



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Carrera: Licenciatura en administración

PLAN DE NEGOCIOS EMPRESA DISTRIBUIDORA HELADOS MENDOZA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR

Cintia Evelyn Fonseca

Profesor tutor

María Verónica Linares

Mendoza – 2023

RESUMEN

En este trabajo se aborda una problemática común en la mayoría de las PyMes que es la falta de una planificación estratégica que permita una clara definición de objetivos y una correcta declaración de la visión y misión de la organización principalmente porque que no poseen grandes conocimientos acerca de la administración y la gestión de las organizaciones.

Es por eso que se intenta demostrar que mediante el desarrollo de un plan de negocios hecho a conciencia y realizando un análisis de cada variable que influye directa e indirectamente en una empresa, se puede determinar con mayor precisión la situación de la organización dentro del sector en el que compite, cual es el mercado meta al que se dirige, quienes son sus competidores más cercanos y así formular estrategias que le permitan lograr sus objetivos, crecer y crear una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo. En este presente trabajo se realiza un plan de negocios de la empresa Distribuidora Helados Mendoza perteneciente al sector de helados y congelados.

La metodología que se aplica es un estudio descriptivo y exploratorio. La información primaria se obtiene de la aplicación de cuestionarios y realización de entrevistas al dueño de la organización y a consumidores de helados. Los cuestionarios son estructurados con preguntas dicotómicas, de opción múltiple y de clasificación. Las entrevistas son de tipo estructuradas. Además, se realiza un relevamiento de información secundaria a través de la consulta de páginas web, revistas, y revisión bibliográfica de diversos autores de administración y negocios.

En una segunda etapa de la investigación se realiza un estudio exploratorio y un análisis completo de las variables que intervienen en el sector de negocios en el que se desarrolla la empresa, para obtener un mayor conocimiento de la competencia y la posición competitiva que ocupa la organización.

Los resultados indican que la realización de un plan de negocios, con su correspondiente diagnóstico estratégico, le permite a la empresa conocer mejor sus fortalezas, debilidades y ser consciente de la ventaja competitiva que la hace diferente a las demás para poder realizar una planificación estratégica a largo plazo y plantear objetivos realistas adecuados a la situación actual que se presenta, y así poder aprovechar las oportunidades existentes y desarrollar planes para disminuir el impacto de las amenazas del entorno.

Palabras claves: planificación estratégica, objetivos, estrategias, ventaja competitiva, visión, misión, helados, pymes.

ABSTRACT

This paper addresses a common problem in most small and medium businesses, which is the lack of strategic planning that allows a clear definition of objectives and a correct statement of the vision and mission of the organization, mainly because they do not have great knowledge about the administration and management of organizations.

That is why we try to demonstrate that by developing a conscientious business plan and carrying out an analysis of each variable that directly and indirectly influences a company, the situation of the organization within the sector can be determined with greater precision. who competes, what is the target market to which it is directed, who are its closest competitors and thus formulate strategies that allow it to achieve its objectives, grow and create a competitive advantage that is sustainable over time. In this present work a business plan of the company Distribuidora Helados Mendoza belonging to the ice cream and frozen sector is carried out.

The methodology applied is a descriptive and exploratory study. The primary information is obtained from the application of questionnaires and interviews with the owner of the organization and ice cream consumers. The questionnaires are structured with dichotomous, multiple choice and classification questions. The interviews are structured. In addition, a survey of secondary information is carried out through the consultation of web pages, magazines, and bibliographic review of various administration and business authors.

In a second stage of the investigation, an exploratory study and a complete analysis of the variables that intervene in the business sector in which the company develops is carried out, to obtain a better knowledge of the competition and the competitive position that the organization occupies. .

The results indicate that the realization of a business plan, with its corresponding strategic diagnosis, allows the company to better understand its strengths, weaknesses and be aware of the competitive advantage that makes it different from the others in order to carry out strategic planning at long-term and propose realistic objectives appropriate to the current situation that is presented, and thus be able to take advantage of existing opportunities and develop plans to reduce the impact of environmental threats.

Keywords: strategic planning, objectives, strategies, competitive advantage, vision, mission, ice cream, small and medium businesses.



INDICE

Contenido

RESUMEN.....	2
INDICE	4
INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	8
1. a La historia de la empresa.....	8
1. b Estructura	8
1. c Productos	10
1. d Servicios post venta.....	12
1. e Industria alimentaria (helados).....	12
1. f Consumo de helado.....	13
CAPITULO II: ANALISIS DE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA	16
2. a Modelo de competitividad empresaria	16
2. b Identidad empresaria	18
2.b.1 Visión empresaria.....	19
1.b.2 Misión	21
2.b.3 Cultura.....	22
2.b.4 Estructura organizacional	24
2.b.5 Estimación del factor de individuación	26
2. c Diferencia	27
2.c.1 Estimación del factor de sofisticación.....	30
2. d Eficiencia.....	32
2.d.1 Estimación del factor de optimización	33
2. e Cálculo del valor empresario.....	36
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DEL ENTORNO	38
3. a Análisis del sector de negocios de helados industriales.	38
3. b Análisis del sector según el nivel de variables	39
3.b.1 Análisis de las variables de nivel 1	40
3.b.2 Análisis de las variables de nivel 2	44
2.b.3 Análisis de las variables de nivel 3	46
3. c Análisis dinámico del sector de negocios.....	51



3.c.1 El segmento dentro de la industria	52
3.c.2 Grupo estratégico.....	52
3.c.3 Ciclo de vida de los sectores de negocios.....	55
3.c.4 La posición competitiva dentro del sector.	56
3. d Formación de escenarios	59
3. e Análisis del mercado consumidor	63
CAPITULO IV: FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIAS	71
4. a Formulación de la estrategia de negocios.....	71
4.a.1 Estrategias de marketing.....	72
4. b Formulación de la estrategia de posicionamiento	73
4. d Formulación de la estrategia de crecimiento	75
4. d Formulación de la estrategia organizacional	76
4. e Formulación de la estrategia funcional.....	77
4. f Implementación de la estrategia.....	78
4. e Control de la estrategia.....	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFIA.....	83
ANEXOS.....	84

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se desarrollan los conceptos principales para la elaboración de un plan de negocios en este caso sobre la empresa *Distribuidora Helados Mendoza* siguiendo el método propuesto por el autor Hugo Ocaña en su libro “Estrategias de negocios” (2016). Se analizan sus capacidades empresarias y luego se evalúa el atractivo del sector de negocios donde compete y finalmente se formulan escenarios futuros para el cumplimiento de los objetivos planteados y se definen las estrategias adecuadas para su consecución.

Una problemática muy común en la mayoría de las PyMES es la falta de conocimiento acerca del proceso administrativo, esto ocasiona que todas las decisiones estén dentro de la mente del fundador. Por lo tanto, este actúa y realiza sus actividades según sus ideas, valores y conductas.

Al no contar con un plan de negocios a seguir, se produce un desconocimiento sobre la organización, así como de sus fortalezas, debilidades, de su ventaja competitiva, desconocimiento del entorno, la competencia y de las oportunidades y amenazas que se pueden presentar. También se genera una ignorancia con respecto a los clientes y, por lo tanto, de las estrategias que la organización emplea o debiera emplear para competir en el sector.

En el caso de la organización bajo análisis, si bien cuenta con años de experiencia y conocimiento del negocio, no tiene definido un plan estratégico para llevar a cabo ni los objetivos que desea alcanzar. Tampoco tiene especificada cuál o cuáles son las estrategias que va a realizar para lograr un crecimiento a largo plazo y poder seguir compitiendo dentro del rubro.

El propósito de este trabajo es mostrar cómo un plan estratégico de negocios puede mejorar el crecimiento a largo plazo y la competitividad de una PyME. Además se pretende que sirva de ayuda y sea de utilidad para las pequeñas y medianas empresas, que aún desconocen el tema y los beneficios que les puede otorgar a futuro. Y con respecto a la organización bajo análisis brindarle información, herramientas y posibles cursos de acción que sean de utilidad para una correcta y eficiente toma de decisiones que garanticen el logro de los objetivos de la misma.

En virtud de ese objetivo como hipótesis general se plantea que la realización de un plan de negocios le permite a la empresa un mejor conocimiento interno, del sector de negocios y de sus clientes, desarrollando estrategias útiles que aseguran el cumplimiento de sus objetivos.

La metodología empleada es descriptiva y exploratoria. La información primaria se obtiene de entrevistas y cuestionarios estructurados con preguntas dicotómicas, de opción múltiple y de clasificación. Además se realiza un estudio exploratorio del entorno para conocer el comportamiento

de las variables que intervienen en el sector de negocios en el que se desarrolla la empresa, de esa manera se puede obtener un mejor conocimiento sobre el impacto que tienen en la organización y en el atractivo del sector. También se consulta información secundaria de páginas web, revistas, y bibliografía académica.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Descripción de la empresa: este capítulo está destinado a mostrar una breve reseña histórica de la empresa bajo análisis, conocer acerca de quiénes son los fundadores, cuando comenzaron, cómo es su estructura u organización formal y cuáles son sus próximos proyectos. Conocer acerca de los productos que comercializa y además se muestra una breve descripción del sector de negocios.

Capítulo II: Análisis de las capacidades empresarias: en este capítulo se realiza la estimación del valor empresario, se definen mediante cuestionarios estructurados la visión, la misión, la cultura y la estructura organizacional, los cuales componen el factor de individuación. Se calcula el factor de sofisticación que incluye las diferencias realizadas en los procesos de negocios de la organización teniendo en cuenta aspectos fundamentales como la innovación, las mejoras, coordinación y adaptación de las áreas principales de la organización. Por último se determina el factor de optimización, el cual hace referencia a los costos asociados que tiene la organización. Finalmente se calcula el valor empresario.

Capítulo III: Análisis de las condiciones competitivas del entorno: en este capítulo se analizan las variables que influyen en el sector de negocios y cómo interactúan las mismas en el contexto organizacional. Las variables están clasificadas en tres niveles: el primer nivel comprende las variables más relevantes como clientes, empresas del sector y la competencia, en el segundo nivel está compuesto por proveedores, posibles nuevos ingresantes, productos sustitutos actores estatales y no estatales. En el último nivel se encuentran las variables incontrolables como es el entorno económico, sociocultural, legal y político. Luego se puede observar una descripción de la empresa bajo análisis relacionada al sector de negocios que se encuentra y etapa de ciclo de vida actual. También se hace un análisis de escenarios futuros y un estudio sobre el mercado consumidor.

Capítulo IV: Formulación e Implementación de la estrategia: en este capítulo se definen las estrategias de negocios, luego las estrategias de posicionamiento competitivo continuando por las estrategias de crecimiento y por último las estrategias organizacionales y funcionales. Luego se determina de manera se va a llevar a cabo la implementación y los controles que se van a aplicar para evaluar los resultados a partir de las estrategias implementadas.

CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En este capítulo se realiza una descripción de la empresa bajo análisis en la cual se muestra la historia de la organización, su fundación, cómo está compuesta, qué tipo de productos comercializa y cómo es la industria en la cual desarrolla sus actividades.

1. a La historia de la empresa

Distribuidora Helados Mendoza (DHM) es una empresa mendocina dedicada a la comercialización de helados por mayor y menor, creada en 2019 por Mario Fonseca. Se encuentra ubicada en Frigorífico Aconcagua, Minnuzzi 428 Godoy Cruz, Mendoza.

Es una organización pequeña, familiar y con pocos empleados pero con expectativas de crecimiento y expansión en el gran Mendoza y Valle de Uco.

La empresa comenzó sus actividades comercializando helados de la compañía cordobesa Glup's de la cual era el único distribuidor oficial dentro de la provincia pero en el año 2020 debido a la pandemia y por motivos de logística, demoras en las entregas, diferentes políticas de comercialización, la relación comercial se rompió. Esto hizo que la empresa tenga que reorganizarse y buscar nuevas marcas para seguir funcionando, y a partir de entonces, la empresa no comercializa productos de una sola marca sino de varias marcas de Buenos Aires y Mendoza.

DHM actualmente comercializa productos de la de la empresa Chevanne Helados de la provincia de Buenos Aires de la cual tiene la representación de la marca en Mendoza. También comercializa ciertos productos de otras reconocidas marcas del mercado como Aloha, y Mackenzie.

En su cartera de productos encontramos una gran variedad de helados para los distintos tipos de clientes (heladerías, negocios minoristas y mayorista, restaurantes) como por ejemplo bombones, palitos de agua y crema, potes, distintos tipos de postres, helado a granel, entre otros.

Cuenta con sub distribuidores en diferentes puntos del gran Mendoza, pero además se está planificando a futuro extender su presencia al Valle de Uco y el este de la provincia. También tiene vendedores y preventistas para negocios minoristas como minimarkets, quioscos y pequeñas heladerías.

1. b Estructura

La empresa posee una estructura pequeña y simple debido a que cuenta con pocos empleados y las decisiones son tomadas por el dueño. No hay sistemas complejos, la comunicación es informal,

los procesos no están estandarizados, no hay una clara descripción del puesto y división de trabajo, tampoco hay especialización horizontal.

La organización cuenta con 9 empleados, el dueño que se encarga de la dirección general, un empleado que se encarga de las tareas administrativas y de cobranza y un camarista encargado del depósito y control del stock.

Además hay cuatro vendedores que se encargan de visitar a los clientes y tomar los pedidos, y dos personas encargadas de realizar la logística y entregar los pedidos en las distintas zonas.

El área de recursos humanos también está a cargo del dueño quien realiza las contrataciones y el pago de los salarios.

Adicionalmente la empresa cuenta con el staff de apoyo de una contadora que se encarga de la liquidación de los impuestos y de sueldos.

Por lo tanto el equipo de trabajo está conformado de la siguiente manera:

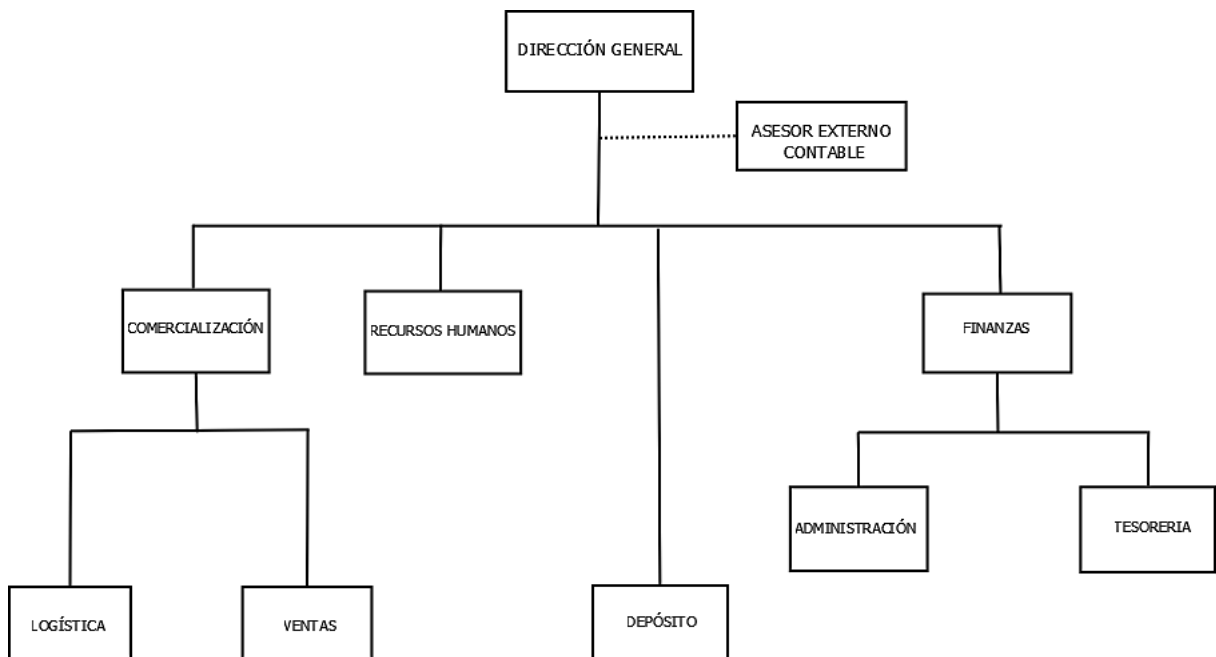


Figura 1 - Fuente: elaboración propia.

Dentro de la organización se busca que todos sus miembros compartan los mismos valores que son: promover el liderazgo, la colaboración, la creatividad, la responsabilidad, la pro actividad y, ante todo, el trabajo en equipo.

Otros aspectos a destacar son la visión y misión definida por la organización que el dueño trata de transmitir al resto de los integrantes.

Visión: “Ser una referencia en el segmento de helados, buscando el desarrollo de nuevos productos para mejorar la satisfacción de nuestros clientes”.

Misión: “Dar al cliente el mejor servicio, variedad, calidad y valor de productos”.

1. c Productos

La empresa comercializa diferentes líneas de productos y marcas. A continuación se muestran los mismos:

- a. Impulsivos (bombones, palitos de cremas, palitos de agua, potes, tacitas, conos)



Foto1: imágenes extraídas de la página de Chevanne Helados

- b. Postres (tiramisú, tricolor, almendrado, bombón escoses, bombón suizo, postres en barra y tortas heladas)





Foto2: imágenes extraídas de la página de Helados Aloha

- c. Baldes de 3 Litros (diferentes combinaciones de sabores)



Foto 3: imágenes extraídas la página de Helados Mackenzie

- d. Baldes a granel de 10 Litros (divididos en 3 categorías: comunes, especiales y súper especiales)



Foto 4: imágenes ilustrativas

- e. Insumos para heladerías (telgopor, conos, salsas y cucharitas)



Foto 5: imágenes ilustrativas

1. d Servicios post venta

En la actualidad las empresas saben que la venta no se termina al momento de cerrar el trato sino que continua un tiempo después con el servicio post venta que es fundamental para fidelizar a los clientes actuales y conseguir nuevos.

Esta organización al ser pequeña no ofrece una gran cantidad de servicios pero se pueden encontrar algunos como por ejemplo:

- Incentivos: se realizan descuentos y bonificaciones en ciertos productos a los clientes que superan un mínimo de compra de \$30000 por semana.
- Cambios y devoluciones: en el caso de que el producto presente fallas y no cumpla con las especificaciones, el cliente puede retornar el producto y recibir uno nuevo, recibir a cambio un crédito para hacer otra compra y en otros casos, el reembolso de su dinero.
- Promociones: se les envía a los clientes un mensaje con las promociones que hay en ciertos productos para incentivar futuras compras.

1. e Industria alimentaria (helados).

El Artículo 1074 del Código Alimentario Argentino, que define los helados como: “productos obtenidos por mezclado congelado de mezclas líquidas constituidas, fundamentalmente, por leche, derivados lácteos, agua y otros ingredientes”(Código Alimentario Argentino,2021,cap. XII, p. 68).

Helados artesanales e industriales.

Según el procedimiento empleado en su elaboración, los helados comprenden dos grandes divisiones:

El *helado industrial*, que se elabora con leche en polvo, saborizantes, concentrados industriales, esencias y colorantes. Los establecimientos productores utilizan maquinaria de proceso continuo que permite manejar volúmenes de cientos de litros de producto por hora. También le da lugar a modificar otros parámetros del mismo, como el porcentaje de aire y adicionarlo al que se incorpora mediante el batido.

