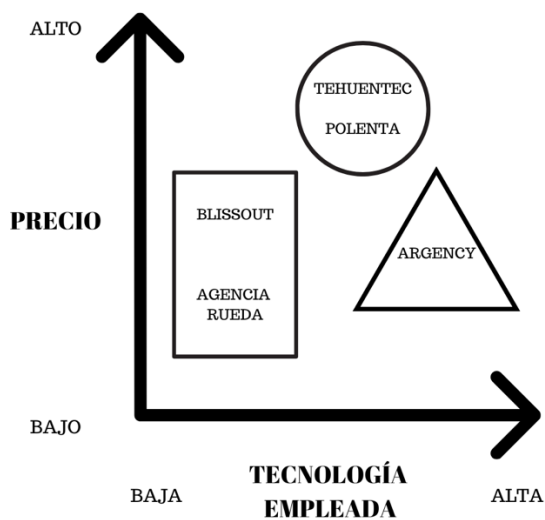


Ilustración 9: Análisis de las variables precio y tecnología empleada de distintas empresas para la definición del grupo estratégico de Agencia Polenta. Elaboración propia.

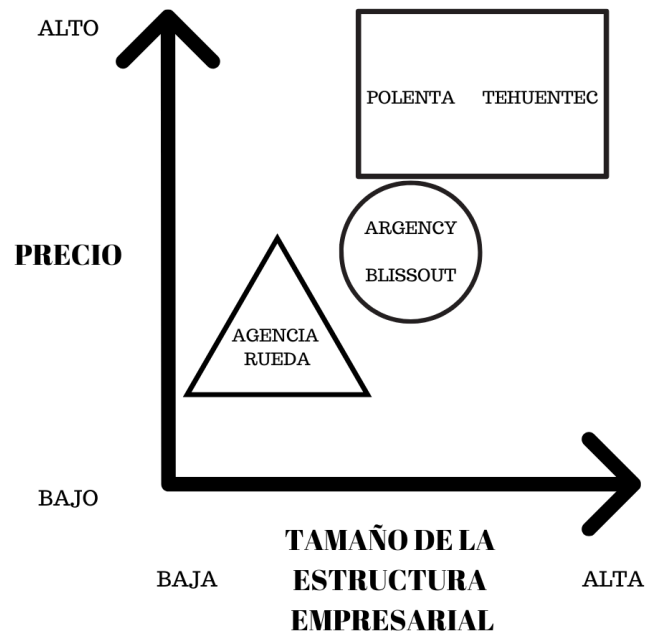


Ilustración 10: Análisis de las variables precio y tamaño de la estructura empresarial de distintas empresas para la definición del grupo estratégico de Agencia Polenta. Elaboración propia.

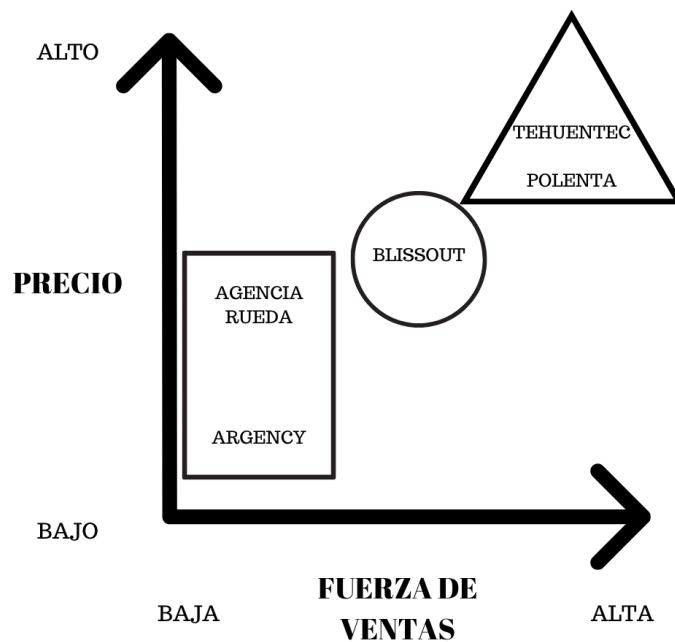


Ilustración 11: Análisis de las variables precio y fuerza de ventas de distintas empresas para la definición del grupo estratégico de Agencia Polenta. Elaboración propia.

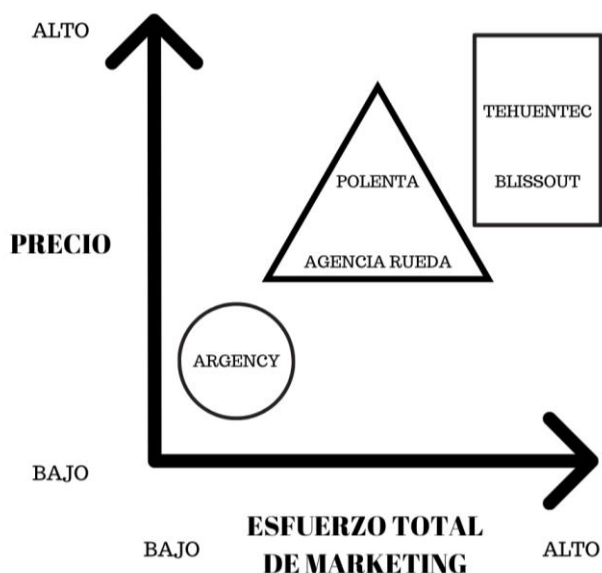


Ilustración 12: Análisis de las variables precio y esfuerzo total de marketing de distintas empresas para la definición del grupo estratégico de Agencia Polenta. Elaboración propia.

El análisis realizado indica que la competencia directa de Polenta es Tehuentec. Esto se debe a que comparte una cantidad significativa de variables, presentando características similares. Las acciones a implementar respecto a su posicionamiento consistirán en fortalecer su posición dentro del grupo al que pertenece, buscando establecer un diferencial frente a esta competencia. Además, se considerará la posibilidad de acceder a un grupo estratégico diferente o de cubrir vacíos que no estén ocupados por otros grupos estratégicos. Estas acciones estarán condicionadas por las barreras de movilidad existentes tanto dentro como fuera del grupo estratégico. Este análisis permite una identificación precisa del comportamiento de los competidores, facilitando así una comprensión más profunda de sus estrategias y la formulación de respuestas adecuadas a las mismas.

1.3. Ciclo de vida del sector

Todo sector empresarial se caracteriza por un ciclo de vida, el cual se compone de diversas etapas que un sector específico atraviesa a lo largo del tiempo. Estas etapas son: sector de negocios naciente, sector de negocios creciente, sector de negocios maduro y sector de negocios declinante. Este ciclo está estrechamente relacionado con el ciclo de vida del producto; sin embargo, la principal distinción radica en que, en el caso del ciclo de vida del producto, se presta mayor atención a las actividades de marketing relacionadas con el mismo. En contraste, el ciclo de vida de un sector de negocios se enfoca más en el análisis de los comportamientos, las estructuras y las fuerzas competitivas que operan en diferentes sectores.

Agencia Polenta opera en un sector de negocios en fase de crecimiento. La característica fundamental de esta industria es la demanda en constante expansión. A pesar de que la industria de la publicidad y la comunicación ha existido durante un tiempo considerable, las innovaciones tecnológicas, el auge de las redes sociales, las nuevas tendencias y el cambio continuo han contribuido a su desarrollo. Esta dinámica se debe a que los servicios ofrecidos son cada vez más reconocidos y valorados en el mercado.

La demanda recae principalmente en los consumidores considerados innovadores, quienes están dispuestos a experimentar con nuevos productos o servicios y cuentan con el poder adquisitivo necesario para ello. Este perfil de consumidores acepta el riesgo de contratar los servicios de una agencia de publicidad digital, priorizando la novedad y la vanguardia en sus decisiones.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, este es elevado; sin embargo, a medida que el sector continúa su expansión, nuevas fuentes de abastecimiento de materias primas e insumos empiezan a surgir, atraídas por el crecimiento de la industria.