Usualmente el volumen de este tipo de helados se mide en litros en lugar de kilos, y se comercializa en dos mercados que poseen distintas características:

El *mercado impulsivo*, vinculado al deseo espontáneo del comprador, que generalmente adquiere porciones no mayores de 500 cm³ de manera unitaria o individual. El fabricante es quien se encarga de mantener la cadena de frío desde el traslado de los productos en camiones refrigerados, hasta los freezers que instalan en puntos de venta tales como kioscos, estaciones de servicio, espectáculos públicos, etc.

El *mercado hogareño*, que apunta al consumo familiar y consume potes o baldes de distintos tamaños, y postres (bombones, tortas y postres en porciones). Se comercializan en supermercados, autoservicios y almacenes.

El *helado artesanal*, producido con materias primas naturales tales como leche, crema de leche, chocolate, frutas, entre otras., prescinden de esencias, aditivos o conservantes, y su elaboración se realiza en forma discontinua y casi diariamente, por lo que se manejan volúmenes menores. Usualmente este helado se comercializa en los lugares donde se elabora, otorgándole al producto mayor valor agregado.

Las ventas son a granel según demande el consumidor, en los clásicos “cucuruchos”, vasitos y potes.

1. f Consumo de helado

En Argentina, tan sólo casi dos décadas atrás, las heladerías tenían una estacionalidad bien definida, abrían sus puertas con los primeros días de calor en el mes de noviembre y las cerraban antes de los primeros días de frío otoñal, en abril. Sin embargo, se intenta desestacionalizar paulatinamente el consumo, proceso al que no es ajeno el esfuerzo de los empresarios del rubro, quienes además apuntan a demostrar que el producto es más que una golosina para posicionarlo como un alimento saludable por los ingredientes utilizados en su elaboración.

Según estimaciones de la AFAdHyA (Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines), en la Argentina ha aumentado el consumo anual per cápita, pasando de 4 Kg. en el 2006 a los 6 Kg. en el 2012. Actualmente el consumo anual es de 7 Kg per cápita.

El consumo a nivel mundial según Dirección Nacional de Alimentos, a partir de datos de The Latest Scoop 2000 Edition, int. Dairy Foods Assn., está encabezado por Nueva Zelanda con 26,3 Kg., seguido por Estados Unidos con 24,5 Kg, Canadá y Australia con 17,8 Kg.

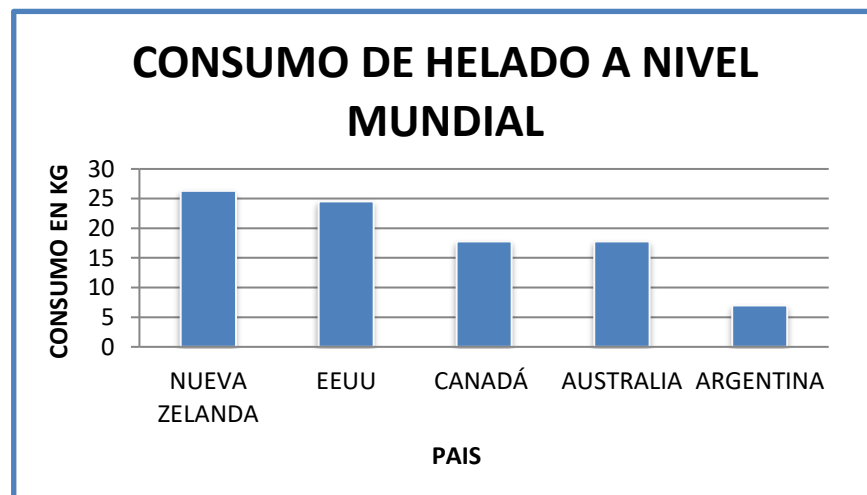


Gráfico N° 1- Fuente: Elaboración propia.

Esto demuestra que la Argentina es un país con un consumo relativamente bajo, pero que puede desarrollarse todavía mucho más. A la hora de explicar esta baja penetración del producto en el mercado local en comparación con otros países, se destaca que el negocio aún es afectado por la estacionalidad, y que el principal desafío de la industria pasa por incrementar el consumo de los hogares en los meses de invierno.

Según un estudio llevado a cabo por la consultora D` Alessio IROL¹ e impulsado por la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines el 83% de los argentinos consume helado en las diversas estaciones del año y el 70% de los encuestados afirmó que el helado gratifica y genera endorfinas. En verano 9 de cada 10 argentinos los consumen, en primavera 8 de cada 10 y en otoño/invierno 7 de cada 10.

El consumo de helado es principalmente social:

- Reunión con familiares y amigos (80%)
- Al salir a comer (27%)
- Salida a la heladería (19%)
- Solo en su casa (26%)
- En la calle al paso (20%)

La encuesta también muestra que el pote de kilo es el formato de helado más mencionado (31%), junto con el pote de ¼ (24%) y el cucurucho (17%). Los jóvenes entre 18 y 24 años son los que más helados consumen (9,25 kg) seguidos por los que tienen entre 35 y 48 años (8kg).

En cuanto a los sabores más elegidos el dulce de leche granizado y el chocolate con almendras son los favoritos. Las cremas y los frutales continúan en la lista de sabores elegidos también, principalmente en verano.

CONCLUSIONES DEL CAPITULO I

Distribuidora Helados Mendoza es una empresa que aun siendo pequeña, tiene posibilidades de crecer dentro de la industria del helado, debido a que Argentina es un país que consume poco helado y de manera muy estacional en relación con otros países, por lo tanto, es un mercado que todavía se puede desarrollar más y desde hace años se viene trabajando en desestacionalizar su consumo y que sea un producto que se comercialice todo el año.

¹ D` Alessio IROL. (2018). *Consumo de helado en Argentina*. Buenos Aires.

Además la empresa DHM cuenta con una amplia cantidad de productos y marcas en comparación con otras empresas del mercado que tienen una variedad muy limitada de sus productos, lo cual es más atractivo para los clientes porque satisface mejor sus expectativas y deseos.

CAPITULO II: ANALISIS DE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA

En el siguiente capítulo se realizara un análisis interno de la organización para determinar sus capacidades de generar una ventaja competitiva estudiando los factores de identidad, diferencia y eficiencia siguiendo el modelo competitivo que propone Hugo Ocaña en su libro “*Dirección estratégica de los negocios*”.

2. a Modelo de competitividad empresaria

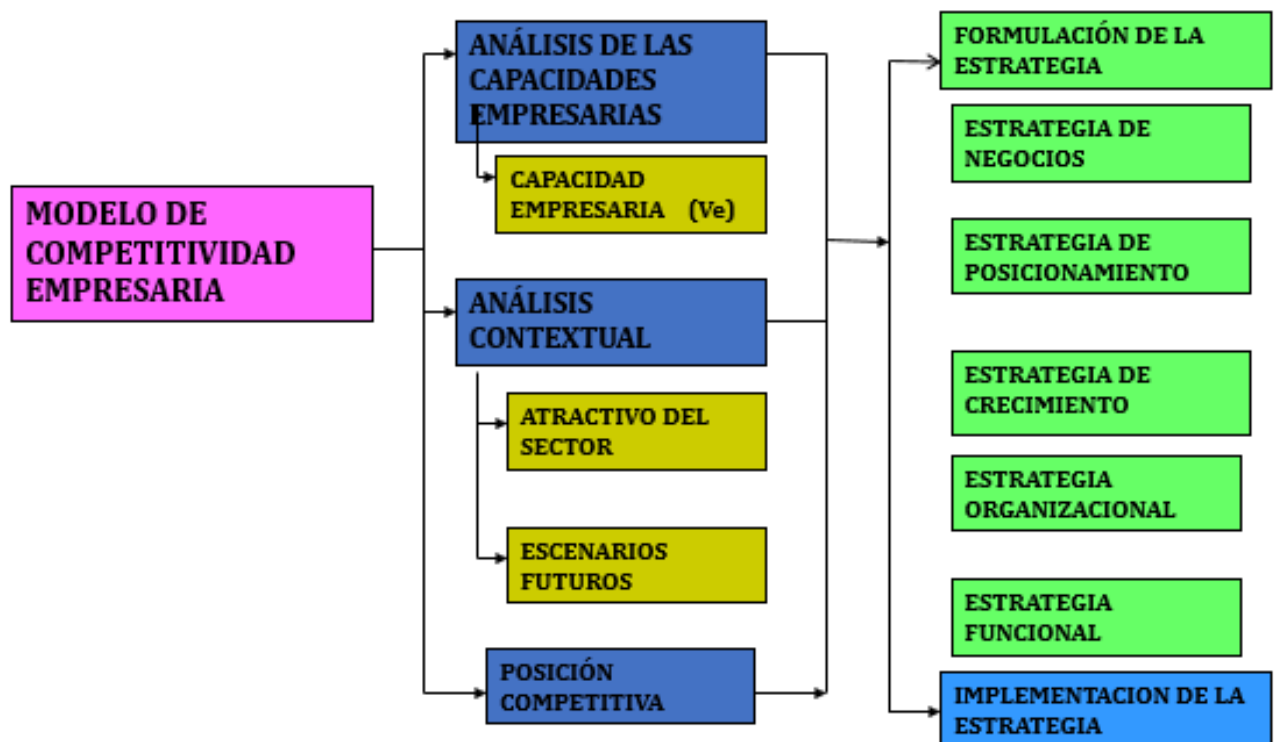


Gráfico N° 2: mapa general del modelo competitivo-Fuente: Ocaña Hugo (2016). *Dirección estratégica de los negocios*.

Un modelo de competitividad empresaria es, pues, un ejemplo ordenado de elementos distintos que lo constituyen. Existen varios modelos de competitividad empresaria; todos ellos devienen de la economía de la empresa (microeconomía) y de la administración de empresas cada uno con sus particularidades.

El modelo que se expondrá aquí es una combinación de los modelos que proponen dos autores fundamentales del pensamiento estratégico Igor Ansoff (1918-2002) y Michael Porter (n.1947). Porter enfoca su análisis en el ámbito externo (oportunidades y amenazas) y Ansoff se basa en el análisis interno u organizacional (fortalezas y amenazas). Otras diferencias sustanciales residen en que, mientras Porter considera que en el diseño de la estrategia se debe tener en cuenta las fuerzas

competitivas que componen un sector de negocio para, de esa manera, diseñar e implementar las estrategias genéricas o competitivas definiendo la posición competitiva de la empresa; en cambio, Ansoff sostiene su modelo particularmente en el análisis organizacional como un sujeto para estudiar los componentes estratégicos de él y, de esa forma, trazar un perfil estratégico de la empresa.

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

“La identidad surge en el seno de la propia organización y se orienta a la construcción de una diferencia como ventaja competitiva por ejemplo: la marca, la diferencia genera un tipo de valor para el consumidor que justifica la compra de un producto y no otro. El viaje de la identidad a la diferencia es de ida y vuelta: desde la empresa al cliente y desde el cliente a la empresa. La eficiencia se refiere a lograr diferencias al menor costo posible”. (Ocaña, 2016, p.18).

“La ventaja competitiva empresaria no se puede comprender si primero no se interpreta el concepto de valor debido a que es lo que hace que una empresa obtenga una ventaja competitiva superior.” (Ocaña, 2016, p30). El valor es el elemento vincular entre empresa y cliente. Existe un valor para la empresa (V_e) y un valor para el cliente (V_c).

Valor para el cliente (V_c):

Para el cliente “lo deseable es valioso”. Es un valor subjetivo, responde a un conjunto de percepciones y preferencias relacionadas con lo que considera como valioso para satisfacer sus deseos.

El valor para el cliente está representado por la siguiente ecuación:

$$V_c = \text{MARCA} - \text{PRECIO}$$

La MARCA es la nominación de un producto que le señala al cliente el beneficio genérico del mismo más el conjunto de atributos específicos que definen su calidad. El PRECIO está asociado al costo financiero, costo de oportunidad, riesgo de la compra, etc.

Valor para la empresa (V_e):

Para la empresa “lo valioso es deseable”. Es un valor objetivo que realiza para el cliente, cuánto más correspondencia exista entre el valor generado por la empresa y el valor para el cliente a través del producto, mejor será el posicionamiento competitivo de la organización.

El valor para la empresa está representado por la siguiente ecuación:

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

Para el cálculo del V_e la identidad se expresará mediante el factor de individuación (f_i), la diferencia con el factor de sofisticación (f_s) y la eficiencia a través del factor de optimización (f_o) por lo tanto la ecuación quedaría de la siguiente manera:

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

Esto significa que cuando dos empresas se encuentren en igualdad de condiciones de generar diferencias similares a un mismo nivel de costos, solo aquella que logre construir una identidad más fuerte será capaz de lograr una ventaja competitiva superior, por lo tanto el f_i es un potenciador de los otros dos factores. En términos competitivos, la identidad puede estar orientada solamente a la diferencia, en otro caso orientada al costo, y como última alternativa se podría orientar a la relación diferencia/costo.

Como conclusión se podría decir que una empresa logra una ventaja competitiva cuando el valor que genera iguala al valor para el cliente.

$$V_c = V_e$$

2. b Identidad empresarial

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

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

- ✚ Identidad esencial: es “el ser en sí” de la empresa y carece de un significado racional, no posee cualidades ni atributos, es pura, transparente e indescriptible. Constituye una invariable y se construye a través de un proceso recursivo proveniente de la identidad dinámica.
- ✚ Identidad accidental: se describe como “el ser fuera de sí”; deviene de la identidad esencial en tanto amplía su ámbito de realidad por medio de cualidades, atributos o características que son accidentes propios o específicos de la empresa analizada y que constituyen su forma. Puede ser creada, modificada o adaptada de acuerdo a los requerimientos del tiempo y las formas competitivas. Ejemplos serían, la marca, la calidad de los productos o servicios que brinda la empresa o la estructura organizacional.

- ✚ Identidad dinámica: se describe como “el ser para sí”, es un tipo de movimiento endógeno a la empresa cuya finalidad es la construcción continua del ser en sí o identidad esencial. Por ejemplo la interacción que existe entre las personas que componen la organización.

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

Para poder calcular la identidad empresarial debemos tener en cuenta 4 variables fundamentales asociadas a ella: visión, misión, cultura y estructura. Para realizar el diagnóstico de cada uno de estos atributos se realizaron cuestionarios al empresario, principal estrategia de la organización (Mario Fonseca) durante el mes de octubre de 2021. Estos modelos de cuestionarios fueron extraídos del libro “Dirección estratégica de los negocios” de Hugo Ocaña y se pueden observar en apartado de Anexos.

2.b.1 Visión empresarial

La “visión” es una cualidad y actitud que posee el empresario/estratega para conformar una imagen mental de lo que ve o cree respecto del futuro (de los negocios). La construcción de la identidad esencial comienza con la visión y luego se continúa en la cultura de la organización.

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

En función de cómo se desarrollan cada uno de estos componentes se pueden clasificar cuatro tipos de visión.

Visión difusa: los valores y creencias no conforman un sistema, se encuentran dispersos, a veces contradictorios, validándose solamente por la imposición coercitiva de la dirección superior. La ideología organizacional es la ideología del propietario/s, errática, contradictoria cuando existen propietarios o gerentes que no comparten una misma visión, lo cual genera una moral que confunde a los miembros de la organización ya que no existen criterios claros de discernimiento entre las acciones correctas y las que no lo son. Las políticas son implícitas, carentes de una racionalidad que permita objetivar las normas en forma sistemática. La ética es ambigua, sin coherencia que termina confundiendo a los miembros de la organización sometiéndose a lo que la dirección determine en este aspecto para cada caso o situación particular.

Visión compleja: la complejidad viene dada por la multiplicidad de valores y creencias que coexisten dentro de la organización según cada área funcional o sucursales. Lo mismo ocurre con la ideología, la moral y las políticas porque son diferentes en cada parte de la organización. No se puede

hablar de una ética empresaria, única, coherente, orientadora, representativa, sino de diferentes formas de ética de acuerdo a las circunstancias que enfrente la organización.

Visión simple: el sistema de valores y creencias está conformado por pocos factores que aparecen como sólidos, homogéneos, coherentes, simples en el sentido que el ideal colectivo es aprehendido rápidamente por los miembros de la organización en su proceso de socialización. Hay una sola ideología explícitamente formulada como un único postulado a cumplir (orientación al cliente, orientación a los resultados, la calidad como único factor competitivo, etc), la moral sugiere una conducta clara, fácilmente asimilable por los miembros de la organización. Lo mismo ocurre con las políticas: claras y precisas, aunque no necesariamente siempre explícitas, ya sean a nivel corporativo o según las áreas funcionales. La ética empresaria aparece como una imagen claramente visible y aplicable, que no confunde, que no requiere de mayor análisis porque sus preceptos no dejan lugar a dudas.

Identidad concentrada: existe un meta sistema de valores y creencias ya que habiéndose resuelto las invariables de los valores y dominando creencias positivas sobre las normativas, la dirección se encuentra en la búsqueda permanente de nuevas formas identitarias que trasciendan a las que se poseen. El sistema de valores y creencias conforman una identidad real, abarcando tanto el subjetivismo relativo, como la racionalidad formal, determinando una forma ideológica fuertemente arraigada en lo dogmático aunque no carezca de flexibilidad, proponiendo una moral sin posibilidades a equívocos o ambigüedades en su discernimiento y sobre las cuales existen políticas coercitivas (en términos de premios y castigos) a los posibles desvíos morales. Las políticas son explícitas, positivas, concretas, precisas, resultan una guía ineludible para los miembros de la organización. Finalmente, la ética empresaria, al provenir de tan sólidas bases, se constituye en un tipo de valor superior que configura una ventaja competitiva superior.

Realizando un diagnóstico de la visión de la empresa DHM (VER ANEXO 1 DIAGNÓSTICO DE LA VISION EMPRESARIA Página 84) a través de un cuestionario estructurado y con preguntas cerradas de alternativa múltiple realizado al estratega durante el mes de noviembre de 2021 y que arrojó un total de 0,67, que según la escala utilizada da como resultado una VISIÓN SIMPLE.

De acuerdo a los resultados obtenidos y en base a lo expuesto anteriormente sobre los tipos de visión podemos definir a la visión de la empresa como una visión simple en la cual si bien existen pocos valores, estos son sólidos y compartidos por todos los miembros. La ideología tiene una orientación al cliente. La moral es clara, las políticas no son explícitas y la ética es visible coherente y representativa.

1.b.2 Misión

La “misión” es la tarea que se encomienda al empresario/estratega para que sus negocios sean exitosos.

Como ya sabemos la visión posee un carácter de totalidad y unidad toda vez que encierra a toda la organización, dándole identidad. En cambio, la misión se focaliza en la actividad específica del o de los negocios, por lo que una visión puede tener tantas misiones dependiendo de la cantidad de negocios que tenga la organización.

Las variables que definen la misión de un negocio son:

- ✚ Clientes.
- ✚ Productos.
- ✚ Ámbito Geográfico.
- ✚ Competencia
- ✚ Ventaja competitiva o competencia central

Según la orientación de la organización hacia el cliente o hacia el producto se pueden definir cuatro tipos de misión:

Misión cerrada: posee escasos conocimientos sobre el tipo de cliente- meta y la definición del producto no responde a los criterios de la demanda. Si no se ha definido el “quien”, será imposible definir el “qué”. El empresario está “ciego” de visión empresarial porque no ve su negocio, no es que no lo tenga claro simplemente no lo ve.