Una situación similar se presenta en relación con el poder de negociación de los canales de distribución, donde la cantidad de intermediarios dispuestos a invertir está en aumento, lo que resulta en una disminución gradual del poder de negociación de estos canales.

Un aspecto notable de este sector es que la rentabilidad puede ser alcanzada por los pocos competidores presentes, lo que propicia una convivencia caracterizada por una falta de agresión en el desarrollo de acciones estratégicas.



CAPÍTULO VI

1. Formulación de estrategias

Un análisis exhaustivo del entorno empresarial permite establecer estrategias sólidas y fundamentar la toma de decisiones acorde a la situación actual de la organización. En esta fase del plan de negocios, se define la estrategia empresarial que guiará el futuro de la empresa, la cual se construye a partir del concepto de valor empresarial previamente desarrollado.

La estrategia de negocios se elabora considerando el concepto de valor, mencionado a lo largo de este trabajo. El modo en que la empresa generará valor, a través de sus competencias (identidad), capacidades (diferenciación) y habilidades (eficiencia), será crucial para la definición de la estrategia competitiva que permitirá a la empresa mantener o modificar su posición en el sector en el que opera.

Una vez definida la estrategia competitiva, se establecen las bases para determinar la cuota de mercado o participación esperada, mediante una estrategia de posicionamiento competitivo. Posteriormente, tras la determinación de la estrategia de negocios y posicionamiento, se procede a definir la estrategia de crecimiento, ya que todo empresario busca expandir sus actividades con el fin de alcanzar el crecimiento sostenido del negocio.

Para que la ventaja competitiva, sustentada en la generación de valor y el aumento de participación de mercado, sea efectiva, es necesario contar con una estructura organizativa sólida que soporte dichas estrategias. De este modo, la empresa deberá definir la forma en la que implementará su estrategia organizacional. Finalmente, la interrelación entre negocio,

participación, crecimiento y organización se refleja en la implementación de estrategias funcionales (en áreas como marketing, producción, finanzas y recursos humanos), las cuales tienen tanto un carácter estratégico como táctico.

En este sentido, se identifican cinco niveles jerárquicos de formulación estratégica:

1. Estrategias competitivas o de negocios
2. Estrategias de posicionamiento competitivo
3. Estrategias de crecimiento
4. Estrategias organizacionales
5. Estrategias funcionales

Cada uno de estos niveles se descompone en diferentes estrategias que, de manera conjunta, conforman un sistema integral que constituye la gran estrategia empresarial. En este contexto, no existe una única estrategia aislada, sino un conjunto de ellas que se complementan mutuamente, conformando una unidad coherente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

1.1. Estrategia de negocios

En este nivel, se define el enfoque competitivo, y dicho enfoque es el que determinará la posición competitiva de la organización dentro del sector. Es fundamental desarrollar un valor empresarial que sea único, exclusivo o superior, con el fin de constituir una ventaja competitiva que sea duradera, sostenible y reconocida por los consumidores. Este tipo de estrategia actúa como una guía sobre la cual se desarrollan las demás acciones estratégicas.



Ilustración 13: Estrategias competitivas o de negocios. Recuperado de Dirección Estratégica de los Negocios (OCAÑA, 2016).

La estrategia competitiva de la empresa se define a partir de una serie de interrogantes clave: ¿Cómo competirá la empresa en el mercado? ¿Las percepciones de valor, deseos y preferencias de los clientes están más orientadas hacia la marca, el precio, o ambos factores? En el caso de Polenta, se opta por implementar una estrategia centrada en la marca, con el objetivo de diferenciarse y destacar los beneficios que se ofrecen a los clientes.

La marca, como elemento central de esta estrategia, constituye un resumen competitivo de las diferencias del producto, y se busca promover a través de una identidad sólida y distintiva los valores que la empresa representa. Esta estrategia implica ofrecer un servicio con características diferenciadas que justifiquen para el cliente la disposición de pagar un precio superior al promedio

del mercado. Además, se apoya fuertemente en el área de marketing y en la constante satisfacción de los criterios de uso y expectativas de los consumidores.

Asimismo, esta estrategia plantea la implementación de procesos flexibles, capaces de adaptarse a demandas específicas de los clientes (como por ejemplo las requeridas para lanzamientos de productos) con el fin de construir una identidad sólida y reconocida externamente. Dado que Polenta se encuentra en una etapa de crecimiento, es fundamental que la marca atienda al mercado con servicios que reflejen una innovación real y constante. El objetivo final es posicionarse como una marca líder, caracterizada por altos estándares de reconocimiento y una elevada percepción de valor por parte de los consumidores.

1.1.1. Estrategia de marketing

La matriz que se presenta a continuación permitirá al estratega definir con mayor precisión el o los segmentos objetivo. Para ello, se analizan dos variables clave: la primera es la línea de productos, que se refiere a la cantidad de productos diferentes que comercializa la empresa. La segunda variable es la cantidad de segmentos objetivo, que se determina por el nivel de cobertura de mercado que la empresa desea alcanzar en relación con su mercado potencial. A mayor cantidad de segmentos, mayor será la cobertura del mercado.



Ilustración 14: Estrategias de marketing. Recuperado de Dirección Estratégica de los Negocios (OCAÑA, 2016).

Del cruce de estas dos variables surgen cuatro alternativas de marketing que complementan la estrategia de marca.

En este caso, la estrategia adoptada es de marketing indiferenciado para todo el mercado, ya que se dirige a múltiples segmentos, incluidas organizaciones con y sin fines de lucro de diversos sectores que buscan tercerizar sus servicios de marketing en una agencia publicitaria, o que requieren un servicio específico. En cuanto a la oferta de la empresa, la misma incluye una variedad de servicios mencionados en el presente trabajo, tanto específicos como integrales, adaptados a las necesidades particulares de cada cliente.

1.2. Estrategia de posicionamiento competitivo

Ocaña (2016) establece que la posición competitiva de una empresa está directamente relacionada con su cuota o participación de mercado, que, a su vez, depende de las ventas que logre. Esto le permite a la organización adoptar el rol de líder, seguidor o rezagado, sin descartar a las empresas que operan de manera competitiva en nichos de mercado específicos.

Dicha posición es resultado de un conjunto de movimientos o acciones estratégicas que complementan la estrategia de negocios. Mientras que el líder tiende a defender su participación de mercado, el seguidor generalmente busca atacar la posición del líder, y el rezagado, por su parte, implementa estrategias para adaptarse a su situación y obtener una cuota de mercado aceptable.

A partir de este planteamiento, se puede inferir que existen dos tipos principales de acciones estratégicas para alcanzar una mayor participación de mercado:

- Estrategias defensivas.
- Estrategias ofensivas.

Las condiciones que determinan la adopción de una u otra estrategia dependen de diversos factores, los cuales se pueden categorizar en dos grandes grupos:

- Factores incontrolables o externos a la empresa, como las oportunidades y amenazas, que fueron analizados en el capítulo IV.
- Factores controlables o internos a la empresa, tales como las fortalezas y debilidades, también tratados en el capítulo IV.



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

Ilustración 15: Estrategias de posicionamiento competitivo. Recuperado de Dirección Estratégica de los Negocios (OCAÑA, 2016).

Con base en lo expuesto en el capítulo IV, se puede concluir que el sector es medianamente atractivo, dado que las oportunidades superan a las amenazas identificadas. En cuanto al análisis interno, la empresa se encuentra en una posición favorable, con un mayor número de fortalezas que debilidades.

En este contexto, Polenta debe adoptar una estrategia ofensiva de ataque, utilizando una táctica envolvente que le permita captar el mayor número posible de oportunidades y/o segmentos de mercado. Algunas de las acciones sugeridas para incrementar su cuota de mercado incluyen la incorporación de nuevas tecnologías y la atracción de talento humano que optimice los servicios ofrecidos, el establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores, y la implementación de barreras que limiten el acceso de la competencia al mercado.

1.3. Estrategia de crecimiento

Estas estrategias representan las formas en que la empresa busca desarrollarse para garantizar su competitividad y supervivencia en un entorno dinámico y altamente competitivo. A diferencia

de las estrategias de negocios, donde se requiere una clara definición de la estrategia genérica o competitiva a seguir para evitar quedar "atrapado en el medio" entre diferentes enfoques, las estrategias de crecimiento permiten una mayor flexibilidad. Las empresas pueden combinar diferentes caminos para expandirse, y no necesariamente es indispensable optar por una única vía.

Según Ocaña (2016), existen varias alternativas que las empresas pueden seguir:

- Crecimiento intensivo: se refiere a la expansión dentro de la empresa mediante estrategias como la penetración en mercados existentes, el desarrollo de nuevos productos o la captación de nuevos clientes.
- Crecimiento integrado: se enfoca en expandir la participación dentro del sector industrial, ya sea mediante la integración hacia atrás (control de proveedores), hacia adelante (control de distribuidores) o de manera horizontal (absorbiendo competidores).
- Crecimiento por diversificación: implica una expansión fuera de las actividades tradicionales de la empresa. Esta diversificación puede estar relacionada o no con la actividad principal de la organización, lo que permite a las empresas explorar nuevos sectores y mercados.

Es importante destacar que estas estrategias no están necesariamente vinculadas al tamaño de la empresa, ni la diversificación es exclusiva de grandes conglomerados, ni la especialización es exclusiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). De este modo, las empresas pueden adaptar sus estrategias de crecimiento a las circunstancias específicas de su entorno y sus capacidades internas, asegurando así su sostenibilidad y éxito a largo plazo.



Ilustración 16: Estrategias de crecimiento. Recuperado de Dirección Estratégica de los Negocios (OCAÑA, 2016).

En el caso de Agencia Polenta, se ha decidido adoptar una estrategia de crecimiento intensivo. Estas se enfocan en maximizar el aprovechamiento de aquellas oportunidades que, hasta el momento, no han sido plenamente explotadas por la empresa. El objetivo principal es aumentar rápidamente la cuota de mercado, lo cual requiere la implementación de acciones competitivas agresivas. Estas acciones deben ejecutarse con especial atención a las reacciones de la competencia, dado que cualquier movimiento en el mercado generará inevitablemente una respuesta de los competidores.

El grado de poder económico y financiero de la empresa, así como su vulnerabilidad frente a otros actores del mercado, serán factores determinantes para el éxito o fracaso de esta estrategia intensiva. La acción estratégica propuesta es el desarrollo de clientes, con el propósito de aumentar

su participación en el mercado. Para lograr este objetivo, la Agencia buscará comercializar los servicios que ya tiene en su cartera, pero dirigidos a nuevos tipos de clientes o segmentos de mercado.

Una de las principales formas de ejecutar esta estrategia será la expansión geográfica de sus servicios. Esto implica llevar sus productos y servicios a nuevas regiones del país e incluso explorar mercados en el exterior. Esta ampliación geográfica permitirá a Polenta diversificar su base de clientes y aumentar su presencia en diferentes mercados, consolidando así su crecimiento.

1.4. Estrategias organizacionales

El criterio fundamental para la formulación de una estrategia organizacional efectiva establece que la estructura de la empresa debe crecer en función del crecimiento de su negocio. En este sentido, su formulación es clave para garantizar tanto la competitividad como el crecimiento sostenido de la empresa. Esta propuesta se basa en tres enfoques principales:

- **Desarrollo interno:** Se orienta a la mejora y expansión de los negocios existentes con el fin de incrementar la penetración en el mercado. A menudo, este tipo de estrategia implica procesos de reestructuración o reingeniería interna, con el objetivo de optimizar recursos, mejorar la eficiencia operativa y adaptar la organización a nuevas oportunidades y desafíos del entorno.
- **Adquisición o absorción:** Esta estrategia se enfoca en el crecimiento acelerado mediante la entrada en nuevos mercados o la adquisición de conocimientos específicos. A través de la compra o absorción de otras empresas, la organización puede expandir su cartera de productos o servicios, así como su base de clientes. Sin embargo, la integración de

estructuras y culturas organizacionales puede representar un reto significativo, lo que requiere una planificación cuidadosa para asegurar una transición exitosa.

- Alianzas o fusiones: Implica la colaboración entre empresas a través de joint ventures u otros acuerdos de cooperación estratégica. Las empresas que se unen bajo este esquema lo hacen con el propósito de complementar capacidades, integrar procesos similares para obtener economías de escala, o desarrollar productos en conjunto. Las alianzas permiten aprovechar sinergias, reducir costos y acceder a mercados que serían difíciles de alcanzar de manera independiente.

En el caso de Polenta, se ha determinado que la estrategia más adecuada en el contexto actual es un desarrollo interno, comúnmente denominado reestructuración. Esta estrategia se orienta hacia un crecimiento basado en las condiciones actuales del negocio, con el objetivo de focalizarse en los mercados existentes para lograr una mayor penetración.

Este enfoque implica una adaptación integral de la visión, la cultura y la estructura organizacional de la Agencia. Para asegurar el éxito de la reestructuración, es fundamental que el soporte estratégico —personas, funciones, jerarquías, autoridad, sistemas de información y tareas— se integre de manera coherente con los objetivos estratégicos de la empresa.

El proceso de reestructuración comienza con un diagnóstico exhaustivo de la organización, que incluye el análisis del organigrama, el manual de funciones, las normas y los procedimientos vigentes. A partir de este análisis, se establecen objetivos organizacionales claros, así como las acciones específicas necesarias para alcanzarlos. Asimismo, es crucial prestar atención a las posibles situaciones de conflicto que puedan surgir como resultado de los cambios previstos. El

éxito de este proceso dependerá de la capacidad de la empresa para gestionar dichas situaciones a través de un proceso de negociación eficaz, orientado a lograr los objetivos estructurales propuestos.

1.5. Estrategias funcionales

Estas estrategias se estructuran de manera que cada área funcional, como marketing, finanzas, recursos humanos y operaciones, contribuya al cumplimiento de los objetivos generales de la empresa. La asignación adecuada de recursos financieros y la planificación de programas específicos permitirán alinear las metas a corto y largo plazo con la visión de crecimiento de la organización.

En el caso de Agencia Polenta, se proponen las siguientes estrategias:

- **Operaciones:**

Implementará una serie de acciones estratégicas destinadas a optimizar su desempeño y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. Estas acciones están centradas en tres áreas clave: el desarrollo tecnológico, la gestión de calidad, y el uso eficiente de las instalaciones para promover el trabajo en equipo.

En cuanto al desarrollo tecnológico, Polenta se apoyará en herramientas avanzadas de automatización y análisis de datos, que le permitirán optimizar sus campañas publicitarias y ofrecer soluciones más personalizadas y efectivas a sus clientes. La integración de tecnologías como la inteligencia artificial (IA) y el machine learning en sus procesos operativos mejorará la precisión en la segmentación de audiencias, el análisis de comportamiento del consumidor y la

optimización de presupuestos publicitarios. Además, el uso de plataformas digitales de vanguardia permitirá una gestión más ágil y eficiente de los recursos, aumentando la competitividad de la agencia en un mercado cada vez más dinámico.