Misión inestable: una fuerte orientación al cliente trae aparejada una falta de control sobre el producto. El cliente está en permanente cambio y la empresa debe adoptar una actitud frente al cambio, sin embargo, debe existir una base de definición genérica acerca del producto y dejar que los atributos sean los elementos dinámicos que se ajusten a los cambios del cliente. Esta misión puede ser aceptable en un tipo de negocio donde los productos se hacen personalizados pero no para mercados de consumo.

Misión rígida: misión concentrada en el producto sin tener en cuenta las exigencias de la demanda. Es típica de las empresas que se vuelven obsesivas con la productividad, los costos, perdiendo de vista cambios en los clientes. Este tipo de misión puede ser adecuada cuando los clientes son cautivos, su poder de negociación de bajo, no existen productos sustitutos ni complementarios o es un mercado monopólico.

Misión Abierta: clara definición del “quién” y del “qué” del cliente y sus demandas de bienes y servicios. Convenientemente definido el negocio porque se tiene bajo permanente observación al cliente y se toman acciones para ajustar al producto en función de las exigencias de la demanda.

En el diagnóstico de la misión de negocios (VER ANEXO 2 DIANÓSTICO DE LA MISIÓN DE NEGOCIOS Página 86) realizado mediante un cuestionario estructurado y con preguntas cerradas de alternativa simple durante el mes de noviembre de 2021, se obtuvo un total de 0,54 lo que da como resultado según la escala de medición utilizada una MISION INESTABLE, es decir, que la organización posee una fuerte orientación hacia el cliente y busca constantemente tener o traer productos que satisfagan los deseos y expectativas de estos.

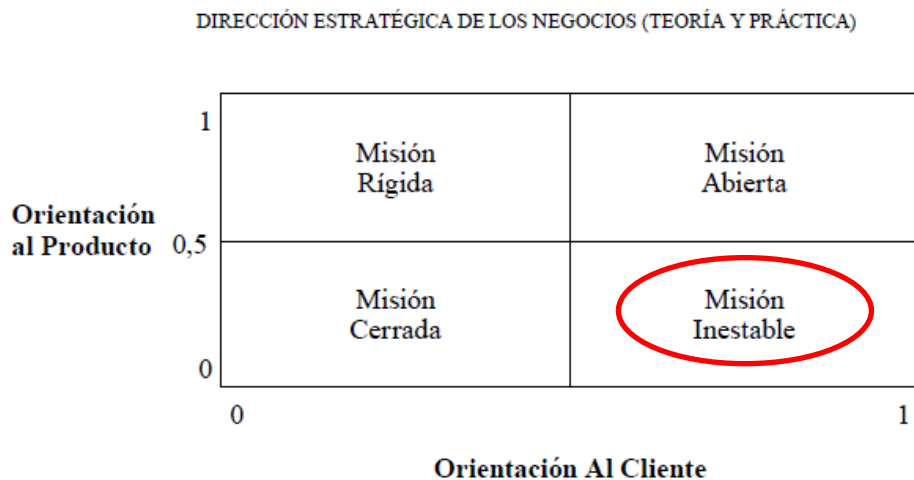


Gráfico N° 3: Matriz de la misión-Fuente: Ocaña Hugo (2016). *Dirección estratégica de los negocios.*

2.b.3 Cultura

La cultura empresaria como totalidad es un concepto estructuralista y debe ser considerado como “el todo” de los valores dominantes en la organización y que provienen de la visión empresaria. La totalidad cultural le da coherencia y unidad estructural a la cultura por cuanto asigna roles y los desempeños esperados para cada uno.

La cultura empresaria como proceso de socialización se puede definir un tipo de aprendizaje que el individuo desarrolla en la organización de tal forma que internaliza el sistema de valores y normas de conductas dominantes, condicionando de esa manera sus formas de comportamiento hacia objetivos comunes para todos los integrantes de la empresa.

El paradigma es el modelo de organización configurado por la visión del empresario y conformado por creencias, valores, principios y postulados comunes que definen la cultura de la empresa. El paradigma organizacional define el tipo de cultura dominante en la empresa y ésta se encuentra construida a partir de ciertos elementos:

- ✚ Historia
- ✚ Símbolos
- ✚ Estructura organizacional

- ✚ Estructura de poder
- ✚ Sistema de control
- ✚ Rituales y rutinas

En la medida que los elementos culturales que conforman el paradigma organizacional se consoliden a través del tiempo, la identidad de la organización adquiere mayor definición. Sin embargo, el aspecto a tener en cuenta en esa identidad cultural definida es la manera en que se puede adaptar a los cambios que imponen los factores internos y externos que la condicionan, es decir, en qué medida un nuevo direccionamiento del negocio (en cuanto a visión, misión, objetivos y metas), la cultura de la organización podrá adaptarse a los nuevos requerimientos que impone la estrategia.

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

Cultura iniciadora: está orientada a la generación de diferencias competitivas con un alto desarrollo de actitud proactiva. La visión, la cultura, las creencias y valores como formas identitarias son orientados hacia la diferencia manteniendo niveles de eficiencia cuando se trata de agregar valor; busca la innovación permanente en los bienes, servicios, procesos, tecnología, etc.; se trata de una cultura que promueve en las personas miembros de la organización formas permanentes de provocación del cambio por medio de un espíritu emprendedor sostenido en la creatividad y la innovación, con alta preferencia por el riesgo.

Cultura anticipadora: orientada a la generación de diferencias y con actitud proactiva con niveles aceptables de eficiencia en una actitud por controlar costos. Se sustenta en el trabajo en equipo, la cooperación, la resolución creativa de problemas prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.

Cultura seguidora: se orienta a la eficiencia (con cierta actitud reactiva) debido a que, al acompañar al cliente en sus cambios, las diferencias las crean éstos últimos reservándose la empresa el ser eficientes por sobre las diferencias requeridas.

Cultura rezagada: orientada a la eficiencia y actitud fuertemente reactiva y con fuerte resistencia al cambio; identidad profundamente anclada en el eficientismo que desconoce o ignora el rol de la persona en la organización, con reglas, procedimientos y controles extremadamente rígidos, le dan a la empresa un tipo de cultura consistente para desarrollar productos altamente estandarizados y de bajo costo.

Según el cuestionario (VER ANEXO 3 DIANÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Página 88) realizado al empresario de forma estructurada y con preguntas cerradas de alternativa simple (dicotómicas) durante el mes de noviembre de 2021, la empresa obtuvo un total de 0,53 lo que nos como resultado una cultura SEGUIDORA, la cual es un tipo de cultura que acompaña al cambio no lo provoca. Posee una productividad fragmentada, existe coordinación y optimización entre los miembros de la organización y un crecimiento individual más que grupal.

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

Gráfico N° 4: Matriz cultura organizacional frente al cambio-Fuente: Ocaña Hugo (2016). *Dirección estratégica de los negocios.*

2.b.4 Estructura organizacional

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

Las razones del cambio en la estructura organizacional pueden iniciarse en las determinantes del contexto y se reflejan en las determinantes internas (variables macroeconómicas o del sector de negocios) o en la propia organización para luego proyectarlas en función del contexto (políticas, visión, cultura, funciones, procesos, tecnológicas). Estas razones dependerán del criterio estrategia y estructura dominante en la organización.

Algunas de las razones que justifican los cambios organizacionales son:

-  Incapacidad para responder a las demandas del mercado.

- ✚ Incremento en la oferta de productos por imposición de la competencia.
- ✚ Cambios en la composición de las fuerzas competitivas del sector.
- ✚ Productos obsoletos y cambios tecnológicos.
- ✚ Incremento de las influencias de ciertas variables de mercado (gubernamentales, sociales, legales).
- ✚ Cambios en las actitudes y comportamientos de los recursos humanos disponibles.
- ✚ Cambios en las perspectivas de visión empresaria dominante.
- ✚ Cambios en la definición de las variables componentes de la misión del negocio.
- ✚ Necesidad de una adecuación en el paradigma organizacional.

Existen distintos tipos de estructuras en relación al énfasis de la identidad por sobre la diferencia o la eficiencia, las mismas variables escalares utilizadas en el análisis de la cultura. Los cuatro tipos de estructura son:

ESTRUCTURA CONSERVADORA.: En este tipo de estructura el énfasis de la identidad está puesto en la eficiencia (posición que requiere estructuras rígidas, procedimientos estandarizados, productos homogéneos), con bajo énfasis en las diferencias, se caracterizan por: parámetros organizacionales en equilibrio que rechazan o reabsorben los cambios, inexistencia de antagonismo o contradicciones importantes entre los miembros de la organización y/o funciones, en los cambios referidos al negocio, estas estructuras no modifican su configuración excepto que haya un cambio en la estrategia.

ESTRUCTURA BUROCRÁTICA.: son estructuras con un tipo de identidad que no se desarrolla en la eficiencia ni la diferencia de manera competitiva. La característica excluyente de este tipo de estructuras es la de haber desarrollado una forma de configuración petrificada que pierde todo contacto o vinculación directa con el ambiente social interno o externo, hay demasiados métodos, procedimientos de trabajo y sistemas administrativos rígidos. La cultura asociada rechaza el cambio y no existe o existe muy poco lugar para las iniciativas individuales.

ESTRUCTURA INNOVADORA.: identidad con alto énfasis en la diferencia y en la eficiencia. Evidencia una adaptación rápida al cambio planeado y no planeado. Existe una creencia empresaria fundada en el desequilibrio permanente de las componentes de los negocios, lo que lleva a configurar estructuras organizacionales en condiciones de adaptarse a la nueva estrategia. Existe la formación de núcleos que conforman una configuración estructural en red que le permite a la empresa focalizar los cambios y generar estrategias correspondientes sin que ello signifique pérdida en la identidad corporativa del negocio.

ESTRUCTURA FLEXIBLE.: son consecuencia de una identidad fuertemente asociada a la diferencia con menor énfasis en la eficiencia. Se caracteriza por un fuerte sentido de solidaridad y

cooperación que permite que la estructura organizacional se adapte rápidamente a los cambios. Prevalece el criterio de polifuncionalidad de las personas y tareas. Existe un uso mínimo de planeación y estandarización de funciones y tareas.

La organización obtuvo un total de 0,43 en el cuestionario de estructura (VER ANEXO 4 DIANÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Página 90) que se realizó a través de un cuestionario estructurado y con preguntas cerradas de alternativa múltiple al estrategia durante el mes de noviembre de 2021, por lo cual su estructura está dentro de la ESTRUCTURA CONSERVADORA lo cual se corresponde con el tipo de cultura seguidora. En este tipo de estructura se piensa que la incertidumbre es propia del contexto y los elementos constitutivos de la organización deben responder a comportamientos previsibles en la planificación. En los cambios referidos al negocio la estructura no se modifica excepto que haya un cambio en la estrategia.

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

Gráfico N° 5: Matriz de estructura frente al cambio-Fuente: Ocaña Hugo (2016). *Dirección estratégica de los negocios.*

2.b.5 Estimación del factor de individuación

La identidad organizacional se estima a través del factor de individuación el cual debe interpretarse como un elemento cuantitativo, de naturaleza subjetiva, señala los atributos o cualidades propias de la empresa, en tanto “ser” que, ahora más allá de intuirlo, se puede interpretar a través de una expresión numérica. Una empresa desarrolla una forma competitiva superior cuando su factor de individuación se encuentra lo más cercano posible a un ideal.

El factor de individuación resume a una serie de cualidades asociadas a la identidad y le sirven al empresario para:

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

La estimación del factor de individuación se realiza por medio de un promedio ponderado de los componentes de la identidad e identificando cuales son los más significativos para la empresa. En el caso de la empresa bajo análisis, los atributos más significativos son la visión y la cultura de la organización que se le dará una ponderación de 0,4 a cada una. Los atributos menos significativos son la estructura porque es muy pequeña y la misión porque solo se dedica a un solo tipo de negocio, a estas variables se les dará una ponderación de 0,10 quedando el cálculo de la siguiente manera:

$$Fi=0,4 iV + 0,10 iM + 0,4 iC + 0,10 iE$$

Reemplazando los valores obtenidos en cada cuestionario Visión: 0,67; Misión: 0,54; Cultura 0,53; Estructura 0,43 el factor de individuación da como resultado:

$$Fi= (0,4 \times 0,67) + (0,10 \times 0,54) + (0,4 \times 0,53) + (0,10 \times 0,43)$$

$$FI= 0,577$$

Este valor nos indica que el fi como expresión de la identidad es una fortaleza para la organización aunque muy leve por lo tanto debe seguir trabajando y mejorando para crear una gran fortaleza y una identidad que le otorgue una ventaja competitiva superior.

2. c Diferencia

En términos competitivos, la diferencia es una cualidad o accidente por el cual un producto (o una empresa o una marca) se distingue de otro. Diferenciar es hacer conocer la diferencia del producto. Diferenciación es la especificación de las cualidades o accidentes de un producto para hacerlos reconocibles. Diversidad es el conjunto de varios productos diferentes que compiten entre ellos. Distinto es aquel producto que posee diferencias asociadas a su identidad.

Para que las diferencias sean un valor empresarial, la empresa debe desarrollar formas de diferenciación que involucren a todas las actividades del proceso de negocio. Para lograr la diferencia la empresa tiene que trabajar sobre cuatro elementos básicos: la adaptación, la innovación, la coordinación y la mejora de las actividades del proceso de negocios, diferencias que deberán verse reflejadas, directa o indirectamente, explícita o implícitamente en el producto final.

La organización es un sistema donde confluyen tres elementos complementarios: **personas, procesos y recursos**, que también se puede leer como: las personas desarrollan procesos utilizando recursos. El sistema-organización incluye, además, una serie de subsistemas denominados actividades de valor. Éstas, cada una, incluyen a personas, procesos y recursos, y son un subsistema dentro del sistema general, es decir, cada actividad es un subsistema de valor dentro del sistema de valor total llamado organización. Entre cada actividad de valor-subsistema existe interrelación e interdependencia.

Por lo tanto, la organización es un proceso de negocios toda vez que combina distintas formas de hacer las cosas (actividades) con un objetivo específico. Un organigrama de la organización como proceso de negocios sería de este tipo:

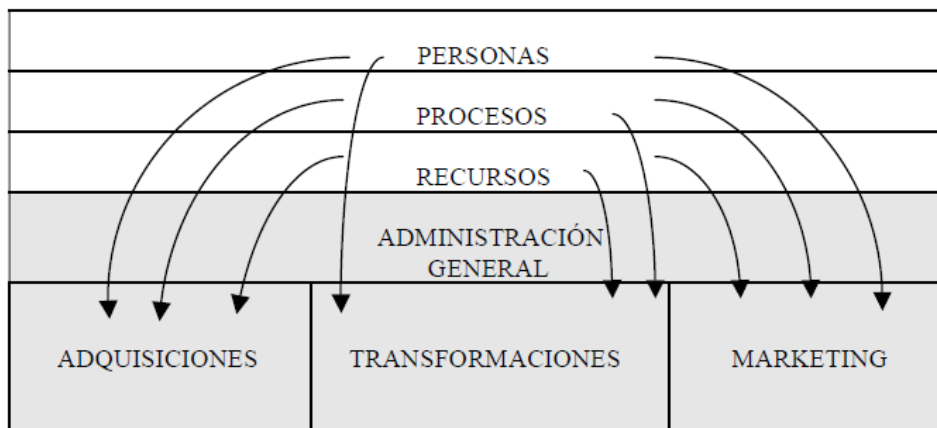


Gráfico N° 6: Organigrama de la organización como proceso de negocios-Fuente: Ocaña Hugo (2016).

Dirección estratégica de los negocios.

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

- a. La innovación como impulsor de diferencias de valor.

Cambio planeado y controlado del proceso, considerando sus entradas, operaciones y salidas que, con actitud crítica, analiza el valor generado por la novedad, su impacto diferenciador y su costo.

Cada vez que se introduce una novedad en marketing (diseño del producto, marca, envase, logística), en las transformaciones (ingeniería de producción, calidad, tecnología) o en las adquisiciones (materia prima, maquinarias, insumos) y es exitosa, la innovación genera valor para la organización.

Las empresas que buscan innovaciones constantemente poseen una cultura provocadora o anticipadora del cambio y requieren personas que se identifiquen con un ambiente de trabajo altamente creativo.

b. La mejora como impulsor de diferencias de valor.

Mejorar significa darle un valor superior al proceso, o a un componente del mismo, haciéndolo pasar a un estado que supera el actual.

Morris y Brandon (1994) sostienen que los esfuerzos más exitosos para el mejoramiento de los procesos se encuentran en las empresas más pequeñas carentes de estructuras formalizadas, en las empresas nuevas o cuando la gestión está concentrada en una persona.

Mejorar el valor de una actividad significa aumentar su valor en términos de diferencias, analizando los insumos, los procesos y los productos de cada actividad. Se recomienda operar sobre aquellas actividades que se consideran críticas y/o sobre las cuales existen indicadores que permitan evaluar las mejoras.

c. La coordinación como impulsor de valor por diferencia.

Existen dos tipos de factores que potencian la diferencia en la coordinación: los que son exteriores al proceso de negocio, específicamente los relacionados con proveedores, con los clientes y con otros actores competitivos, y los interiores, referidos a procesos y actividades.

Los factores que afectan a la coordinación interior pueden ser, horizontales o verticales, los primeros se refieren a la transversalidad horizontal que sigue la lógica del proceso como entrada-operaciones-salida, propio de las actividades operativas, mientras que la segunda responde a la transversalidad vertical que se da entre las actividades estratégicas y las operativas.

d. La adaptación como impulsor de valor de las diferencias.

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

2.c.1 Estimación del factor de sofisticación

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

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

Función/ Tarea	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación
Administración General	No hay innovaciones en cuanto a toma de decisiones ni sistemas. asociados a ello.	Mayor control de las estadísticas de ventas para mejorar la toma de decisiones.	Se realizan reuniones semanales para evaluar el funcionamiento. diario del negocio.	La gerencia esta pendiente de sus clientes y busca la constante retroalimentación. de los mismos.
Adquisiciones	Se ha introducido un sistema de control de stock computarizado.	Se ha optimizado el proceso administrativo de compras que ya no se realiza de forma manual.	Existe un gran nivel de coordinación entre el área de compras y los proveedores debido que la empresa es pequeña y se basa mucho en la comunicación informal.	La empresa trata de adaptar sus compras a los requerimientos y necesidades de los clientes para no tener sobrecarga de stock.
Transformaciones (u operaciones)	No se han introducidos innovaciones en esta área	Se ha introducido mejoras en la entrega de la mercadería tercerizando el servicio para que	Existe una coordinación con la parte comercial y de adquisiciones para poder	Se trata de tener en stock los productos que tengan mayor rotación.

		no pierda la cadena de frio.	abastecer a los clientes en función de la demanda.	
Marketing	No se han introducidos innovaciones en la forma de venta	Se han mejorado los aspectos relacionados con el merchandising así poder hacer más visible la marca en los puntos de venta.	Las decisiones de marketing son tomadas por la administración general.	Se busca traer productos atractivos y con variedad en sabores para mejorar las expectativas y satisfacción de los clientes.

Tabla N° 1-Fuente: Elaboración propia.