En cuanto a la gestión de calidad, implementará un enfoque riguroso para asegurar la excelencia en cada uno de los servicios ofrecidos. Esto incluirá la aplicación de métricas de rendimiento claras para evaluar la efectividad de las campañas publicitarias, así como la mejora continua mediante auditorías internas y la retroalimentación de los clientes. El uso de herramientas de monitoreo en tiempo real permitirá a la Agencia identificar rápidamente cualquier desviación en los objetivos establecidos y realizar ajustes oportunos para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad.

Finalmente, el uso de las instalaciones de la empresa se concibe como un mecanismo clave para fomentar el trabajo en equipo y la innovación. La Agencia organizará sus espacios físicos y virtuales de forma que promuevan la colaboración entre los diferentes departamentos, permitiendo que los equipos creativos, técnicos y de gestión trabajen de manera conjunta en el desarrollo de soluciones integrales. El diseño de oficinas abiertas y la creación de espacios compartidos de trabajo facilitarán la interacción constante entre los empleados, mientras que las herramientas de colaboración digital garantizarán la continuidad de esta dinámica en entornos híbridos o remotos.

- Marketing y Ventas:

Agencia Polenta implementará una serie de acciones estratégicas orientadas a fortalecer su presencia en el mercado, mejorar la gestión de clientes y optimizar la promoción de sus servicios. Estas acciones estarán alineadas con los objetivos de crecimiento de la agencia y se enfocarán en

tres áreas principales: los servicios ofrecidos, la política de precios y la comunicación con los clientes.

Centrará su oferta en la creación de campañas digitales integrales, que abarcarán desde la gestión de redes sociales y el marketing de contenidos, hasta la optimización en motores de búsqueda (SEO) y la publicidad en plataformas digitales. La Agencia ofrecerá soluciones personalizadas a cada cliente, basadas en un análisis detallado de su público objetivo y las necesidades de su marca. Además, se priorizará la innovación mediante el uso de herramientas tecnológicas avanzadas como la inteligencia artificial y la automatización, para ofrecer estrategias más efectivas y medibles.

Implementará una estructura de precios competitiva, basada en el valor percibido por el cliente y adaptada a las necesidades específicas de cada proyecto. La Agencia ofrecerá paquetes de servicios modulares, que permitirán a los clientes seleccionar las soluciones que mejor se ajusten a sus presupuestos, sin comprometer la calidad de los resultados. Esta flexibilidad en la oferta permitirá a Polenta atraer tanto a pequeñas y medianas empresas como a grandes corporaciones, ampliando su base de clientes y diversificando sus ingresos.

La estrategia de comunicación se centrará en fortalecer la relación con sus clientes actuales y captar nuevos prospectos a través de campañas de marketing digital, email marketing y una activa presencia en redes sociales. La Agencia también participará en eventos sociales y de la industria, como conferencias y ferias, para aumentar su visibilidad y establecer relaciones estratégicas con otras empresas del sector. Además, se implementarán herramientas de promoción como webinars

y demostraciones de casos de éxito, que permitirán mostrar su expertise y generar confianza en su capacidad para ofrecer resultados efectivos.

Además, enfocará sus esfuerzos en mejorar la gestión de sus clientes a través de la implementación de un sistema CRM (Customer Relationship Management) que optimizará el seguimiento de las interacciones, permitirá personalizar las ofertas y mejorará la experiencia del cliente en cada punto de contacto. Este enfoque permitirá a la Agencia consolidar su relación con clientes existentes, aumentar la retención y fortalecer su posicionamiento en el mercado. A su vez, se trabajará activamente en la captación de nuevos clientes a través de campañas de prospección y estrategias de inbound marketing.

- Recursos humanos:

Polenta implementará una serie de acciones estratégicas orientadas a la selección, formación y desarrollo de su equipo, con el objetivo de crear un entorno laboral que favorezca tanto el bienestar del personal como el rendimiento organizacional. Estas acciones se centrarán en la selección y capacitación del personal, las políticas de remuneración, la evaluación de desempeño, las compensaciones y beneficios, el desarrollo y bienestar de los empleados, la integración de estudiantes y pasantes, y la creación de un entorno laboral saludable y colaborativo.

En cuanto a la selección y capacitación del personal, establecerá procesos rigurosos de reclutamiento orientados a atraer talento especializado en publicidad digital, marketing y tecnología. Se dará prioridad a candidatos que cuenten con competencias técnicas relevantes, así como habilidades interpersonales que faciliten la colaboración y la innovación dentro de la empresa. Una vez seleccionados, los empleados recibirán programas continuos de capacitación

que les permitirán mantenerse actualizados con las últimas tendencias y herramientas del sector, lo que asegurará una ventaja competitiva en el mercado.

En términos de remuneraciones, Polenta implementará un esquema de compensación competitiva que incentive el rendimiento individual y colectivo. Además del salario base, se ofrecerán bonificaciones ligadas al cumplimiento de objetivos y métricas de desempeño, con el fin de motivar a los empleados a alcanzar metas ambiciosas y contribuir al crecimiento de la Agencia.

La evaluación de desempeño será una herramienta clave para medir el progreso y el aporte de cada empleado. Polenta establecerá evaluaciones periódicas basadas en criterios de productividad, calidad del trabajo y capacidad de colaborar en equipo. Estas evaluaciones no solo identificarán áreas de mejora, sino que también permitirán reconocer el buen desempeño y ofrecer oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

También pondrá énfasis en el desarrollo profesional y bienestar del personal, ofreciendo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa mediante planes de carrera personalizados y acceso a capacitaciones y eventos de la industria. Estas iniciativas estarán orientadas a potenciar las habilidades de los empleados y fomentar su desarrollo a largo plazo dentro de la organización.

En cuanto a la integración de estudiantes y pasantes, Polenta establecerá programas específicos que permitan la incorporación de jóvenes talentos a través de pasantías y prácticas profesionales. Estos programas no solo brindarán a los estudiantes la oportunidad de adquirir experiencia en el ámbito de la publicidad digital, sino que también permitirán a la empresa identificar y formar futuros profesionales que puedan integrarse permanentemente en la empresa.

Finalmente, la Agencia priorizará la creación de un entorno laboral positivo, caracterizado por una cultura organizacional inclusiva, colaborativa y orientada al bienestar. Se fomentará un ambiente de trabajo flexible que facilite el equilibrio entre la vida personal y profesional, así como la participación activa de los empleados en actividades sociales y de equipo, lo que contribuirá a un clima laboral saludable y a un mayor compromiso de los colaboradores.

- **Financieras:**

En este ámbito, Polenta llevará a cabo una serie de acciones estratégicas orientadas a garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa, manteniendo un equilibrio entre rentabilidad, riesgo y costo de capital. Estas acciones se enfocarán en optimizar la gestión financiera, asegurar una estructura de costos eficiente y fomentar un crecimiento sostenido a largo plazo.

En cuanto a la rentabilidad, implementará un riguroso control de costos y una administración eficiente de los recursos financieros, con el fin de maximizar los márgenes de beneficio sin comprometer la calidad de los servicios ofrecidos. Se realizarán análisis financieros periódicos para identificar oportunidades de reducción de costos operativos y mejorar la eficiencia en la asignación de recursos. Además, se trabajará en la diversificación de la cartera de clientes y en la oferta de servicios con mayor valor agregado, lo que permitirá incrementar los ingresos y mejorar los indicadores de rentabilidad.

Respecto al riesgo, la Agencia adoptará un enfoque financiero que minimice la exposición a factores externos, como la volatilidad del mercado publicitario digital y las fluctuaciones económicas. Desarrollará políticas de gestión de riesgos que incluirán el monitoreo constante de los factores que podrían afectar su operación, como los cambios en la demanda, la competencia y

los avances tecnológicos. Asimismo, se implementarán mecanismos para mitigar estos riesgos, como la diversificación de sus fuentes de ingresos y la creación de reservas financieras destinadas a enfrentar posibles contingencias.

El costo de capital será un aspecto clave. La Agencia evaluará continuamente el costo asociado a la obtención de recursos financieros, ya sea a través de deuda o capital propio, para asegurar que las decisiones de financiamiento sean sostenibles y favorables para el crecimiento a largo plazo. Buscará optimizar su estructura de capital mediante una combinación equilibrada de financiamiento interno y externo, priorizando fuentes de capital que ofrezcan condiciones competitivas y que minimicen el impacto en la liquidez de la empresa.

Finalmente, el crecimiento será un objetivo central en la estrategia financiera. Polenta destinará recursos significativos a la expansión de su cartera de clientes y al desarrollo de nuevas líneas de negocio dentro del sector publicitario digital. Para apoyar este crecimiento, se diseñarán planes financieros a largo plazo que aseguren la disponibilidad de capital para nuevas inversiones, ya sea en tecnología, talento humano o infraestructura. La Agencia buscará reinvertir una parte sustancial de sus ganancias en la mejora continua de sus servicios y en la exploración de nuevos mercados geográficos, lo que le permitirá consolidar su posición en el mercado y alcanzar un crecimiento sostenido.



CONCLUSIÓN

En el presente trabajo de investigación se ha llevado a cabo un exhaustivo análisis de Polenta, con el objetivo de elaborar un plan de negocios que permita establecer una hoja de ruta clara para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en el competitivo sector de la publicidad digital.

El primer paso de nuestra investigación consistió en enmarcar el contexto en el que se desenvuelven las agencias publicitarias en la era digital. Este análisis no solo permitió entender el origen y la evolución de las mismas, sino que también subrayó la importancia de los servicios que ofrecen en un entorno empresarial cada vez más interconectado. Se estableció que su rol es crucial para las empresas que buscan destacar en un mercado saturado, donde la visibilidad y el impacto son determinantes para el éxito.

Posteriormente, se realizó un diagnóstico profundo de Agencia Polenta, donde se definieron su identidad y metodología de trabajo. La formulación de la misión y visión resultó ser un ejercicio fundamental para delinear la dirección estratégica de la empresa, proporcionando claridad en su propósito y objetivos a largo plazo. Este enfoque ha permitido a la Agencia no solo distinguirse de la competencia, sino también alinear sus operaciones internas con sus aspiraciones externas.

El análisis de las capacidades empresariales y el diagnóstico del perfil empresario revelaron tanto fortalezas como debilidades inherentes a la organización. Identificar estos factores es esencial para la formulación de estrategias que no solo capitalicen las fortalezas existentes, sino que también aborden las áreas de mejora. La cultura empresarial y la estructura organizacional se reconocieron como elementos clave que influyen en la eficiencia y efectividad operativa de la agencia.

En cuanto al análisis del sector, se llevó a cabo una evaluación que incluyó el uso de herramientas analíticas y la matriz FODA, permitiendo identificar las variables críticas que afectan el entorno competitivo. La comprensión de las dinámicas del sector y el ciclo de vida en el que se encuentra la empresa ha sido determinante para la formulación de estrategias de negocio. Las oportunidades identificadas, junto con la necesidad de adaptarse a las amenazas emergentes, subrayan la importancia de una gestión proactiva y flexible.

Las estrategias formuladas en el capítulo VI de este trabajo se diseñaron teniendo en cuenta la naturaleza dinámica del sector y las particularidades de la empresa, lo que permite a la organización no solo mantener su relevancia, sino también diferenciarse de la competencia a través de un valor agregado tangible.

En conclusión, Agencia Polenta se presenta como una entidad con un potencial significativo para el crecimiento y la innovación en el sector de la publicidad digital, en el ámbito local, nacional e incluso internacional. Sin embargo, es crucial que la empresa continúe evolucionando y ajustando sus estrategias en función de las condiciones cambiantes del mercado. La clave del éxito radica en la capacidad de la Agencia para identificar y aprovechar las oportunidades del entorno, así como en la implementación efectiva de las estrategias delineadas en este plan de negocio.

Este estudio no solo proporciona un marco teórico y práctico para el desarrollo de Polenta, sino que también establece una base sólida para futuras investigaciones y mejoras continuas. La visión de una empresa adaptable, capaz de ofrecer soluciones únicas y de valor, es el camino a seguir para consolidar su posición en el mercado y contribuir de manera efectiva al desarrollo del sector publicitario en la era digital.

Este trabajo de investigación ha sido un desafío significativo que me ha permitido aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de mis años en la Facultad de Ciencias Económicas. También las experiencias laborales, las formaciones en marketing digital y diversas capacitaciones han sido pilares fundamentales en este proceso. Analizar a fondo una Agencia ha sido una experiencia enriquecedora que ha fortalecido mi capacidad analítica en múltiples dimensiones.

Mi tiempo en Polenta ha sido particularmente valioso, no solo por la formación profesional, sino también por las vivencias que me han dejado una huella profunda. Este trayecto me ha brindado una perspectiva crítica sobre la empresa y me ha permitido crecer tanto profesional como personalmente.

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a Ignacio Castro por confiar en mí desde el inicio y por el aprendizaje compartido a lo largo de este camino. A Gabriel Caruana, por su creatividad y su admirable labor como educador. A todo el equipo que ha sido, es y será parte de esta empresa, por su compromiso constante en brindar un servicio profesional que impulsa el crecimiento de los clientes.

Agradezco de manera especial a mi tutora, la Profesora María Federica Guevara, quien ha acompañado y guiado el desarrollo de este trabajo con su invaluable apoyo y conocimiento.



ANEXOS

Cuestionario N°1: Perfil del empresario

A. PERSONA, SUJETO, INDIVIDUO Y REALIDAD					
1	¿Es posible pensar que la realidad, el mundo “allí afuera” no es uno solo, sino que depende de la persona que lo observa?	SI	NO	QUIZÁS	DE NINGUNA MANERA
		4	2	3	1
2	Consecuentemente, el conocimiento de la realidad ¿debería considerarla como “subjetiva” y “relativa” al observador?	NO, EN ABSOLUTO	EXISTE LA POSIBILIDAD	EL CONOCIMIENTO O NUNCA ES SUBJETIVO	SI, ABSOLUTAMENTE
		1	3	2	4
3	Si se continúa con la misma lógica, ¿las acciones que operará la persona sobre la realidad observada y conocida, será, también, diferente, subjetiva y relativa?	POCO PROBABLE,	NO	SI, ES PROBABLE	ES ALTAMENTE PROBABLE
		2	1	3	4
4	Si dos personas se encuentran ante una misma realidad, digamos de negocios, ¿cuál es la probabilidad que posean el mismo conocimiento y, llegado el caso, actúen de la misma manera?	ES MUY PROBABLE	ES PROBABLE	MUY POCO PROBABLE	POCO PROBABLE
		1	2	4	3
5	Siendo usted un empresario, ¿la realidad externa a su negocio “es” lo que usted dice que es y, por lo tanto, esa es la verdad que todos deben admitir?	NO, NO ES ASÍ	RARA VEZ	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS	SIEMPRE
		4	3	2	1