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

Función/Tarea	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación	Valor
Gerencia General	0	0,8	0,6	0,7	0,52
Adquisiciones	0,8	1	0,6	0,5	0,72
Transformaciones (u operaciones)	0	0,7	0,6	0,8	0,52
Marketing	0	0,6	0,4	0,8	0,45
TOTAL	0,2	0,77	0,55	0,7	0,55

Tabla N° 2-Fuente: Elaboración propia.

- 1- El valor del factor de sofisticación (fs) es de 0,55 lo que quiere decir que las actividades de valor están generando diferencias leves por encima del promedio.
- 2- la lectura de los valores de cada fila indican que Adquisiciones es la actividad que más diferencias genera lo que constituye una gran fortaleza, seguida por la Gerencia General y

Trasformaciones. El área de marketing es el que menos diferencia genera ocasionando una debilidad.

- 3- El valor de las columnas indica que la empresa posee un bajo nivel de innovación (una debilidad), un gran potencial de mejoras y adaptación (gran fortaleza) y la coordinación también es una fortaleza aunque más leve.

2. d Eficiencia

La eficiencia es la tercera determinante en la producción de valor empresario junto con la identidad y diferencia. La eficiencia es la habilidad que posee una empresa para utilizar sus recursos al menor costo posible (eficiencia económica) o, también, cuando existen condiciones de producción y comercialización para lograr la máxima productividad con los recursos disponibles (eficiencia técnica).

Entre diferencia y eficiencia existe una dualidad indisoluble: no se puede entender a las diferencias producidas sin medir su eficiencia y viceversa, no se puede entender los costos consumidos sin medir las diferencias producidas. Así como la diferencia posee elementos que la sustentan como impulsor de valor, la eficiencia posee determinantes asociados al costo.

Para hacer más conveniente el análisis de la eficiencia como generadora de valor, el tratamiento de los costos se basa en las actividades que desarrolla la empresa y determinar las unidades de medida y control que faciliten la relación entre las actividades y el costo que ellas consumen para generar diferencias. Las unidades de medida y control se las denominan “impulsores del costo” y son los causantes de los costos consumidos en una actividad.

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

Impulsores del costo asociados a las personas.

El factor de costo de las personas es el más adecuado cuando ellas generan diferencias identificables y medibles en una actividad. Las diferencias generadas por las personas son básicamente asociadas a conocimientos específicos sobre la actividad, pero también cuando la actividad requiere de grupos de trabajo para realizarlas o para hacer controles. En estos casos, dada la diferencia generada, la mano de obra es la causa primaria como determinante del costo.

Los factores más comunes son:

- Unidades monetarias de mano de obra directa o indirecta.
- Horas mano de obra directa o indirecta.
- Número de empleados.
- Demanda.

Impulsores del costo asociados a los procesos.

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

Impulsores del costo asociados a los recursos.

Se tienen en cuenta asociado 2 tipos de costos:

- Costos estructurales: las formas habituales de tratamiento de costos de los recursos son a través de los factores asociados a las cantidades producidas y comercializadas (volumen) y a la utilización de la capacidad del recurso.
- Costos ejecucionales: asociados al compromiso del grupo de trabajo en los procesos inherentes a las actividades de valor, compromiso con la calidad en las actividades de valor y compromiso de la interacción de las personas intervinientes en una misma actividad de valor y en entre las distintas actividades de valor.

2.d.1 Estimación del factor de optimización

En primer lugar se debe haber determinado todo el proceso de negocios como una desagregación en actividades de valor. Para esta fase sirve y es coherente la desagregación efectuada para la estimación del factor de sofisticación en la determinación del grado de diferencia generada por la empresa. En segundo lugar, para cada actividad de valor se debe determinar cuál es la medida de valor, en términos de costos, para señalar un desempeño eficiente aceptable.

Finalmente, la elección del indicador de costos más adecuado dependerá de la naturaleza de las actividades de la empresa, del sector donde se desempeña, entre otros.

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

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS EJECUCIONALES		VALOR
		PERSONAS	PROCESOS	
ADMINISTRACIÓN GENERAL Indicador: costos asociados a la cultura empresaria	BAJO (0,20)	BAJO (0,20)	ALTO (0,7)	0,36

ADQUISICIONES Indicador: costos asociados a la tramitación de los pedidos de compra	BAJO (0,20)	MUY BAJO (0,10)	MEDIO (0,5)	0,26
TRANSFORMACIONES Indicador costos asociados a la cantidad y calidad de productos fabricados en un tiempo dado	MEDIO (0,5)	BAJO (0,20)	MEDIO (0,4)	0,36
MARKETING Indicador costos asociados a los ingresos por ventas	MEDIO (0,5)	ALTO (0,8)	MEDIO (0,6)	0,63
VALOR	0,35	0,32	0,55	0,40

Tabla N° 3-Fuente: Elaboración propia.

El resultado final **fo=0,4** señala que en términos de costos el valor empresario es **medio alto**. Al tomar como base la escala de cero a uno (0,1), para los factores de identidad y diferencia “el mejor valor” es lo más cercano a uno, mientras que con el factor de optimización el mejor valor es el más cercano a cero.

Aclaraciones

Las estimaciones realizadas en el cuadro se basaron en:

- **Administración General:**

Costos Estructurales: la administración general está compuesta por personas que tienen mucha experiencia adquirida por aprendizaje.

Costos Ejecucionales- Personas: las personas muestran compromiso por el trabajo y responsabilidad.

Costos Ejecucionales- Procesos: no cuentan con un sistema formal de información que sirva de apoyo a la toma de decisiones.

- **Adquisiciones:**

Costos Estructurales: las compras las realizan personas que tienen mucha experiencia en el trato con proveedores con relaciones de largo plazo.

Costos Ejecucionales - Personas: las compras suelen hacerse por las mismas personas de la Administración general por lo que no cuentan con personal adicional para ello.

Costos Ejecucionales – Procesos: si bien el proceso de adquisición se realiza de manera rápida, ante el faltante de materia prima específica, se pueden generar demoras adicionales que ralentizan los procesos productivos.

- **Transformaciones:**

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

Costos Ejecucionales - Personas: costos asociados al desempeño del personal del sector.

Costos Ejecucionales - Procesos: costos estimados vinculados a los procesos productivos en términos de tiempo o cantidad producida e innovación y mejorar en los procesos de producción.

- **Marketing:**

Costos Estructurales: recursos consumidos por la actividad, capacidad de respuestas ante nuevas demandas de clientes, tanto intermedios o finales.

Costos Ejecucionales- Personas: costos asociados a las personas que se desempeñan en el sector, esta área cuenta con más personal que el resto.

Costos Ejecucionales- Procesos: costos asociados a logística y distribución, venta, publicidad, etc.

Luego de calcular el factor de optimización se verifica que la diferencia generada sea aceptada en términos de eficiencia:

$(fs - fo) > 0$; la diferencia es aceptada.

$(fs - fo) = 0$; la diferencia puede o no ser aceptada.

$(fs - fo) < 0$ la diferencia es rechazada

En el caso bajo análisis $(fs - fo) = (0,55 - 0,4) = 0,15$, por lo tanto al ser mayor a cero la diferencia es aceptada. Entre diferencia y eficiencia existe una relación de causa-efecto entre la diferencia y la eficiencia: a mayor consumo de costos en las actividades (causas) debe existir un mayor producido en las diferencias.

Fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Respecto de los costos estructurales: F1. Administración General F2. Adquisiciones	Respecto de los costos estructurales: D1. Transformaciones D2. Marketing
Respecto de costos ejecucionales: Personas:	Respecto de los costos ejecucionales: Personas:

F3. Administración General	D3. Marketing
F4. Adquisiciones	Procesos:
F5. Transformaciones	D4. Administración General
Procesos:	D5. Marketing
F6. Adquisiciones	
F7 Transformaciones	

Cuadro N° 1-Fuente de elaboración propia

2. e Cálculo del valor empresario

Estimación del valor empresario (Ve) a través de los factores de individuación (fi), de sofisticación (fs), y de optimización (fo).

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

$$V_c = V_e$$

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

$$V_e = V_c$$

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

Siendo:

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

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

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

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

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

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

De acuerdo a los resultados obtenidos en cada uno de los ítems para la estimación del valor empresario de la empresa Distribuidora Helado Mendoza, el cálculo queda de la siguiente manera:

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

$$ve = 0,57 (0,55 - 0,40)$$

$$ve = 0,0855$$

El Ve dio un resultado de 0,0855 lo que significa que la empresa se encuentra en buena posición para generar valor empresario, pero todavía debe trabajar mucho para lograr alcanzar el valor ideal, por lo tanto debería empezar por analizar todos sus costos estructurales y ejecucionales e intentar reducir el valor del factor de optimización que es el más crítico y posee un valor alto en termino de costos.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO II

Se puede concluir luego de haber realizado un diagnóstico interno de la organización y de haber calculado el valor empresario se observa que la empresa tiene muchas posibilidades de mejorar y aumentar su valor empresario porque su identidad empresaria es considerada una fortaleza, su visión está fuertemente orientada hacia el cliente y esto es compartido por todos los miembros de la organización, lo cual facilita que la organización tenga en cuenta las preferencias y deseos de sus clientes. Además las diferencias que generan son mayores que los costos asociados a ella, por lo tanto, las diferencias son aceptadas. Por último, su valor empresario arrojó un resultado mayor a cero lo que indica que la organización va por buen camino hacia el logro de un valor empresario superior que se equipare con el valor del cliente.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DEL ENTORNO

A partir del análisis de la empresa, en este capítulo realizaré un estudio del contexto para luego posicionar a la empresa (con sus fortalezas y debilidades, en un entorno cuyas variables impactan positiva o negativamente sobre los objetivos de la organización (oportunidades y amenazas).

Se observa, analiza y describe el sector de negocios donde se desarrolla la organización para detectar el grado de competitividad, y consecuentemente, su atractivo para desarrollar negocios.

3. a Análisis del sector de negocios de helados industriales.

El sector de negocios o industrial se puede definir como:

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

Con el estudio de la industria o sector de negocios, se efectúa un análisis de las condiciones competitivas del sector. La correcta identificación del sector de negocios y comportamiento de las variables intervinientes en él, le permitirá a la empresa entender bajo que contexto inmediato realizará su proceso de negocios para hacerlo superior al de la competencia.

El análisis del sector externo a la empresa (o ambiente de la misma), tiene como principal objetivo determinar la dinámica de comportamiento de las variables, bajo condiciones de incertidumbre, con el fin de establecer el posible impacto de las mismas, definiéndolas como oportunidades o amenazas según sea el caso. Se consideran oportunidades cuando el comportamiento de las variables produce un impacto que favorece el logro de los objetivos de la empresa, mientras que una amenaza opera en sentido inverso, siempre bajo cierto grado de incertidumbre y con determinadas probabilidad de ocurrencia de la variable considerada.

Existen tres niveles de variables: primarias, secundarias y terciarias. Estos tres niveles señalan el grado de importancia que poseen sus variables y sus impactos en los objetivos de la empresa. Las variables de primer nivel son las que poseen un impacto directo y de mayor importancia. El esquema gráfico de estos 3 niveles es así:

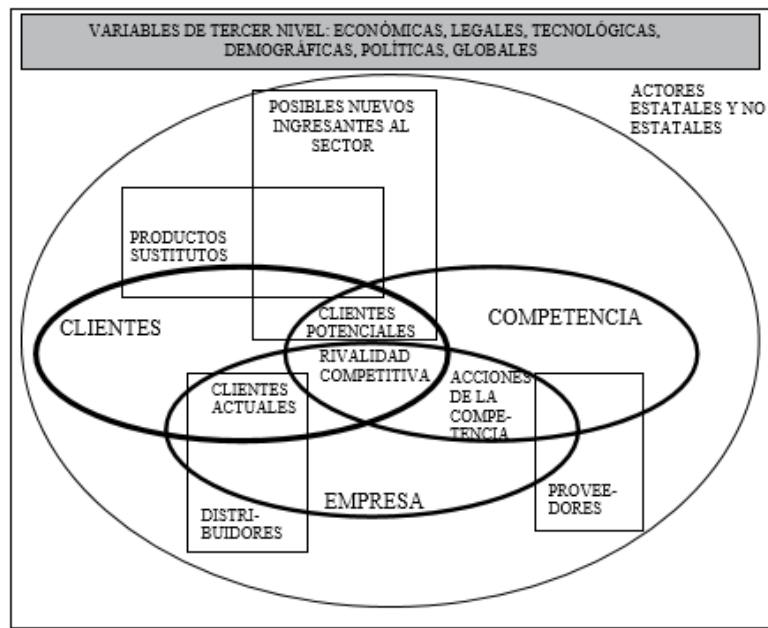


Gráfico N° 7: Variables del sector de negocios-Fuente: Ocaña Hugo (2016). *Dirección estratégica de los negocios.*

3. b Análisis del sector según el nivel de variables

Como se observa en el gráfico anterior, las variables de diferentes niveles mantienen vínculos y contactos entre ellas, esta situación supone superar el estructuralismo estático del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980).

El análisis externo comprende estas tres dimensiones y variables a considerar:

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Clientes	Proveedores	Variables económicas
Empresa bajo análisis	Posibles nuevos ingresantes	Variables legales
Competencia	Productos sustitutos	Variables políticas
	Distribuidores	Variables demográficas
	Actores estatales y no estatales	Variables tecnológicas
		Otras variables de tercer nivel

Cuadro N° 2: Niveles de variables del sector de negocios-Fuente: Ocaña Hugo (2016). *Dirección estratégica de los negocios.*

Al analizar las variables –en sus distintos niveles– con sus relaciones lo que se trata de determinar es el atractivo del sector. Este concepto –atractivo del sector– es muy amplio dada la cantidad de variables empleadas para ello.

Un sector puede ser atractivo por una o más variables y puede dejar de serlo por otras tantas. Aún más el atractivo o no, dependerá de los objetivos que se imponga la empresa. Por esta razón preferimos emplear el concepto de “condiciones de competitividad del sector” ya que permite desarrollar el análisis de las variables externas sin imponerse obligatoriamente la necesidad de indicar si una variable es atractiva o no.

En general, la premisa a utilizar es la siguiente: una vez analizada la variable incontrolable y teniendo en cuenta, en sentido amplio, que el objetivo de la empresa es obtener rentabilidad, nos preguntaremos: ¿En qué medida esta variable analiza favorece o no a los objetivos de la empresa? Si la variable opera favorablemente a los objetivos de la empresa será, entonces, una “oportunidad”; caso contrario será una “amenaza”.

3.b.1 Análisis de las variables de nivel 1

Clientes

a. Clientes actuales

a.1. Condiciones de la demanda (Clientes-Demanda)

Tamaño del mercado: El tamaño del mercado está constituido por todos los clientes que están dispuesto a comprar el producto (o productos) que comercializa la empresa en cuestión. Es la suma de clientes actuales más clientes potenciales. El tamaño del mercado de helados es medio-grande y está dividido en helados artesanales e industriales. Es un producto que lo consumen personas de todas las edades, de diferentes segmentos económicos aunque en comparación con otros países es un sector que le falta mayor desarrollo. Esto es favorable para la empresa porque puede buscar su propio segmento de clientes dentro del sector para poder desarrollar sus productos.

Propensión al consumo de este tipo de productos: es indicado por la cantidad y rapidez con que los compradores destinan sus ingresos al consumo en lugar de destinarlos al ahorro. Se puede considerar medio/alto ya que es un mercado grande y la gente está dispuesta a gastar y comprar este tipo de productos por impulso para “darse un gustito”.

Capacidad de compra de este mercado: es una extensión del poder adquisitivo que se mide por la disponibilidad de créditos y otros instrumentos financieros que permiten aumentar la capacidad de compra más allá del poder adquisitivo. En este caso es baja porque se otorgan financiaciones a corto plazo y dependiendo del volumen de compra.

a.2. Clientes actuales (Clientes-empresa)

Demanda de servicios: los clientes, cada vez más, demandan un producto “ampliado”, es decir, no se conforman ya con la sola compra; desean servicios que, en el mejor de los casos,

concentren las compras en un solo lugar o bien que posean mayores servicios asociados a los productos que compran. La demanda de servicios es baja porque los clientes no demandan muchos servicios adicionales sino servicios de postventa básicos como descuentos, promociones o devolución y cambio de mercadería en mal estado.

Necesidad de cercanía geográfica: La determinación de la localización del cliente respecto del lugar de ventas puede impactar en los costos por lo que habrá que determinar las áreas de influencia de la empresa. Es alta debido a que se necesitan gastos de logística para entregar los pedidos a los clientes porque a muchos de ellos se los visita en su domicilio.

Sensibilidad al precio: demanda al mercado (o a la empresa) es elástica, toda variación que señale un aumento en los precios indicará un desplazamiento de la demanda hacia otros productos sustitutos o hacia otras empresas según sea el caso. En este último tiempo debido a la crisis económica que provocó la pandemia Covid19 los clientes están más sensibles al precio y no valoran tanto la calidad.

Sensibilidad a las diferencias: sensibilidad que poseen los compradores respecto de los elementos diferenciales que posee dicha marca y por la cual ha logrado cierto posicionamiento en el mercado. Existen ciertos tipos de consumidores que valoran la calidad, la variedad e innovación de los helados y no solo el precio, esto se da más en el consumo de helado artesanal y no tanto en el consumo de helados impulsivos.

Sensibilidad a los criterios de señalamiento: los criterios de señalamiento son, básicamente, los estímulos comerciales provenientes de la comunicación (publicidad especialmente) y del posicionamiento de la marca. Existen compradores que son muy sensibles a los criterios de señalamiento y otros no. Es media los clientes valoran que el producto sea conocido y la publicidad que se les otorga la empresa para el punto de venta, esto provoca un aumento en los gastos lo que hace menos atractivo al sector.

Hábitos de compra: los hábitos se modifican en forma permanente, ya sea por cuestiones socioculturales y personales o bien por impulso de las propias empresas. Los hábitos de compra son estables, esto es atractivo para la empresa ya que al no cambiar los hábitos de los clientes no necesita modificar su oferta.

b. Clientes potenciales

b.1. Clientes-Competencia

Fidelización a la competencia: A menor fidelización, la condición es más favorable para la empresa analizada. Es baja debido a la gran cantidad de oferentes que hay en el mercado, por ende es favorable para la empresa bajo análisis.

Costo de cambio a la competencia: Si los costos no son altos (precios, calidad de servicios, distancias) más fácil será pasarse y mejor para la empresa analizada. En este caso el costo de cambio es bajo por lo tanto es atractivo para la organización que puede atraer clientes de la competencia.

Empresa

a. Empresas – Clientes actuales

a.1. Canales de distribución

Número de intermediarios dentro del canal: cuanto mayor sea la cantidad de distribuidores dentro del canal, mayores serán las facilidades para acceder a él en condiciones ventajosas. Los intermediarios son pocos y tienen alto poder de negociación lo que hace que sea poco atractivo.

Disponibilidad de intermediarios sustitutos: existencia de canales de distribución que operen como alternativa. Existen muchos intermediarios sustitutos por lo que la empresa tiene mayor poder de negociación frente a los intermediarios actuales, esto hace atractivo al sector.

Contribución a la comercialización: los intermediarios se pueden convertir en verdaderos aliados en la estrategia comercial diseñada por el productor. En estos casos es recomendable que se aplique una política de cooperación con los miembros del canal. Los intermediarios en este caso trabajan en conjunto con las empresas brindando sus conocimientos y trayectoria, teniendo sus propios clientes y su infraestructura.