6	¿Podría afirmarse que la verdad que usted, como empresario, se forma en relación a un negocio está limitada por sus propios prejuicios, creencias, valores, conocimientos, experiencias?	SI, DEFINITIVAMENTE	ES ALTAMENTE PROBABLE	SI, EN ALGUNOS CASOS	NO, PORQUE ESO LES DARÍA UNA IMAGEN EQUIVOCADA DE LA REALIDAD
		4	3	2	1
7	Siendo usted un empresario, ¿se podría decir que tiene la capacidad de ver la realidad de distintas maneras, generando alternativas de acción según los acontecimientos y circunstancias?	SIEMPRE	A VECES	GENERALMENTE	NO ESTOY DE ACUERDO CON ESTA AFIRMACIÓN
		4	2	3	1
8	Y, siendo usted ese empresario, se caracteriza por la "voluntad de poder hacer," aun cuando se enfrente ante situaciones que no puede controlar	EL PODER HACER NO SIEMPRE DEPENDE DE MI	POR LO GENERAL ES ASÍ	A VECES	CIERTO, AUN CON FACTORES EN CONTRA, ESTOY SEGURO DE PODER
		1	3	2	4
9	Es conveniente convencerse de la propia mirada de la realidad antes que seguir la de otros	NO ESTOY SEGURO	A VECES	ES UNA POSIBILIDAD	SI, HAY QUE ESTAR CONVENCIDO DE LA VISIÓN PROPIA
		1	2	3	4
10	Y en el caso de que existieran evidencias ciertas que su visión no es la adecuada	LA REVISARÍA Y HARÍA LOS AJUSTES NECESARIOS	LA CAMBIARÍA	LA REVISARÍA	SEGUIRÁ EN LA MISMA POSICIÓN
		4	3	2	1



B. LA REALIDAD EXTERNA E INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

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



5	¿Ha explicitado y comunicado los objetivos a los ejecutivos y gerentes?	NO	A ALGUNOS	SI, A TODOS	A LA MAYORÍA
		1	2	4	3
6	Según los objetivos y metas, ¿asigna responsabilidades a los ejecutivos y gerentes según el nivel funcional y jerárquico?	A ALGUNOS	A LOS DE MAYOR JERARQUÍA	A LA MAYORÍA	SI, A TODOS
		1	2	3	4
7	¿Realiza reuniones periódicas para analizar las condiciones dinámicas que operan en su negocio?	NO	SI, EN FORMA CONJUNTA	A VECES	A VECES PERO SIN CONTINUIDAD
		1	4	3	2
8	¿Propicia usted reuniones para desarrollar diagnósticos que permitan formular planes futuros?	NO	A VECES, PERO SIN CONTINUIDAD	PERIÓDICAMENTE	PERIÓDICA Y CONTINUAMENTE
		1	2	3	4
9	¿Alienta a sus ejecutivos y gerentes para que realicen planes basándose en criterios de factibilidad y riesgo?	NO	SI, CONTINUAMENTE	PERIÓDICAMENTE SIN CONTINUIDAD	MUY POCAS VECES
		1	4	3	2
10	¿Ha establecido un sistema continuo para controlar de qué manera el desempeño ha cumplido con los estándares previstos?	NO	NO LO TENGO FORMALMENTE ORGANIZADO	POSEO UN MÉTODO PERO NO LO APLICO CONSTANTEMENTE	SI, POSEO HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS QUE REVISO PERIÓDICAMENTE



					NTE
		1	2	3	4

C. EL SISTEMA DE PERCEPCIÓN

1	¿Ha pensado, una vez observada la realidad, que usted se forma una imagen, una representación imaginaria de esa realidad que no necesariamente es la verdadera?	NO LO HABÍA PENSADO Y ADEMÁS NO SÉ QUÉ ES EXACTAMENTE UNA REPRESENTACIÓN IMAGINARIA	NO LO HABÍA PENSADO	SI, PERO ESA REPRESENTACIÓN NO LA DESARROLLO EN FORMA SISTEMÁTICA	SI, DE HECHO, TRATO DE REPRESENTAR LA ADEMÁS DE MNETALMENTE, EN FORMA MÁS PRÁCTICA
		1	2	3	4

2	¿Es habitual en usted emitir juicios sobre la realidad observada y percibida?	SI, Y ANALIZANDO EL ALCANCE Y VERACIDAD DE LOS JUICIOS	SI, Y ANALIZANDO EL GRADO DE VERACIDAD DE ALGUNOS JUICIOS	SI, PERO NO ESTOY SEGURO QUE ESOS JUICIOS SEAN VERDADEROS	SI, LOS ANALIZO, DISCUTO CON OTRAS PERSONAS BUSCANDOLE FUNDAMENTOS
		3	2	1	4

3	Se sostiene que las ideas (que las personas pueden formarse) sobre la realidad, engañan	CIERTO	NO ESTOY DE ACUERDO	PROBABLEMENTE	NO SE
		1	4	3	2



4	Bajo el supuesto de una realidad representada por una imagen mental, ¿siente que cuando la comunica no es entendida por los demás?	ME CUEST HACERLES ENTENDER A TODOS	SOLO UNOS POCOS LO ENTIENDEN	SIEMPRE	LO COMUNICO, LO EXPLICO DEBIDAMENTE Y LA MAYORÍA LO ENTIENDE
		3	2	1	4

5	¿Confía en su intuición sobre la realidad?	CASI SIEMPRE	A VECES	NO	SOLO CUANDO LA ACOMPAÑO CON LA REFLEXIÓN, INDIVIDUALMENTE O EN FORMA GRUPAL
		3	2	1	4

6	Opine sobre esta afirmación: "primero está la intuición, luego le sigue la experiencia"	NO ESTOY DE ACUERDO, LA EXPERIENCIA PRECEDE A LA INTUICIÓN	NO ESTOY SEGURO DE ESA AFIRMACIÓN	EN GENERAL ESTOY DE ACUERDO	SI, ES ASÍ
		1	2	3	4

7	Ante una situación de negocios, cualquiera, nueva, inédita, ¿qué valor tiene la experiencia?	LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE CUALQUIERA SEA LA SITUACIÓN	MUY POCO O NADA TRATÁNDOSE DE UN HECHO INÉDITO	POCA	LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE ANTE SITUACIONES DETERMINADAS
		1	4	3	2



8	En su visión de la realidad, las variables que la componen, ¿las observa como una totalidad en lugar de observarla como fragmentada?	EN GENERAL, DE FORMA FRAGMENTADA A YA QUE NO PUEDO VER LA TOTALIDAD SIN PERDER DE VISTA LAS VARIABLES PARTICULARES	FRAGMENTADA PORQUE EXISTEN VARIABLES QUE SON MÁS IMPORTANTES QUE OTRAS	PIENSO EN TODAS LAS VARIABLES QUE LA COMPONEN	ENFOCO LA REALIDAD Y LAS RELACIONES EXISTENTES ENTRE LAS PARTES
		3	2	1	4

9	¿Considera que si usted emite un juicio relativo a la realidad va a coincidir con otros juicios de personas vinculadas al negocio?	DEBERIA SER ASI	SOLAMENTE SI LA VISIÓN DE LA REALIDAD ES COMPARTIDA OR TODOS	EN ALGUNOS CASOS SÍ Y EN OTROS NO	LA MAYORÍA DEBERÍA COINCIDIR
		1	4	3	2

10	¿Existe la probabilidad que, aún cuando dos o más personas vinculadas al negocio “vean” la misma realidad, la expresen comunicacionalmente de la misma forma?	SI	PUEDEN EXISTIR ALGUNAS VARIACIONES	LA PROBABILIDAD PUEDE SER BAJA SI LAS FORMAS COMUNICACIONALES NO SON IGUALES	DEPENDERÁ DE LAS PERSONAS
		1	2	4	3

D. EL SISTEMA DE APRENDIZAJE

1	¿Considera que observar la realidad le enseña a usted acerca de la dinámica dominante en los negocios?	UN POCO, YA QUE NO PUEDO OBSERVAR TODA LA REALIDAD	LA REALIDAD NO ENSEÑA, SOLO SE MUESTRA OBJETIVAMENTE	SI, OBSERVAR LA REALIDAD ME ENSEÑA	CUANTO MÁS PROFUNDO OBSERVO LA REALIDAD MÁS ME ACERCO A ELLA
---	--	--	--	------------------------------------	--