Rentabilidad esperada: los intermediarios fijan sus niveles de rentabilidad esperada lo que es muy común en este tipo de industria, por lo tanto en este caso es atractivo porque se trabaja en todo el sector con márgenes altos.

Costo de cambio de los intermediarios: cambiar de intermediario no precisa grandes costos por lo que es un punto a favor para la empresa bajo análisis haciendo que el sector sea atractivo.

Longitud del canal de distribución: debido a que el canal es corto, la empresa bajo análisis reduce gastos en la comercialización de su producto lo que hace atractivo.

Tipo de distribución: los modos de distribución pueden ser selectivos (se seleccionan a los intermediarios de acuerdo a criterios establecidos), masivo (no existen criterios para seleccionar el intermediario salvo la cobertura de mercado “masiva” que éste posea y exclusiva (el intermediario solo comercializa los productos de la empresa y no otros). En este caso se cuenta con una distribución selectiva buscando generalmente subdistribuidores en las zonas del gran Mendoza.

Perfil del intermediario: existen intermediarios, por ejemplo, distribuidores mayoristas, que desarrollan un verdadero concepto empresarial de su función. Algunos poseen visión y misión para los negocios, cartera de clientes propios, amplia cobertura de mercado con transportes de frío propio,

freezer, esto hace que sea atractivo porque reduce gastos y asegura que el producto llegue en buenas condiciones.

b. Empresa – Clientes - Competencia

b.1. Rivalidad competitiva

Número de competidores importantes: existe un número importante de competidores, aunque por lo general son empresas pequeñas y medianas por lo que la rivalidad no afecta la rentabilidad promedio. Esto lo hace atractivo.

Concentración vs fragmentación: el sector está concentrado en ciertas empresas que son las principales elaboradoras por lo tanto existe una guerra de precios cuando una de ellas quiere imponer una ventaja competitiva haciendo el sector menos atractivo.

Especificidad de los activos: para sus procesos de negocios, las empresas requieren de activos. La accesibilidad a ellos es un indicador de la rivalidad. Los activos que se utilizan en este sector son de uso general, lo cual hace que puedan utilizarse para diferentes fines, lo cual hace al sector muy atractivo.

Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda: cuando el sector de negocios posee una demanda inestable entonces la rivalidad competitiva aumenta debido a que las empresas competidoras pugnan por mantener sus participaciones de mercados ya que se encuentran con procesos de negocios de determinadas escalas, con costos totales adecuados a esa participación. En este sector la demanda es inestable hay meses del año donde las ventas son altas y otros donde bajan mucho, además al existir una crisis económica la rivalidad es mayor, por lo tanto hace menos atractivos al sector.

Crecimiento del sector: debido a que el sector se encuentra en la etapa de madurez, hace que las porciones de mercado no crezcan por lo que las empresas tenderán a competir entre ellas para aumentar su participación, esto hace al sector menos atractivo.

Costos fijos del sector: las empresas que se encuentran en el sector necesitan una inversión en activos fijos media alta, lo que hace que el sector sea poco atractivo.

Nivel de diferenciación de los productos o servicios: las empresas del sector ofrecen más o menos los mismos tipos de productos, las diferencias son pocas, se busca más que nada innovar en nuevos sabores o hacer productos más saludables, pero no lo hacen todas las empresas por lo tanto eso es una oportunidad para la organización, lo que hace más atractivo el sector.

Identificación de marca: el elemento diferenciador por excelencia del producto es su marca. Cuanto más genérico es el producto mayor es su indiferenciación, entonces se recurre a crear lealtad en la marca. En Mendoza las marcas de helados están muy instaladas en la mente del consumidor por lo tanto cuesta introducir marcas nuevas desconocidas para los clientes.

Precios de señalamiento fijados por el líder: En el mercado mendocino el líder del mercado establece ciertos precios de referencia que obliga a las demás empresas a tener que bajar los precios para ser competitivos, esto hace menos atractivo al sector.

Programas comunicacionales intensos: las empresas participantes del sector no aplican estrategias comunicacionales intensivas por lo que no necesitan competir entre ellas en este sentido, lo cual hace al sector muy atractivo ya que no se necesita incurrir en costos extra.

Competencia

a. Acciones competitivas (empresa-competencia)

Grado de iniciativa de la competencia: dependiendo de la posición competitiva que ostenta una empresa puede llevar más o menos la iniciativa o permanecer expectante ante la iniciativa de los demás. Los competidores de este sector no realizan grandes esfuerzos al momento de innovar, esto hace que el sector sea atractivo.

Capacidad de los competidores en aportar diferencias: Las diferencias que aportan los competidores no son demasiadas por lo tanto esto hace atractivo al sector.

Capacidad de los competidores en aportar eficiencia: el sector está integrado por competidores que buscan constantemente disminuir sus costos y así poder disminuir el precio de venta lo que hace menos atractivo al sector.

3.b.2 Análisis de las variables de nivel 2

Proveedores

Número de proveedores: El número de proveedores disponibles es medio y tienen mucho poder de negociación porque se manejan con ciertos tipos de distribuidores o ponen sus condiciones de venta.

Sustitutos de los productos del proveedor: No existen casi productos sustitutos que reemplacen los productos del proveedor.

Diferenciación de los proveedores: los proveedores se diferencian por su calidad, variedad de productos y sabores, pero no existe una diferencia notable que les otorgue mayor poder de negociación

Costo de cambio: A priori no existe un alto costo al cambiar de proveedor debido a que todos ofrecen más o menos los mismos productos con pocas diferencias, lo que puede pasar es que la marca sea desconocida para los clientes y el mercado no la acepte, por lo tanto, los costos incrementarán.

Amenazas de los proveedores de integrarse hacia adelante: las probabilidades de que los proveedores se integren hacia adelante son muchas, quitándole participación de mercado a la empresa bajo análisis, haciendo que el sector sea muy poco atractivo.

Insumos críticos: Existen ciertos insumos sin los cuales no se puede producir el producto final por lo tanto eso retrasa las entregas y no se puede satisfacer la demanda, entonces hace menos atractivo el sector.

Posibles nuevos ingresantes

a. Barreras creadas por los competidores (o directas):

Barreras de entrada: no existen barreras que desalienten a nuevos ingresantes solo se necesita poseer un capital medianamente grande para realizar una inversión inicial por lo tanto es menos atractivo el sector.

Economías de escala: Para empresas que decidan ingresar como elaboradoras la situación es desfavorable porque las empresas existentes en el sector poseen economías de escala en su producción esta situación para la organización bajo análisis es atractivo porque consigue productos más económicos.

Diferenciación del producto: No existen empresas que posean diferencias difícilmente imitables por lo tanto es una ventaja para los nuevos ingresantes.

Identificación de la marca: La mayoría de las empresas del sector, tienen años dentro del rubro por lo tanto las marcas están bien posicionadas dentro de la región o segmento en el que compiten por lo tanto es más difícil para los nuevos ingresantes posicionar una marca nueva.

Costos por cambiar a otra empresa: Los consumidores ya tienen cierta identificación con las marcas existentes actualmente lo que hace que sean más reacios a probar nuevas marcas.

Dificultad de acceso a los canales de distribución, tecnología, materia prima y/o insumos: no existen grandes dificultades para los nuevos ingresantes en cuanto conseguir canales de distribución, tecnologías, etc., lo cual hace muy poco atractivo al sector desde el punto de vista de la empresa bajo análisis.

Requisitos de capital inicial: no se necesita una gran inversión para acceder a este sector, lo cual hace que desde el punto de vista de la empresa bajo análisis sea poco atractivo.

b. Barreras gubernamentales (o indirectas)

Restricciones gubernamentales: no se aplica ningún tipo de protección a la industria, impuestos aduaneros, etc., lo que hace que se haga más fácil el ingreso de nuevos competidores al sector, por lo tanto desde el punto de vista de la empresa bajo análisis es poco atractivo.

Productos sustitutos

Cantidad y disponibilidad de sustitutos: los principales productos sustitutos del helado son los helados artesanales, licuados de fruta, jugos congelados, yogures, ensaladas de frutas, gelatinas o flanes, pero su demanda no es tan grande como la de los helados por lo tanto hace al sector atractivo.

Costo de cambio: El costo del consumidor de elegir entre un producto u otro es muy bajo por lo tanto hace al sector menos atractivo.

Actores estatales y no estatales

a. Actores Estatales

Entidades mixtas de desarrollo económico: solo existe actualmente la Asociación de fabricantes artesanales de helados y afines (AFADHYA) pero no incluye a todo el sector.

Organizaciones de fiscalización y control: las empresas del sector están fuertemente controladas bromatológicamente, debido a que maneja productos alimenticios, además existen muchos controles de fiscalización por parte de AFIP, esto hace que el sector sea muy poco atractivo.

b. Actores No estatales

Organizaciones no gubernamentales: existen ONG que defienden los derechos de los consumidores.

2.b.3 Análisis de las variables de nivel 3

Entorno Global

Grado de protección/abertura de bloques regionales: existen bloques como el MERCOSUR que permite comercializar la mercadería de los países incluidos en él sin tantas restricciones lo que estimula el comercio internacional en Latinoamérica.

Oportunidades de desarrollo de una estrategia competitiva a escala global: No existe hasta el momento estrategias con empresas de mercados más desarrollados donde el consumo de helado es mayor.

Entorno Nacional

Entorno económico: el sector se ve influenciado negativamente por la inflación y la devaluación del peso argentino, debido a que los insumos y activos fijos, en su mayoría, están valorados en dólares, por lo tanto, el sector es poco atractivo.

Entorno sociocultural: la cultura argentina y los hábitos de consumo de la población hacen que los productos ofrecidos por la empresa bajo análisis tengan una gran demanda, por lo que el sector es muy atractivo.

Entorno legal: las leyes laborales argentinas no favorecen a las empresas en general, pero en el sector donde se encuentra compitiendo la empresa, no existen leyes específicas, que regulen el sector, haciéndolo atractivo.

Entorno político: la inestabilidad argentina es una variable muy negativa a la hora de realizar inversiones, por lo tanto, el sector es poco atractivo.

Entorno tecnológico: Se realizan investigaciones financiadas por el Estado, se otorgan préstamos para invertir en maquinarias.

A continuación, se mostrará el valor de cada variable desde el punto de vista de la empresa analizada.

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

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

Variables de nivel 1

<i>CLIENTES</i>	TIPIFICACIÓN	NADA ATRAC. (1)	POCO ATRAC (2)	ATRAC. (4)	MUY ATRAC. (5)
<i>Clientes Actuales (condiciones de demanda)</i>					
<i>Tamaño de mercado</i>	Medio-Grande			x	
<i>Propensión al consumo</i>	Medio-Alto			x	
<i>Capacidad de compra</i>	Bajo		x		
<i>Clientes Actuales (clientes-empresa)</i>					
<i>Demanda de servicios para mantener fidelización</i>	Bajo				x
<i>Necesidad de cercanía geográfica</i>	Alta		x		
<i>Sensibilidad al precio</i>	Medio-Alto		x		
<i>Sensibilidad a las diferencias</i>	Medio-Alto				x
<i>Sensibilidad a los criterios de señalamiento</i>	Medio		x		
<i>Hábitos de compra</i>	Aceptables				x
<i>Clientes Potenciales (clientes-competencia)</i>					
<i>Fidelización a la competencia</i>	Bajo			x	
<i>Costo de cambio a la competencia</i>	Bajo			x	
TOTAL CLIENTES	3,54				

Cuadro N° 3:

Analizadas las variables relacionadas con los **CLIENTES**, el sector resulta **ATRACTIVO**, con un valor de 3,54.

Cuadro N° 4:

EMPRESA	TIPIFICACIÓN	NADA ATRAC. (1)	POCO ATRAC (2)	ATRAC. (4)	MUY ATRAC. (5)
Canales de Distribución					
N° de intermediarios dentro del canal	Pocos		x		
Disponibilidad de intermediarios sustitutos	Muchos			X	
Contribución a la comercialización	Media-Alta				X
Rentabilidad esperada	Alta			X	
Costo de cambio de los intermediarios	Bajo			X	
Longitud del canal	Corto				X
Tipo de distribución	Muy buena			X	
Perfil del intermediario	Medio-Bueno			X	
Rivalidad competitiva					
N° de competidores importantes	Muchos			X	
Concentración vs Fragmentación	Concentrado		x		
Especificidad de los activos	Bajo			X	
Condiciones cambiantes de la oferta o la demanda	Alta	X			
Crecimiento del sector/segmento	Bajo	X			
Costos fijos del sector	Medios-Altos		x		
Nivel de diferenciación de los productos o servicios	Media			X	
Identificación de marca	Media-Alta		x		
Precios de señalamiento fijados por el líder	Medio		x		
Programas comunicacionales intensos	Bajo-Medio			X	
TOTAL EMPRESA	3,22				

Analizadas las variables correspondientes a la **EMPRESA** el sector resulta **MEDIANAMENTE ATRACTIVO**, con un valor de 3,22.

Cuadro N° 5:

COMPETENCIA	TIPIFICACIÓN	NADA ATRAC. (1)	POCO ATRAC (2)	ATRAC. (4)	MUY ATRAC. (5)
Acciones competitivas (empresa-competencia)					
Grado de iniciativa de la competencia	Bajo			X	
Capacidades de los principales competidores en aportar diferencias	Bajo			X	

Capacidades de los principales competidores en aportar eficiencias	Medio-Alto		x		
TOTAL COMPETENCIA	3,33				

Analizadas las variables relacionadas con la **COMPETENCIA** el sector resulta **ATRACTIVO**, con un valor de 3,33.

Ponderación variables Nivel 1= (3,54+3,22+3,33)=3,36

Variables de nivel 2

Cuadro N° 6:

PROVEEDORES	TIPIFICACIÓN	NADA ATRAC. (1)	POCO ATRAC. (2)	ATRAC. (4)	MUY ATRAC. (5)
Número de proveedores	Medio		x		
Sustitutos de los productos del proveedor	Pocos		x		
Diferenciación de los proveedores	Bajo-Medio			x	
Costo de cambio	Alto		x		
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	Muchas		x		
El insumo es crítico	Medio		x		
TOTAL PROVEEDORES	2,33				

Analizadas las variables de los **PROVEEDORES** el sector resulta **POCO ATRACTIVO**, con un valor de 2,33.

Cuadro N° 7:

NUEVOS INGRESANTES	TIPIFICACIÓN	NADA ATRAC. (1)	POCO ATRAC. (2)	ATRAC. (4)	MUY ATRAC. (5)
Barreras de entrada	Bajo		x		
Economías de escala	Medio-Alto			x	
Diferenciación del producto	Medio-bajo		x		
Identificación de la marca	Media-Alta			x	
Costos para cambiar a otra empresa	Medios			x	
Dificultad de acceso a canales de distribución, tecnología, materias primas y/o insumos	Bajo		x		
Requisitos de capital inicial	Medio-Bajo		x		
Restricciones gubernamentales	Bajas		x		
TOTAL NUEVOS INGRESANTES	2,75				

Analizados los **NUEVOS INGRESANTES** el sector resulta **POCO ATRACTIVO**, con un valor de 2,75.

Cuadro N° 8:

SUSTITUTOS	TIPIFICACIÓN	NADA ATRAC. (1)	POCO ATRAC (2)	ATRAC. (4)	MUY ATRAC. (5)
Cantidad y disponibilidad de sustitutos	Pocos				X
Costo de cambio	Bajo		x		
TOTAL SUSTITUTOS	3,5				

Analizados los **PRODUCTOS SUSTITUTOS** el sector resulta **ATRACTIVO**, con un valor de 3,5.

Cuadro N° 9:

ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES	TIPIFICACIÓN	NADA ATRAC. (1)	POCO ATRAC (2)	ATRAC. (4)	MUY ATRAC. (5)
Estatales					
Entidades mixtas de desarrollo económico	Bajo		x		
Organizaciones de fiscalización y control	Alto		x		
No Estatales					
Organizaciones no gubernamentales	Bajo		x		
TOTAL ACTORES	2				

Analizados los **ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES**, el sector es **POCO ATRACTIVO**, con un valor de 2.

Ponderación variables Nivel 2= (2,33+2,75+3,5+2)/4=2,64

Variables de nivel 3:

Cuadro N° 10

ENTORNO GLOBAL	TIPIFICACIÓN	NADA ATRAC. (1)	POCO ATRAC (2)	ATRAC. (4)	MUY ATRAC. (5)
Grado de protección/apertura de los bloques regionales	Media-Alta				x
Oportunidades de desarrollo de una estrategia competitiva a escala global	Baja		X		
TOTAL ENTORNO GLOBAL	3,5				

El **ENTORNO GLOBAL** aparece como **FAVORABLE**, con un valor de 3,5.

Cuadro N° 11:

ENTORNO NACIONAL	TIPIFICACIÓN	NADA	POCO	ATRAC.	MUY
------------------	--------------	------	------	--------	-----

		ATRAC. (1)	ATRAC (2)	(4)	ATRAC. (5)
Entorno económico	Poco favorable		X		
Entorno socio-cultural	Favorable				x
Entorno legal	Poco favorable		X		
Entorno político	Poco favorable		X		
Entorno tecnológico	Favorable			X	
TOTAL ENTORNO NACIONAL	2,1				

El **ENTORNO NACIONAL** aparece como **DESFAVORABLE** con un valor de 2,1.

Ponderación variables Nivel 3= (3,5+2,1)/2=2,8

RESUMEN DE LA SITUACIÓN DEL ENTORNO (variables de nivel 1, 2 y 3)

Nivel 1: 3,36>3 VARIABLE FAVORABLE

Nivel 2: 2,64<3 VARIABLE DESFAVORABLE

Nivel 3: 2,8<3 VARIABLE DESFAVORABLE

ATRACTIVO DEL SECTOR: **2,93** ((3,36+2,64+2,8)/3)

El sector resulta **POCO ATRACTIVO** (LEVE AMENAZA) para la empresa bajo análisis desde el punto de vista competitivo.

Escala y tipificación:

Valor final > 3 Sector favorable o atractivo

Valor final = 3 Sector equilibrado

Valor final < 3 Sector desfavorable o poco atractivo

3. c Análisis dinámico del sector de negocios

La dinámica de un sector de negocios posibilitará realizar un diagnóstico acerca de la situación competitiva de la empresa, pero para ello no se tendrá en cuenta un solo enfoque sino la combinación de varios como forma de asegurarse que el diagnóstico final es tan preciso como el análisis competitivo requiere.

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

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

3.c.1 El segmento dentro de la industria

Un segmento de negocios es una parte del sector de negocios que posee características competitivas propias, con un valor percibido por el cliente asociado a un atributo específico y con variables que difieren, en algún aspecto, con las generales del sector.

Se considera a la empresa bajo análisis dentro de un segmento donde se comercializan grandes volúmenes de mercadería, en el cual las empresas tienen estrategias similares para competir entre ellas y cuyos clientes buscan diferencias aceptables en los productos a un precio relativamente bajo.

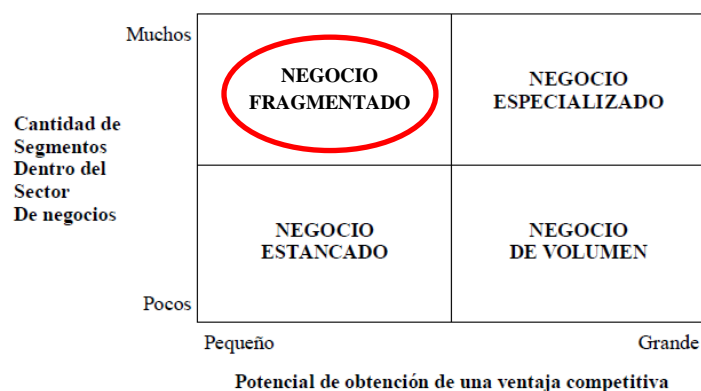


Gráfico N° 8: Matriz segmento de negocios -Fuente: Ocaña Hugo (2016). *Dirección estratégica de los negocios.*

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

3.c.2 Grupo estratégico

Un grupo estratégico es un conjunto de empresas que se caracterizan por poseer características de negocios similares (en infraestructura, línea de productos, capacidades comerciales y financiera, utilización de recursos humanos), poseer estrategias de negocios similares y competir sobre bases afines.

Para la identificación de los grupos estratégicos se utilizan mapas bidimensionales que clasifican y agrupan a las empresas que participan en distintos grupos. En este caso se analizará el segmento de los productos impulsivos, las empresas que serán comparadas con Distribuidora Helados Mendoza (DHM) son los distribuidores oficiales de Lomoro, 5/25, Mackenzie, Arcor, Frigor, Aloha.

Cabe aclarar que como se mencionó anteriormente, Mackenzie es proveedor de la empresa, pero solo en ciertos productos específicos como por ejemplo los baldes de 3 y 10 litros y no de todas las líneas de productos que se comercializan, por lo tanto, se considera un competidor. Lo mismo sucede en el caso de Aloha solo se considera proveedor de algunos postres dentro de la categoría de helado hogareño.

Los mapeos a aplicar para el caso analizado, serán en relación al precio, tamaño de la fuerza de venta, esfuerzo en publicidad, variedad de productos, imagen de marca, diferenciación de productos.

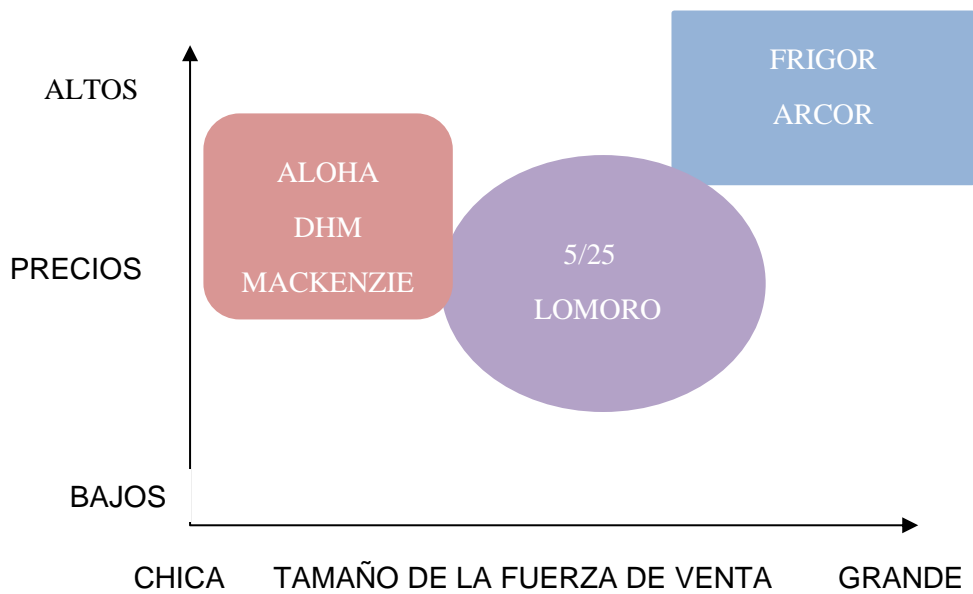


Gráfico N° 9 – Fuente: elaboración propia.

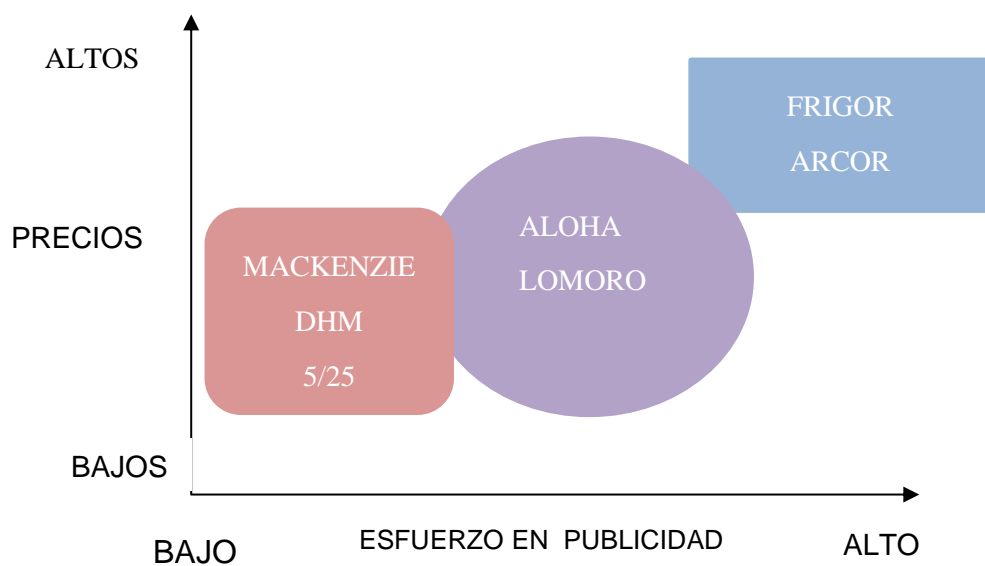


Gráfico N°10 – Fuente: elaboración propia.

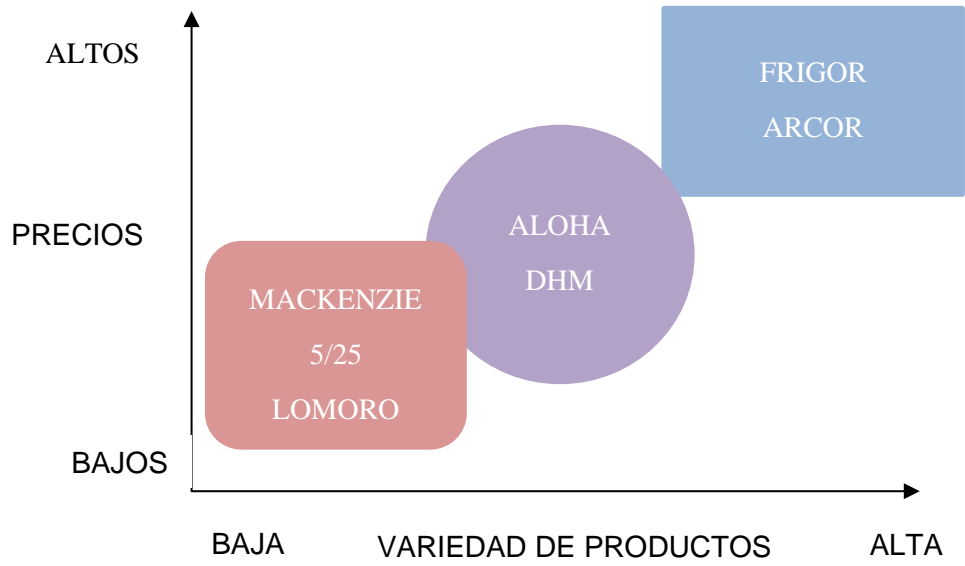


Gráfico N°11 – Fuente: elaboración propia.

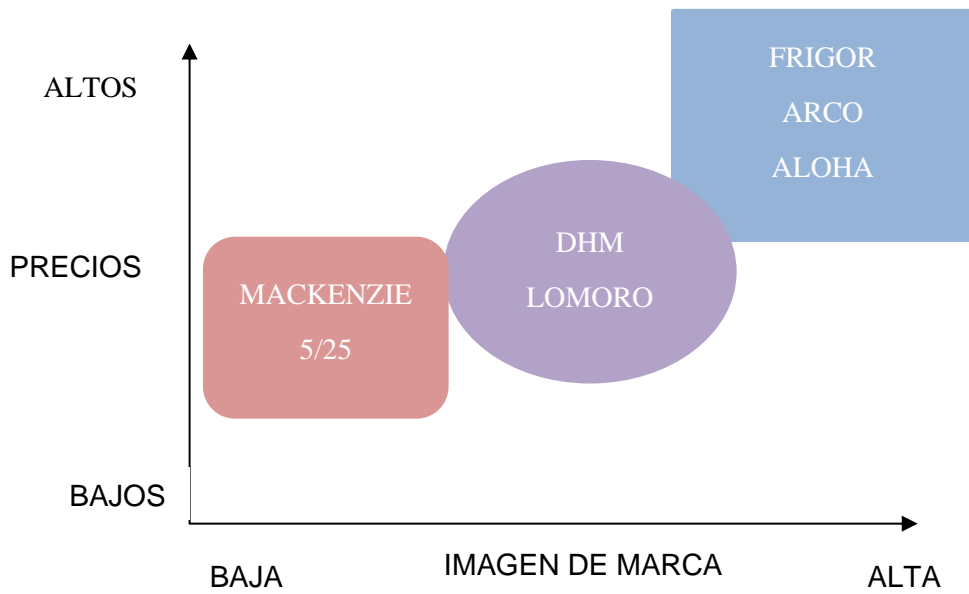


Gráfico N° 12 – Fuente: elaboración propia.

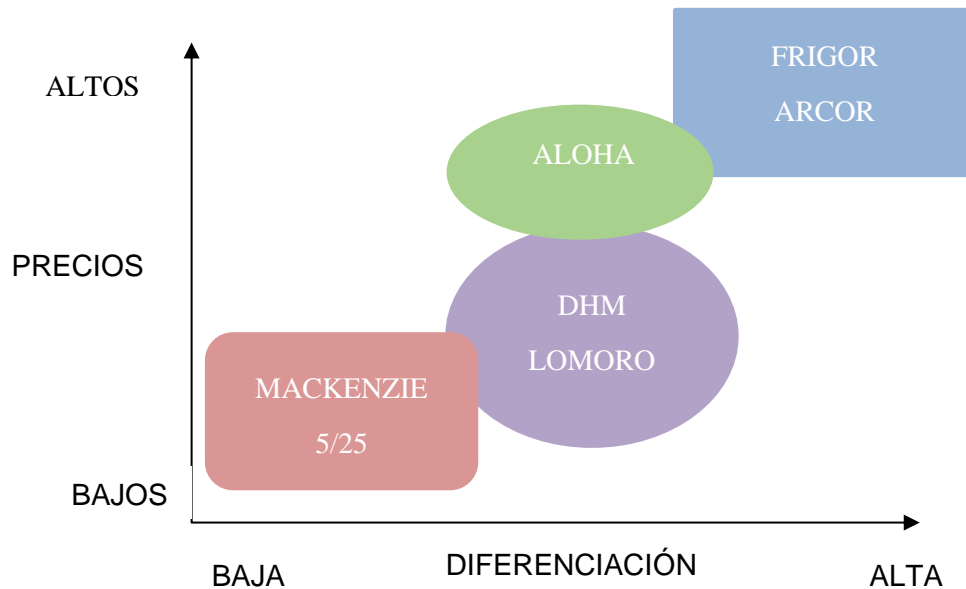


Gráfico N° 13 – Fuente: elaboración propia.

Se puede concluir a través de la realización de los diferentes mapeos que la empresa DHM compete con los distribuidores de “Mackenzie” y “5/25” y en menor medida con “Lomoro”. Esto se debe al tamaño en la fuerza de venta, esfuerzo en publicidad, imagen de marca y diferenciación.

Una empresa perteneciente a un grupo estratégico en particular podrá definir tres acciones a seguir con relación a su posición:

- Reforzar la posición dentro de su grupo.
- Acceder a otro grupo estratégico.
- Cubrir vacíos que no estén ocupados por grupos estratégicos.

En este caso la empresa podría optar por reforzar su posición dentro del grupo debido a que ninguna de las empresas competidoras es líder y tienen muchas falencias en cuanto a la calidad de sus productos, la diferenciación y la imagen de marca lo que resulta positivo para la organización.

3.c.3 Ciclo de vida de los sectores de negocios

El ciclo de vida de un sector de negocios o sector industrial está en directa relación con el ciclo de vida del producto, pero, a diferencia de este, las implicaciones de marketing que tiene el ciclo de vida del producto, para internarse en el comportamiento estructural del sector y sus fuerzas competitivas.

Las etapas son:

- Sectores de negocios nacientes.
- Sectores de negocios en crecimiento.

- Sectores de negocios maduros.
- Sectores de negocios en declinación.

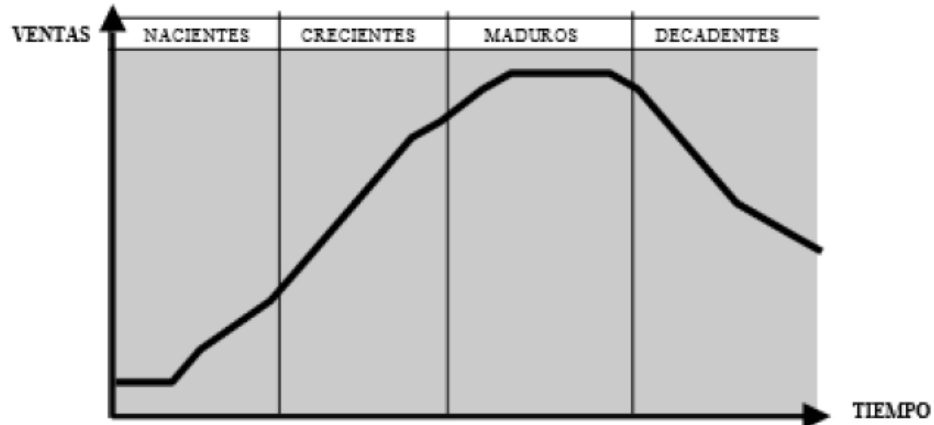


Gráfico N° 14: Ciclo de vida del sector de negocios. Fuente: Ocaña Hugo (2016). *Dirección estratégica de los negocios.*

La empresa bajo análisis se encuentra dentro de un sector que está en la etapa de MADURACIÓN. Debido a que cumple con características propias de esta etapa.

- Poder de negociación de los clientes finales: ALTO. Existe selectividad en la compra y cierta fidelización a la marca.
- Rivalidad competitiva: ALTA. Dentro del sector hay muchos competidores lo que lleva a una guerra de precios que puede impactar negativamente en la rentabilidad del sector.
- Poder de negociación de los proveedores: BAJO. Existen muchos proveedores en el sector por lo tanto las empresas competidoras pueden elegir el mismo de acuerdo a precio o calidad.
- Poder de negociación de los distribuidores: BAJO. Las empresas ya tienen definidos sus canales de distribución selectivamente debido a que el producto ya es conocido por el mercado.
- Crecimiento: CONSTANTE O BAJO. El estancamiento en los niveles de demanda es producido por una saturación de la demanda.
- Rentabilidad: ELEVADA. Existen precios y márgenes de rentabilidad históricos del sector.

3.c.4 La posición competitiva dentro del sector.

Para definir la posición competitiva de la empresa, primero se debe hacer una correcta identificación del sector, segmento y grupo donde compete. Una vez realizada esta tarea se procede a posicionar a la competencia y a la propia empresa dentro del sector o segmento (líder, seguidor, rezagado).

Se debe desarrollar un tipo de análisis que le permita a la empresa caracterizar específicamente su posición para ello se utiliza una herramienta de análisis matricial llamada Matriz BCG (Boston Consulting Group). Esta matriz tiene como finalidad establecer las condiciones en que se encuentra cada unidad estratégica de negocio (UEN) que conforma la cartera de negocios de la empresa, para posteriormente sugerir recomendaciones con relación a la situación de cada una de ellas. El análisis se centra en relacionar el contexto de negocios con la posición que posee la UEN dentro de él.

Una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) es una unidad operativa que vende un conjunto definido de productos a un grupo identificables de clientes, en competencia con un conjunto definido de competidores. (General Electric, 1986). En el caso de la organización bajo análisis posee una sola Unidad Estratégica de Negocios, por lo tanto es una empresa especializada.

MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).

Esta matriz de análisis se basa en dos variables:

- Crecimiento de mercado: refleja el atractivo del mismo en función de negocios. Se supone que una inversión se realizará (y se mantendrá) donde exista un crecimiento sostenido de la actividad de negocios.
- Participación de mercado: está ligada a los costos en la medida que una mayor participación en la cuota de mercado reduce los costos unitarios totales, pudiendo la empresa bajar sus precios o, manteniéndolos, aumentar sus márgenes de rentabilidad.

Esquemáticamente la matriz se representa de la siguiente manera:

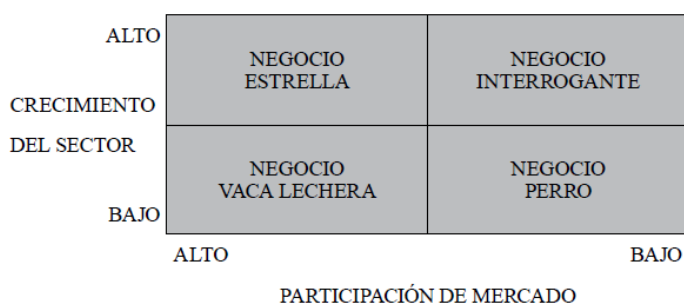


Gráfico N° 15: Matriz BCG - Fuente: Ocaña Hugo (2016). *Dirección estratégica de los negocios.*

- Negocios interrogantes: la estrategia a seguir es aumentar la participación del mercado. la inversión requerida es muy alta, el flujo de fondos es negativo y la rentabilidad es negativa.
- Negocios estrellas: se caracterizan por poseer una alta participación en un mercado que crece por encima del promedio. La estrategia a seguir es mantener o aumentar la participación. Requiere una inversión media, el flujo de fondos es neutro o levemente positivo y la rentabilidad es alta.

Según el análisis matricial la UEN de la empresa se encuentra en un negocio de vaca lechera con una baja tasa de crecimiento, con alta tasa de rentabilidad. La participación de la organización está muy cerca de la media por lo tanto si la empresa no mejora su participación dentro del sector o busca una nueva UEN para competir, puede volverse un negocio perro en el cual la rentabilidad se vuelva negativa y la empresa tenga que desinvertir.

3. d Formación de escenarios

La construcción de escenarios es una herramienta para la identificación de situaciones futuras en la cual se verá inserta la empresa, bajo una percepción de las posibles alternativas que pueden llegar a suceder y de la manera que puede influir en los objetivos del negocio.

Esta herramienta parte de las siguientes premisas: el análisis siempre es subjetivo, el modelo no es estático, las variables intervinientes puede o no ser interdependientes, el pronóstico de las variables se apoya en supuestos y los supuestos no son exactos.

Convenientemente instrumentada la construcción de escenarios se constituye en una herramienta poderosa para asumir una actitud prospectiva en el desarrollo de la estrategia de negocios.