		1	2	3	4
2	¿Considera que usted posee capacidades innatas para los negocios, más allá de lo que pueda aprender?	NO	SI, MUCHO	BASTANTE	UN POCO
		1	4	3	2
3	¿Qué importancia le da a su sentido común en el aprendizaje de sus negocios?	UN POCO	POCO Y NADA	BASTANTE	EN SU JUSTA MEDIDA SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS
		2	1	3	4
4	¿Considera que el aprendizaje significativo de la realidad en forma circunstancial, posee más importancia que el aprendizaje que se adquiere sobre hechos repetitivos?	BASTANTE	SI, MUCHO DEFINITIVAMENTE	NO SE	UN POCO
		3	4	1	2
5	La realidad de los negocios se aprende haciendo negocios, no con libros.	EL HACER NEGOCIOS NO TIENE SENTIDO SI NO SE POSEE UN APRENDIZAJE FORMAL	LA MAYOR PARTE	DEBE HABER UNA COMBINACIÓN DE AMBOS PROCEDIMIENTOS	SEGURO
		4	2	3	1
6	Los aprendizajes significativos se logran en el día a día y no con cursos, libros, charlas, etc.	SI, ESTOY SEGURO	TEORÍA Y EXPERIENCIA NO SE PUEDEN DESPRENDER	SIEMPRE EL EQUILIBRIO ENTRE UN SISTEMA Y OTRO DE APRENDIZAJE ES MÁS BENEFICIOSO	LA MAYOR PARTE DE LAS VECES, SI



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



E. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN

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



5	Repasando los principios de Shanonn y Weaver (ver pág. 76) ¿en qué medida está de acuerdo con ellos?	NO ESTOY DE ACUERDO EN NINGÚN CASO	ESTOY DE ACUERDO CON ALGUNOS PRINCIPIOS	ESTOY DE ACUERDO CON LA MAYORÍA DE LOS PRINCIPIOS	ESTOY DE ACUERDO CON TODOS LOS PRINCIPIOS
		1	2	3	4
6	¿Posee el sistema de información una formalidad de observación, interpretación y captura de datos, ya sea individualmente o para los miembros de la organización según sus jerarquías?	NO	SI	PARCIALMENTE, EN FORMA PERSONAL Y GRUPAL	EN FORMA PARCIAL E INDIVIDUAL
		1	4	3	2
7	¿Realiza un esfuerzo para que la comunicación acerca de la interpretación de la realidad sea comprensible para el resto de los miembros de la organización?	SI, DE MANERA SISTEMÁTICA	SOLO PARCIALMENTE	SOLO CUANDO LA INFORMACIÓN NO ES RELEVANTE	NO ME HE PUESTO A PENSAR EN ELLO
		4	3	2	1
8	¿Posee un esquema de cuál es la información relevante (primaria) y cuál es la prescindible (secundaria)?	NO HE PENSADO EN ELLOS	NO	SOLO EN LOS CASOS RELEVANTES (IMPUESTOS, VENTAS)	TENG DETERMINADA CUAL ES INFORMACIÓN RELEVANTE PARA MIS NEGOCIOS
		2	1	3	4
9	¿Se maneja con diversas fuentes de información o se remite unas pocas principales?	TODAS LAS QUE CREO QUE SON IMPORTANTES	SOLO LAS QUE TIENEN DIRECTA INCUMBENCIA CON MI NEGOCIO	TRATO DE SELECCIONAR LAS	SOLO ALGUNAS
		1	4	3	2



10	Acerca del conocimiento que se forma por distintos medios de comunicación, ¿le da credibilidad absoluta?	SI, SIEMPRE	SIEMPRE, CON ALGUNAS PRECAUCIONES	DEPENDE DE LA FUENTE	SOLO EN PUBLICACIONES SERIAS, ESPECIALIZADAS Y RECONOCIDAS COMO TAL
		1	2	3	4

F. EL SISTEMA DE CONOCIMIENTO

1	¿Cómo considera su nivel de conocimientos con relación a su negocio?	ACEPTABLES	MÁS QUE ACEPTABLES	MUY BUENO	COMPLETO
		1	2	4	3

2	De sus conocimientos, ¿está en condiciones de establecer cuáles son objetivos formales y cuáles son simples creencias/opiniones?	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS	SI, TOTALMENTE	NO	SOLO PARCIALMENTE
		3	4	1	2

3	¿Interviene activamente en cursos de capacitación junto a los miembros de su empresa?	SIEMPRE	SOLO CUANDO MI TRABAJO ME LO PERMITE	TRATO DE HACERLO	NORMALMENTE NO
		4	3	2	1



4	¿Se encuentra en condiciones de hacer un listado de, al menos, 10 creencias suyas acerca de su negocio?	NO	NO SE	CREO QUE SI	SI, DEFINITIVAMENTE
		1	2	3	4
5	¿Conoce el concepto de "prospectiva"?	NO ESTOY SEGURO	SI	POSEO UNA IDEA	NO
		2	4	3	1
6	¿Realiza acciones concretas y sistemáticas para formalizar sus conocimientos (cursos, actualizaciones, lecturas específicas)?	NO	NO, REGULARMENTE	REGULARMENTE, AUNQUE NO EN FORMA SISTEMÁTICA	SI, PERMANENTEMENTE Y SIGUIENDO UN PROGRAMA
		1	2	3	4
7	¿Podría admitir que la verdadera ventaja competitiva de la empresa se basa en el conocimiento?	EN POCOS CASOS	NO NECESARIAMENTE	SI, DEFINITIVAMENTE	EN AQUELLOS CONOCIMIENTOS CRÍTICOS
		1	2	3	4
8	¿Qué importancia le asigna a las creencias, a la imaginación y la intuición en la formación de conocimiento del negocio?	MUCHA, TANTO COMO EL CONOCIMIENTO FORMAL	POCA	RELATIVAMENTE	NINGUNA
		4	2	3	1



9	¿Hasta qué punto sus creencias, valores, creencias son compartidos por el resto de la organización?	SE QUE TODOS SON COMPARTIDOS POR TODOS	ENTIENDO QUE GRAN PARTE DE ELLOS SON COMPARTIDOS	PARCIALMENTE	NO LO SÉ
		4	3	2	1

10	¿El conocimiento sólo es válido si se transforma en saber competitivo?	NO SÉ	SI, DEFINITIVAMENTE	PARECIERA QUE SÍ	PROBABLEMENTE
		1	4	3	2

G. LA DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO

1	¿Ha instrumentado alguna forma de distribución de la información según los niveles correspondientes?	NO	PARCIALMENTE	EN GRAN PARTE	SÍ
		1	2	3	4

2	Si lo ha instrumentado, ¿es de forma sistemática y continua?	SI, A TODOS SEGÚN LOS NIVELES JERÁRQUICOS	EN ALGUNAS CUESTIONES	SOLO A LAS PARTES INVOLUCRADAS	NO
		4	2	3	1



3	¿Utiliza sistemas informáticos para la distribución de la información?	SOLO PARA LAS FUNCIONES OPERATIVAS	NO	SI, DEPENDIENDO DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS	SOLO EN ALGUNOS CASOS
		2	1	4	3

4	¿Posee seguridad en que la información es distribuida?	CREO QUE SI	NO LO SE	CREO QUE PARCIALMENTE	SI, ABSOLUTAMENTE
		2	1	3	4

5	¿Verifica que la distribución de la información es analizada, discutida por los miembros de la organización?	CUANDO ME ES POSIBLE	CASI EN TODOS LOS CASOS	SOLO LA INFORMACIÓN MÁS IMPORTANTE	SI, SIEMPRE
		1	3	2	4

6	¿Considera que la distribución del conocimiento potencia las capacidades de la empresa?	NO ESTOY SEGURO	SI, DEFINITIVAMENTE	SI, EN FORMA PARCIAL	RELATIVAMENTE
		1	4	3	2

7	¿La distribución de conocimientos ayuda a evitar la concentración de poder de la información en unas pocas personas?	DEPENDE DEL CONOCIMIENTO	A VECES	SI, ES ALTAMENTE PROBABLE	SI, DEFINITIVAMENTE
		1	2	3	4