En cuanto a la empresa Distribuidora Helados Mendoza se definen estos objetivos para el lapso de 2 años (fines del 2023):

- Aumentar la cuota de mercado en un 15% dentro del Gran Mendoza en los próximos 2 años con relación al 2021.
- Ampliar la fuerza de venta en un 10% dentro de los próximos 2 años.
- Mejorar la rentabilidad en un 20% anual en los próximos dos años.

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

Tamaño del mercado: es medio-grande por lo tanto la empresa tiene posibilidades de crecer dentro de él.

Costo de cambio a la competencia: es bajo por lo tanto es beneficioso para la organización.

Rivalidad competitiva: existen un gran número de competidores dentro del sector por lo tanto la rivalidad es alta.

Diferenciación de los productos: no existen diferencias significativas en los productos que ofrecen las empresas que compiten en el sector.

Crecimiento del sector: se encuentra en la etapa de madurez y posee un crecimiento bajo.

Grado de iniciativa de la competencia: no existen grandes esfuerzos de la competencia por innovar y tampoco se espera que haya durante el periodo de análisis.

Nuevos ingresantes: las barreras de ingreso son medias-bajas y representa una amenaza para la organización pero no se espera que haya un gran número de nuevos ingresantes durante los próximos dos años.

Entorno económico: las condiciones económicas no son favorables debido a la alta inflación y la devaluación del peso argentino.

Entorno político: el entorno es muy cambiante por lo tanto se dificulta realizar nuevas inversiones.

Entorno sociocultural: la cultura argentina y los hábitos de consumo de la población hacen que los productos ofrecidos por la empresa bajo análisis tengan una gran demanda.

Cuadro nº 11: Formación de escenarios.

VARIABLE	OBJETIVO 1: Aumentar la cuota de mercado	OBJETIVO 2: Ampliar la fuerza de venta	OBJETIVO 3: Mejorar la rentabilidad	TOTAL	¿O ó A?	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
Tamaño de mercado	5	4	4	4,3	O	ALTA
Costo de cambio a la competencia	4	4	4	4	O	ALTA
Rivalidad competitiva	2	2	1	1,6	A	ALTA
Diferenciación de los productos	5	3	4	3,6	O	ALTA
Crecimiento del sector	2	1	1	1,3	A	ALTA

Grado de iniciativa de la competencia	4	4	3	3,6	O	ALTA
Nuevos ingresantes	4	4	4	4	O	BAJA
Entorno económico	3	2	1	2	A	ALTA
Entorno político	2	2	2	2	A	ALTA
Entorno sociocultural 1	5	5	5	5	O	ALTA
TOTAL	3,6	3,1	2,9	3,2	3,1	4
	OBJETIVO FACTIBLE	OBJETIVO FACTIBLE	OBJETIVO NO FACTIBLE	ESCENARIO PREDOMINADO POR OPORTUNIDADES		

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

Se puede concluir que el objetivo de mayor grado de consecución o logro es el objetivo N°1: aumentar la cuota de mercado y las variables que más influyen en éste, son el tamaño del mercado, costo de cambio a la competencia y diferenciación de los productos.

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

GRADO DEL IMPACTO	ALTO (4,1- 5)	Preparar planes alternativos y controlar evolución <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos ingresantes 	Actuar de inmediato para aprovechar la gran OPORTUNIDAD <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de mercado • Costo de cambio a la competencia • Entorno sociocultural
	BAJO (3,1-4)	Seguir con planificación actual	Revisar la evolución del impacto <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación de los productos • Grado de iniciativa de la competencia
	BAJA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA ALTA		

Gráfico N° 17: Matriz resumen de oportunidades - Fuente: Ocaña Hugo (2016). *Dirección estratégica de los negocios.*

GRADO DEL IMPACTO	ALTO (1-1,9)	Preparar planes alternativos y controlar evolución	Actuar de inmediato para repeler la gran AMENAZA <ul style="list-style-type: none"> • Rivalidad competitiva • Crecimiento del sector
	BAJO	Seguir con planificación actual	Revisar la evolución del impacto <ul style="list-style-type: none"> • Entorno económico • Entorno político

BAJO (2-2,9)	BAJA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA ALTA
-----------------	--

Gráfico N° 18: Matriz resumen de amenazas - Fuente: Ocaña Hugo (2016). *Dirección estratégica de los negocios.*

Como conclusión se puede decir que las variables que representan una oportunidad para la organización y que debería aprovechar para el desarrollo de sus objetivos son el tamaño de mercado que es relativamente grande, el bajo costo de cambio a la competencia para atraer nuevos clientes y el entorno sociocultural de Argentina que es un gran consumidor de helados. En el caso de que haya nuevos ingresantes en el sector se deben preparar planes alternativos para enfrentar la situación. Otras variables que impactan de forma positiva pero que se debe controlar la evolución del impacto que poseen son el grado de diferenciación que existe en entre los distintos productos que se ofrecen y la iniciativa que tengan los competidores para aumentar o no perder participación en el mercado.

En cuanto a las principales amenazas con las que se encuentra, la rivalidad competitiva entre las empresas participantes y el bajo crecimiento del sector, la empresa debería actuar de inmediato para disminuir su impacto. Además deberá evaluar el impacto del entorno económico y político que se presentan de manera hostil en el cumplimiento de los objetivos

3. e Análisis del mercado consumidor

Mercado mendocino.

Con respecto al consumidor mendocino y sus preferencias se realizó una encuesta para conocer sus hábitos de compra y consumo cuando deciden comprar helado (VER ANEXO 5 CUESTIONARIO DE CONSUMO DE HELADO Página 92). Para llevar a cabo esta investigación se tomó una muestra de 136 personas de la población analizada según los recursos y tiempo disponible para la realización de la encuesta. Se seleccionaron personas de diferentes edades que sean consumidores de helados y comerciantes del rubro. Se hizo mediante un cuestionario online estructurado con preguntas de opción simple y múltiple, que se envió por mail y también se encuestó personalmente a clientes y comerciantes mendocinos durante los meses de enero y febrero de 2022.

Según la encuesta las personas entre 23 y 29 años son las que más helado consumen (26,5 %), seguido por las personas de 30 a 40 años (21,3%) y de 41 a 50 años (19,1%).

Cuál es tu edad

136 respuestas

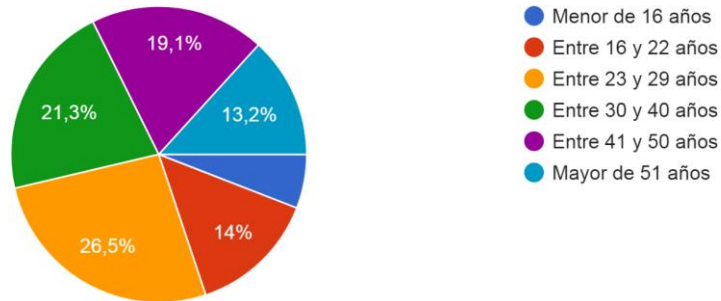


Gráfico N° 19 - Fuente: Elaboración propia.

La frecuencia con la que consume helado es:

- Más de una vez por semana (8,1%)
- Una vez por semana (27,2%)
- 1-2 veces al mes (51,5%)
- Menos de una vez al mes (13%)

Con qué frecuencia consume helado

136 respuestas

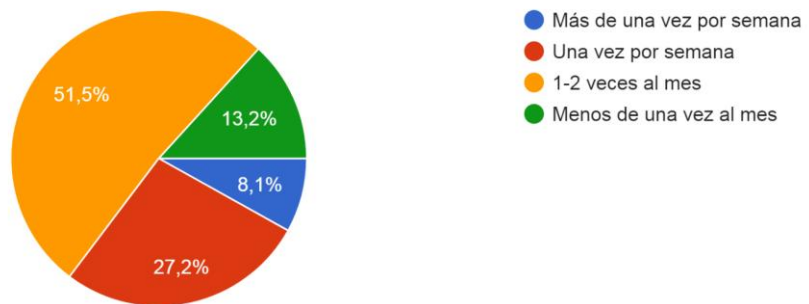


Gráfico N° 20 - Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los aspectos que más valoran los consumidores al momento de realizar una compra, la calidad del helado, cantidad de surtido y sabores y el precio son los que mayor importancia tienen. La atención del personal también les parece importante, en cambio que la marca sea reconocida y la ubicación del local no son tan relevantes.

A la hora de realizar una compra ¿Cuál es la importancia que le da a cada uno de los siguientes aspectos?

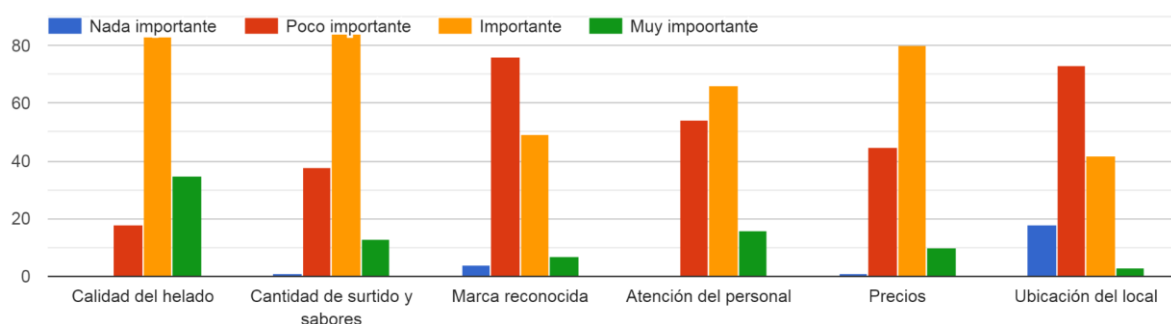


Gráfico N° 21 - Fuente: Elaboración propia.

Al momento de elegir con quien compartir un helado el 39% de los encuestados respondió que lo hace en familia, el 31,6% con amigos/as, el 21,3% en pareja y solo el 8,1% lo toma solo.

Cuándo toma helado ¿con quién suele hacerlo?

136 respuestas

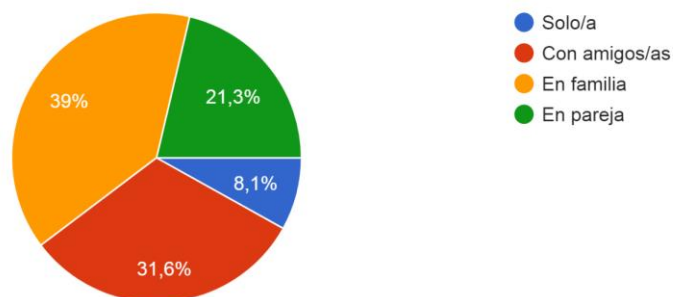


Gráfico N° 22 - Fuente: Elaboración propia.

Los consumidores prefieren principalmente comprar helado y consumirlo en su casa pero otros en cambio, les gusta ir a una heladería a sentarse a tomar helado. También hay personas que compran un helado y lo toman mientras dan un paseo o compran por impulso en algún kiosco. Solo algunos consumidores prefieren pedir por delivery en lugar de movilizarse hasta un local.

Cuándo decidís tomar un helado cuál de las siguientes opciones te representa más (puede elegir más de una opción)

136 respuestas

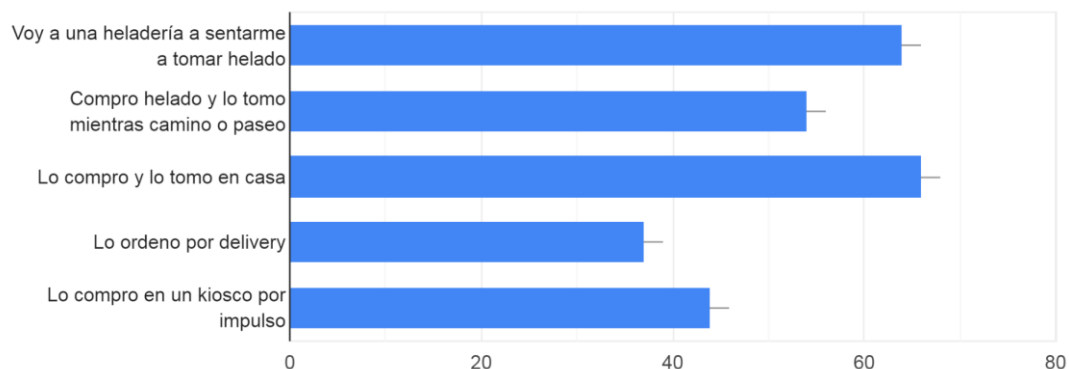


Gráfico N° 23 - Fuente: Elaboración propia.

El formato de helado más elegido es el hogareño (potes, baldes, y postres) junto con el helado a granel (cucurucho, potes), luego le siguen los impulsivos (bombones, palitos, tacitas, etc).

Qué tipo de helado es el que más consumes

136 respuestas



Gráfico N° 24 - Fuente: Elaboración propia.

El 85% de los encuestados está dispuesto a probar nuevos productos y nuevas marcas que ingresen en el mercado, solo el 15% prefiere seguir frecuentando locales y productos conocidos. Además el 80% asegura que consume helado durante el invierno aunque en menor proporción.

¿Cuál es su preferencia en relación a sus experiencias de compra? *

136 respuestas

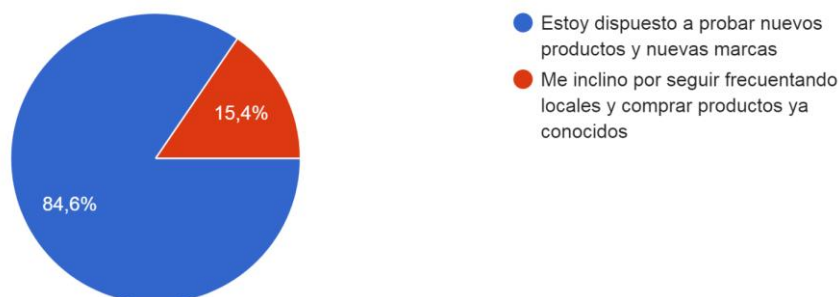


Gráfico N° 25 - Fuente: Elaboración propia.

Consume helado durante el invierno

136 respuestas

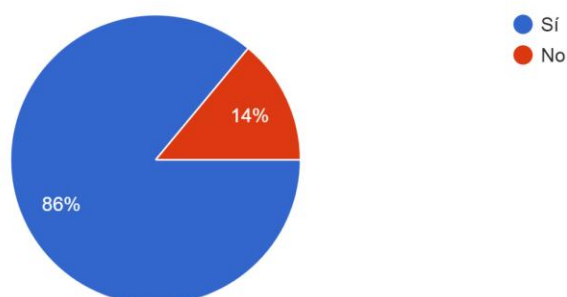


Gráfico N° 26 - Fuente: Elaboración propia.

También se entrevistó a personas que se dedican a comercializar helado en kioscos, almacenes, venta mayorista y pequeñas heladerías de barrio, de las cuales el 70% afirmó estar conforme con sus proveedores actuales y un 30% no, pero solo un 12% no está dispuesto a cambiar de empresa. Sin embargo, lo que los comerciantes más valoran al momento de decidir comercializar una nueva marca es que le ofrezcan mejores precios y que el producto sea novedoso o innovador. También les parece importante que les otorguen publicidad en el punto de venta y freezer, y en menor medida promociones y descuentos.

¿Se dedica a la venta de helados?
136 respuestas

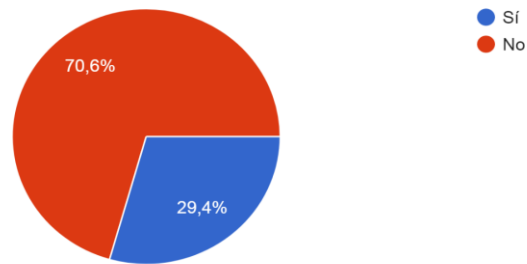


Gráfico N° 27 - Fuente: Elaboración propia.

¿Está conforme con su proveedor/es actual/es?
40 respuestas

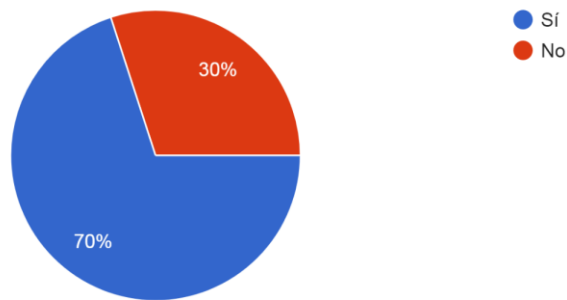


Gráfico N° 28 - Fuente: Elaboración propia.

¿Estaría dispuesto a cambiar su empresa proveedora por una nueva?
40 respuestas

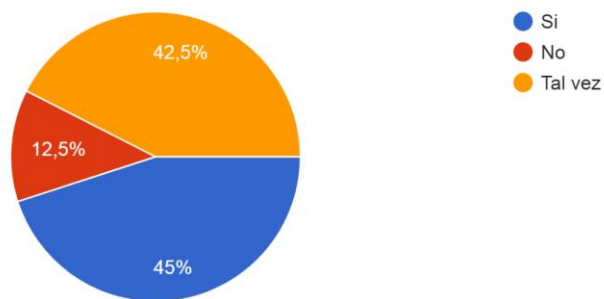


Gráfico N° 29 - Fuente: Elaboración propia.

Qué aspectos considera importante al momento de elegir comercializar una nueva marca
37 respuestas

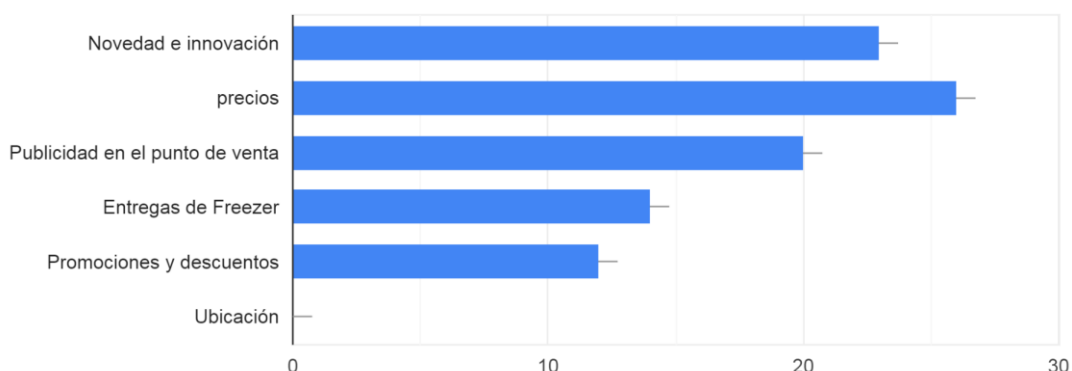


Gráfico N° 30 - Fuente: Elaboración propia.

PERFIL DEL CONSUMIDOR DE DHM.

El consumidor de helado pueden ser personas de todas las edades y sexo de clase media, media-baja que deseen disfrutar de un placer único en sabor, textura, y que quieran refrescarse sin renunciar a la salud. Principalmente consumidores impulsivos que realicen su compra en kioscos, almacenes o pequeñas heladerías que quieran darse un gustito. También se orienta al mercado hogareño donde las personas comparten el helado como postre en reuniones sociales y familiares. El consumidor mendocino es un gran consumidor de baldes de 3 y 5 lts, como también de postres y tortas heladas.