8	¿La distribución de los conocimientos ayuda a la delegación de funciones?	NO SIEMPRE	NO SÉ	SEGÚN EL CONOCIMIENTO O DISTRIBUIDO	SI, TOTALMENTE
		2	1	3	4

9	¿La distribución de los conocimientos ayuda a interpretar la complejidad del negocio?	SI, DEFINITIVAMENTE	EN GRAN PARTE	PROBABLEMENTE	NO CREO
		4	3	2	1

10	¿Las organizaciones “inteligentes” demandan la distribución del conocimiento?	SI, EN GRAN PARTE	EN PARTE	NO SÉ	SÍ, ABSOLUTAMENTE
		3	2	1	4

H. EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES APLICADAS

1	¿Ha implementado métodos o procedimientos para evaluar las acciones estratégicas aplicadas?	NO	BASTANTE	ALGO	SÍ
		1	3	2	4



2	¿Posee una actitud deliberadamente activa con relación a la realidad de sus negocios?	HAGO LO POSIBLE	EN GRAN PARTE	LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO SI HAGO LO CORRECTO	SI, DEFINITIVAMENTE
		1	3	2	4
3	¿Antes de tomar acciones sobre sus negocios, desarrolla modelos y/o representaciones mentales de los posibles resultados?	SI, DEFINITIVAMENTE	LO INTENTO EN LA MAYOR PARTE DE LOS CASOS	A VECES	NO
		1	3	2	4
4	¿Toma las medidas correctivas cuando los resultados no son los esperados?	CUANDO ES POSIBLE	SOLO EN AQUELLOS RESULTADOS MÁS RELEVANTES	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS	SÍ, SIEMPRE
		1	2	3	4
5	¿Analiza la importancia de variables que han determinado los resultados obtenidos?	NO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
		1	4	3	2



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



10	¿Los resultados son comunicados al resto de los miembros de la organización?	SI, SIEMPRE	SOLO LOS MÁS RELEVANTES	SI, DEPENDIENDO DE LA JERARQUÍA	NO SIEMPRE
		4	2	3	1



Cuestionario N°2: Diagnóstico de la visión empresarial

FACTORES	No siempre (0)	Pocas Veces (0,25)	Solo para los casos relevantes (0,80)	Siempre (1)
1. Usted, empresario, responde rápido 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. Ídem para la cooperación entre los miembros-			X	
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.			X	
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.		X		
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.			X	
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.			X	
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.				X
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.		X		
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.			X	
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.			X	



22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)			X	
23. Ídem respecto de su transparencia empresaria.			X	
24. Se alienta el trabajo en equipo.				X
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				X
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).		X		
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.		X		



Cuestionario N°3: Diagnóstico de la misión empresarial

FACTORES	NO (0)	(0,25)	(0,80)	SI (1)
1. ¿Está en condiciones de definir quienes son los clientes de la Organización?				X
2. ¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de que cada grupo de clientes posee características diferentes?				X
3. ¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización?				X
4. ¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica?				X
5. ¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica -productos de la organización?			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 del cliente?			X	
11. De la misma manera, ¿podrán existir				X



factores psicológicos que condicionan la compra?				
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 específicas del cliente?				X
23. Por el contrario, usted considera que el producto/ servicio es "único" independientemente de las especificidades del cliente?	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				X



organización?				
33. ¿Entiende que el personal afectado a la 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 del mismo?			X	
40. ¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercialización son “el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?”				X



Cuestionario N°4: Diagnóstico de la cultura organizacional

PREGUNTA	SÍ	NO
1. ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?	X	
2. ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?	X	
3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?		X
4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?	X	
5. ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia, pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?		X
6. ¿Todas las tareas de la Institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?		X
7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?	X	
8. ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?		X
9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución les cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades?	X	
10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo debe ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?	X	
11. ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsor sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?	X	
12. ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?	X	
13. La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?		X
14. ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?	X	
15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?	X	



16. ¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso– periódicamente?		X
17. ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?	X	
18. ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?	X	
19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?	X	
20. ¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?	X	
21. ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?	X	
22. ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?	X	
23. ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?	X	
24. ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?	X	
25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponda?	X	
26. ¿Algunas tareas se encuentran libres de estrictos procedimientos y controles de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su propia iniciativa? (siempre considerando el nivel de responsabilidad que le compete).	X	
27. ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?		X
28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?	X	
29. ¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?	X	
30. ¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?	X	



Cuestionario N°5: Diagnóstico de la estructura empresarial

FACTORES	NO (0)	(0,25)	(0,80)	SI (1)
1. La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción /anticipación a los cambios.			X	
2. Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.			X	
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.			X	
4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.		X		
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no produzcan conflictos personales y/o funcionales.			X	
6. No es habitual que se den casos de conflictos personales 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 lo 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			



BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Marketing Digital, Mendoza y CABA, Tehuentec LatAm y USA. (2022, enero 18). Tehuentec; info@tehuentec.com. <https://tehuentec.com/>

Agencia de Marketing Digital, Publicidad & Diseño Web. (2018, julio 26). Blissout. <https://blissout.com.ar/>

ARGENCY, Agencia de publicidad y diseño. (2016, noviembre 30). Argency – Agencia de publicidad y diseño | Mendoza, Argentina. <https://argency.com/>

Consumer policy. (s/f). OECD. Recuperado el 11 de septiembre de 2024, de <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/consumer-policy.html>

DRUCKER, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. Harper & Row.

FREIRE, A. (2015). Pasión por emprender (Primera edición). Buenos Aires: Penguin Random House Grupo Editorial S.A.

HISRIC, R. D., PETERS, M. P., & SHEPERD, D. A. (2016). Entrepreneurship. McGraw-Hill Education.

INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos de la REPUBLICA ARGENTINA. (s/f). INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Gob.ar. Recuperado el 20 de septiembre de 2024, de <https://www.indec.gob.ar/>

KAUFMANN ARGUETA, J. De la publicidad tradicional a la publicidad digital: Desafíos para agencias y profesionales. Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36981387/41.-Kaufmann-Argueta_LA_NUEVA_AGENCIA-libre.pdf?1426427920=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDe_la_publicidad_tradicional_a_la_public.pdf&Expires=1724126029&Signature=Ob4aygEnXE8ay-JRwc~V-0v7-MJzJmi-R8wBEnPxnXkHVPXNn0R1oog-0~tuJ61EJLKlunQIQrtRDfn7ZQluq15YGPT3oE7uYwz-3DeEsmelpmrsDATsguSojjCSdaZQn-zGDgt7WLFa7g3h6jRWRTOdhl3y~8g4O3ZS0bdsH4Oo4c3ihQDD9cOpgtHJxl6irPreX4LSoYyha1VodfE6oTJaB0LsxMEkF6bdDGxkZHg9hDYMFcvGd2yiQSsze9bUrwY6cFj1anh~53Hm~ZCuFq3F8UeppdLtY8ZkWt0fYAAcMS5m3pf4e1ocFsa-F0B6e8kK~215vF8frxyoKw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

KOTLER, P. & KELLER, K. (2006). Dirección de Marketing (12º edición). Pearson, México.

OCAÑA, Hugo. R. (2016). Dirección estratégica de los negocios (Tercera edición). Buenos Aires: Dunkin.

Polenta. (2019, agosto 21). Polenta Social. <https://www.polenta.social/>

SANCHO, M. (2023, Noviembre 29). Tendencias De Marketing Digital Para 2024. Agencia Inbound Marketing en Barcelona. <https://nothingad.com/blog/tendencias-marketing-digital/>

SCHUMPETER, J. A. (1934). The Theory of Economic Development. Harvard University Press.



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, 20 de Septiembre de 2024

Rosana Diumenjo
Firma y aclaración

31.974
Número de registro

42.243.869
DNI