CONCLUSIONES DEL CAPITULO III

En este capítulo se realizó un exhaustivo análisis sobre las condiciones competitivas del entorno para determinar el atractivo del sector. A partir de este proceso se llegó a la conclusión de que su valor de 2,93 hace que el sector sea poco atractivo. Además el sector se encuentra en una etapa de madurez de su ciclo de vida donde el crecimiento es bajo y existe un estancamiento de la de la demanda.

En cuanto al análisis del segmento y de los grupos estratégicos se obtuvo que los principales competidores de la organización son Mackenzie, 5/25 y Lomoro, y que el segmento se encuentra fragmentado y compuesto por PyMES.

La posición competitiva en la que se encuentra la organización es rezagada por lo tanto sino mejora su lugar dentro del sector la empresa puede perder participación y rentabilidad.

Por último, se realizó un análisis prospectivo de la organización dentro de un escenario favorable predominado por oportunidades para lograr sus objetivos de aumentar la cuota de mercado e incrementar la fuerza de venta para los cuales debe elegir las estrategias correctas que permitan alcanzarlos.

CAPITULO IV: FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIAS

En esta etapa del plan de negocios se proponen las estrategias que la empresa deberá seguir en el futuro dependiendo de los resultados del diagnóstico anterior.

La estrategia empresarial se diseña y construye a partir del concepto de valor empresario a través de sus competencias (identidad), capacidades (diferencias) y habilidades (eficiencia) que determinará la *estrategia de negocios o competitiva* con que la empresa defenderá o cambiará su posición dentro del sector de negocios. Luego de definir la forma que va a competir se determina cual será la cuota de mercado esperada a través de la *estrategia de posicionamiento competitivo*. Después se continúa con la definición de la *estrategia de crecimiento* para expandir el negocio.

Para lograr aumentar la participación en el mercado se necesita de una estructura que le sirva a la organización de base para sus estrategias, entonces deberá decidir a través de qué forma la empresa desarrollará su estrategia organizacional. Finalmente negocio, participación, crecimiento, organización se asientan en las estrategias funcionales que poseen un carácter estratégico como táctico.

4. a Formulación de la estrategia de negocios

La estrategia competitiva incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una condición superior con relación a las empresas del sector. Es una estrategia que sirve de guía para las demás.

La empresa deberá desarrollar alguna forma de valor empresario para los clientes que sea única, exclusiva o superior de tal manera que se constituya en una ventaja competitiva (duradera, sostenible, reconocible por el consumidor).

Las alternativas en la formulación de la estrategia de negocio son:

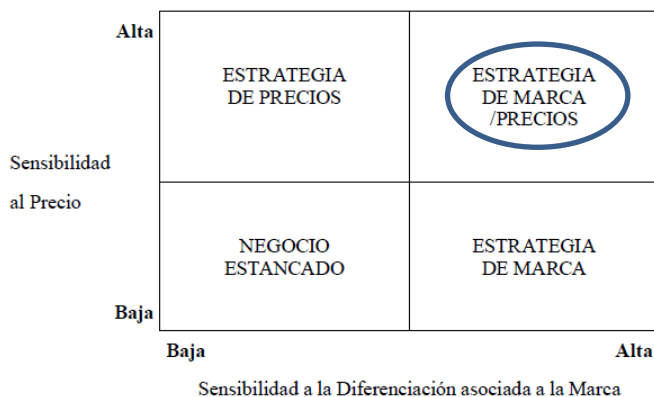


Gráfico N° 31: Matriz de estrategias de negocios- Fuente: Ocaña Hugo (2016). *Dirección estratégica de los negocios.*

En este caso se optará por utilizar una *estrategia de marca-precio* debido a que la empresa DHM no es fabricante de helado sino distribuidora, en consecuencia no puede lograr alcanzar los costos más bajos del mercado para reflejarlo en el precio de sus productos. Además las marcas de que comercializa la distribuidora pueden cambiar en un futuro y ser reemplazadas por otras.

Por lo tanto lo más apropiado es realizar una estrategia de negocios con precios que sean competitivos dentro del sector y ofreciendo productos de diferentes marcas que se destaquen por su calidad y variedad en cada línea de productos. Esto es importante que vaya acompañado de “identidad” para lograr que los clientes elijan a esta distribuidora y no a otra del mismo sector que decida realizar una estrategia similar.

4.a.1 Estrategias de marketing

Las estrategias de negocios deben estar acompañadas de las estrategias de marketing porque le permiten al estrategia definir con más precisión a los segmentos metas.

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

Una línea de productos se define por su “amplitud” y su “profundidad” y pueden ser:

- Poco profunda y muy ancha: con un gran surtido de productos pero pocos artículos de cada uno.
- poco profunda y poco ancha: poco surtido y pocos artículos.
- Muy profunda y muy ancha: amplia variedad de artículos.
- Muy profunda y poco ancha: mucha variedad del mismo artículo.



Gráfico N° 32: Matriz de estrategias de marketing- Fuente: Ocaña Hugo (2016). *Dirección estratégica de los negocios*.

En el caso bajo análisis, se realizará una estrategia de marketing diferenciado especializado en clientes debido a que su línea de producto es ancha y profunda, es decir, cuenta con un gran surtido de productos y muchos artículos, además apunta a cierto segmento y no a abarcar el mercado completo.

Con esto se busca ofrecerle al cliente productos de diferentes sabores, variedad, calidad y precio creando así una diferenciación respecto de las empresas que compiten hoy en el mercado y cubriendo las falencias que existen en la actualidad.

4. b Formulación de la estrategia de posicionamiento

La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Esta posición es obtenida por las ventas pero es consecuencia de una serie de movimientos o acciones estratégicas que depende en cada caso que la empresa sea líder, seguidora, o rezagada.

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

- Estrategias de defensa: las empresas que adoptan una estrategia defensiva han determinado que poseen más debilidades que fortalezas. En este caso se busca crear un valor empresarial alternativo al del líder ya sea para alcanzar el liderazgo o incursionar en otro segmento dentro del sector de negocios, otra alternativa posible es mantener el valor empresarial representativo de la segunda posición dentro del sector.
- Estrategias de ataque: aumentar o mantener la participación de mercado que la empresa posee en un momento dado. La organización hace uso permanente de sus fortalezas para desarrollar acciones y lograr rápidos y continuos aumentos en las ventas.

Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia para lograr cierta participación de mercado dependen de dos tipos de factores:

- Oportunidades y Amenazas: incontrolables o externos a los objetivos de la empresa.
- Fortalezas y Debilidades: controlables o internos a la empresa.

En la siguiente matriz se resume lo expuesto:

	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

Gráfico N° 33: Matriz de estrategias posicionamiento- Fuente: Ocaña Hugo (2016). *Dirección estratégica de los negocios.*

En cuanto a la organización bajo análisis al tener una identidad empresarial predominada por fortalezas y pertenecer a un sector con predominio de amenazas, el empresario/estratega debería optar por una estrategia de *ataque* utilizando la *táctica de varios lados* para poder aumentar las ventas y mejorar la participación en el mercado.

La *táctica de varios lados* consiste en aprovechar las fortalezas que posee la empresa para poder atacar las pocas oportunidades que existen en el sector de negocios donde dominan las amenazas. Es de varios lados porque se pueden implementar distintas estrategias para distintas oportunidades, por ejemplo, segmentos de mercados o nichos no desarrollados. Que existan más fortalezas que debilidades no implica que la empresa líder sino que hay una ventaja competitiva.

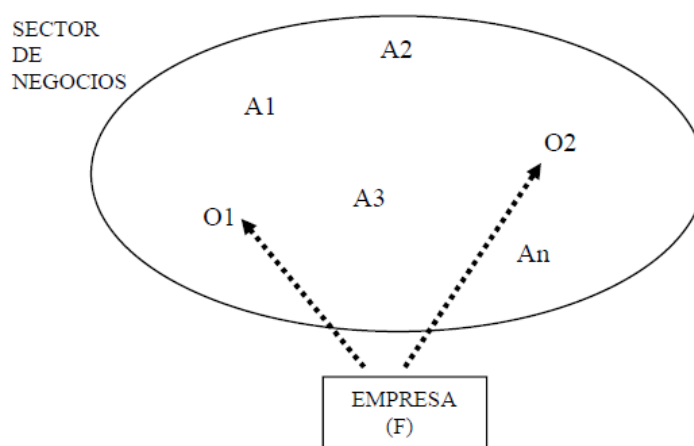


Gráfico N° 34: Táctica de varios lados - Fuente: Ocaña Hugo (2016). *Dirección estratégica de los negocios.*

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

- Formar alianzas con proveedores y/ distribuidores.
- Aumentar el número de vendedores preventistas.

- Hacer énfasis en las diferencias y atributos de los productos que ofrece la organización.
- Explotar la línea de productos hogareños para fomentar su consumo en reuniones sociales.
- Incrementar el conocimiento estratégico que es la base de las diferencias generadas por las actividades de valor y que se reflejan en el valor empresario.

4. d Formulación de la estrategia de crecimiento

Luego de haber definido la forma como la empresa va a competir y que participación quiere lograr, la decisión siguiente es determinar la forma planteada para el crecimiento del negocio.

Un clásico en el tratamiento de las estrategias de crecimiento es la aplicación de la Matriz de Ansoff o de Mercado/Producto (o Clientes/Productos). Esta matriz propone lo siguiente:



Gráfico N° 35: Matriz de Ansoff - Fuente: Ocaña Hugo (2016). *Dirección estratégica de los negocios*.

Del análisis de esta matriz surgen tres alternativas de crecimiento.

Las tres alternativas para crecer son:

- Intensivas: suponen la focalización del negocio en aquellas oportunidades que no han sido convenientemente explotadas por la empresa, implican lograr mayor participación de forma rápida que requieren acciones competitivas agresivas. Las tres acciones estratégicas son penetración de mercados, desarrollos de productos y desarrollo de clientes.
- Diversificación: existen varias UEN como unidades organizativas independientes incursionando en diversos tipos de negocios con productos nuevos dirigidos a clientes nuevos. Las formas de diversificación pueden relacionada o no relacionada.

- Integración: posibilidad de controlar el canal de distribución donde la empresa realiza sus actividades. los tipos de integración son 3: integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal.

Se pueden seguir una, dos o más estrategias de crecimiento sin que esto genere superposiciones.

Para el caso de Distribuidora Helados Mendoza se propone seguir varias estrategias para lograr un crecimiento dentro del sector de negocios:

- ✓ Penetración de mercados: incrementar las ventas a partir de los productos que se comercializan en los clientes actuales.
 - Aumentar la cuota de mercado: incrementando la participación de las ventas atrayendo clientes de la competencia aumentando la comunicación del producto, reforzando la red de distribución y realizando promociones.
- ✓ Desarrollo de clientes: trasladar los productos actuales a nuevos tipos o segmentos de clientes.
 - Nuevos circuitos de distribución: introduciendo el producto en otro canal de distribución distinto a los existentes como por ejemplo a empresas de comida que prestan sus servicios de comedor a otras empresas o a colegios de jornada extendida ofreciendo algunos de los productos como postre en la opción de sus menús.
 - Expansión geográfica: ampliando la presencia de la empresa en otros puntos de la provincia como el Valle de Uco para llegar a más consumidores.
- ✓ Integración hacia adelante: mejorar el control del canal de distribución adquiriendo locales propios para comercializar sus productos teniendo así una mayor llegada a los clientes.

4. d Formulación de la estrategia organizacional

El crecimiento de la estructura (cualquiera sea la forma) debe seguir al crecimiento de la estrategia (Ocaña, 2016).

La formulación para la estrategia organizacional se basa en tres aspectos:

- ✓ Desarrollo interno: implica integrar de manera coherente al soporte estratégico (personas, funciones, jerarquías, autoridad, sistemas de información, tareas) a los objetivos estratégicos. El éxito o fracaso de las estrategias dependen del grado de alineamiento de las formas de visión, cultura y estructura.
- ✓ Adquisición o absorción: está asociada a formas de crecimiento intensivas o integrativas como ingresar a nuevos negocios, adquisición de conocimientos sobre nuevos negocios, adquirir cuotas de mercado, motivos financieros o buscar economías de escala.
- ✓ Alianzas o fusiones: crear una filial común distinta de las empresas asociadas con un elemento en común: la cooperación. Existen tres tipos de alianzas:

- complementarias: entre empresas cuyas capacidades son diferentes
- integración conjunta: entre empresas de negocios similares y se unen para realizar economías de escala.
- adición: entre empresas que desarrollan, producen y comercializan productos en común.

En el caso de la organización analizada se opta por una estrategia de desarrollo interno de adaptación de la estructura mediante un diagnóstico de la empresa a través de una auditoría interna para detectar las variables funcionales que no se ajustan a los objetivos estratégicos.

Se comienza primero por revisar o crear en el caso de que no existan organigramas, manuales de función, de organización, normas y procedimientos administrativos, productivos, financieros o comerciales, esta documentación es muy en escasa en la organización por lo tanto se debe hacer un relevamiento de las condiciones actuales mediante entrevistas, relevamiento funcional u operativo de las actividades de la distribuidora.

En cuanto a la visión esta es compartida por todos los miembros aunque los elementos que la conforman son pocos y está orientada al cliente. La cultura es seguidora no provoca el cambio y la estructura es conservadora por lo tanto el cambio solo se daría por un cambio en la estrategia.

4. e Formulación de la estrategia funcional

Establecer estrategias en término de programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de la empresa que serán la base de los objetivos estratégicos a nivel de negocios, crecimiento y organizacional. Dependiendo del tipo de organización existen al menos cuatro estrategias básicas a nivel funcional:

- ✓ Estrategia de operaciones: información de fabricación, capacidad instalada, integración vertical, tecnologías de procesos, introducción de nuevos productos, gestión de la calidad, organización de las operaciones e infraestructura gerencial
- ✓ estrategia de comercialización: información de comercialización, análisis de mercados, decisiones sobre productos, distribución y precios.
- ✓ estrategia financiera: índices del mercado de capitales, mediciones de rentabilidad, riesgo, costo de capital, crecimiento de los activos.
- ✓ estrategia de desarrollo organizacional y personal: management de los recursos humanos, selección, promoción y asignación de personal, evaluación y desarrollo del personal, relaciones laborales.

En la organización las estrategias básicas recomendables son:

- ✓ Comercialización:

- información de comercialización: sobre los competidores, nuevos productos, segmentación y posicionamiento en los mercados, políticas de precios, diseño de canales de distribución, mejora en los servicios.
- análisis de mercados: monitoreo permanente de los clientes a fin de adaptar las estrategias a los cambios que surjan, revisión de segmentos metas y cuotas a alcanzar
- decisiones sobre productos: ofertas de productos, combinación y complementación de productos nuevos y existentes.
- Decisiones sobre precios: fijación, financiamiento, promociones y descuentos.
- decisiones de comunicación: publicidad, merchandising, venta personal. promociones
- ✓ finanzas:
 - evaluación interna a través de distintos índices de desempeño (ganancias rendimiento).
 - mediciones de rentabilidad: rentabilidad sobre activos, patrimonio neto
 - decisiones de inversión
- ✓ personal:
 - remuneraciones, premios y compensaciones salariales, capacitación y desarrollo de habilidades.
 - selección, promoción y asignación de personal.
 - capacitación al personal.

4. f Implementación de la estrategia

La implementación de las estrategias supone dejar establecidas las condiciones para que las personas, procesos y recursos se ajusten a la nueva forma de la estrategia.

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

Toda implementación de nuevas estrategias requiere de cambios, a veces leves, a veces profundos y es inevitable que las personas opongan resistencia al cambio. los cambios generan conflictos organizacionales que se negocian de una u otra manera pero siempre manteniendo la decisión de la implementación de las estrategias.

Algunos de los motivos por los cuales la gente cuestiona la implementación de la estrategia son:

- ✓ Se prefiere otra estrategia.
- ✓ Se cuestiona la efectividad de la nueva propuesta.
- ✓ Se cuestiona `por contraposición a intereses personales.

- ✓ Se requieren de ajustes donde alguien siempre es perjudicado.
- ✓ Se modifican las condiciones que han sido aceptadas por todos.

Algunas de las fases para la administración del cambio estratégico son:

- ✓ Comunicar una visión clara de las estrategias a implementar.
- ✓ Involucrar a las personas de tal manera de lograr su compromiso para el éxito de la implementación de las estrategias.
- ✓ Comprender que los cambios no son de una medida única para toda la organización sino que deberán adaptarse a las características de las áreas funcionales y de las personas que allí se desempeñan.

La siguiente matriz muestra la administración del cambio teniendo en cuenta el rol de la dirección y la velocidad de los cambios a producir.

PROACTIVO	CONVERGENCIA GRADUAL	TRANSFORMACIÓN PLANIFICADA
REACTIVO	ADAPTACIÓN	TRANSFORMACIÓN FORZADA
	INCREMENTAL	"SHOCK"

Tipo de cambio

Gráfico N° 35: Matriz de administración del cambio - Fuente: Ocaña Hugo (2016). *Dirección estratégica de los negocios*

Para que estos cambios no generen demasiadas molestias y resistencia dentro de la organización lo conveniente sería hacerlo mediante una *convergencia gradual* en la cual, la organización asuma un rol proactivo y los cambios sean incrementales, es decir, con programas integrales de capacitación con el fin de crear pertenencia, solidaridad, responsabilidad y lograr un involucramiento por partes de los miembros para llevar adelante las nuevas estrategias.

Al ser la empresa una organización familiar y pequeña con pocos miembros y teniendo una visión clara con objetivos bien definidos y comunicados no existirán demasiados inconvenientes dentro de la misma para llevar a cabo e implementar las estrategias.

Algunos errores comunes que pueden surgir al momento de implementar la estrategia y que se deben tener en cuenta para poder evitarlos son los siguientes:

- ✓ Falta de una visión suficientemente clara: debe reunir los elementos esenciales que para las personas es difícil de ver, los valores, las creencias, los principios, la política, la ética.

- ✓ Falta de una comunicación adecuada de la visión: la visión debe ser bien comunicada en forma sencilla, en tiempo oportuno, reiterada las veces que sean necesarias, adaptada al lenguaje que manejan las personas dentro de la organización.
- ✓ Falta de institucionalización de los cambios a implementar: formalizar los cambios implica el desarrollo de normas y métodos específicos que articulen el nuevo desempeño cultural con las personas involucradas en el cambio.
- ✓ Falta de una coalición guía poderosa: un grupo de personas altamente comprometidas con el proceso de cambio.
- ✓ Falta de sentido de urgencia: cuando los cambios son profundos hay costos importantes para la organización y los miembros por eso la velocidad de cambio debe ser mayor para que los costos puedan superarse rápidamente.
- ✓ Falta de resultados de corto plazo: Se necesitan evidencias de los resultados que se van logrando, hay que comunicarlos y poner énfasis en el esfuerzo aportado por todos.

4. e Control de la estrategia

Se trata de verificar los resultados parciales o finales que están surgiendo de la estrategia implementada mediante ciertos parámetros y realizar una retroalimentación para hacer los ajustes y correcciones necesarios.

Hill y Jones (1994) señalan que un sistema de control de la estrategia comprende:

1. Establecimiento de objetivos y estándares.
2. Creación de un sistema de medición y control.
3. Comparación entre el desempeño real frente a los objetivos establecidos.
4. Evaluación de los resultados y realizar los ajustes necesarios.

Estos autores además proponen 4 tipos de controles:

- Control de mercado:
 - Precio de las acciones
 - Rendimiento de la inversión
- Control de rendimiento:
 - Metas divisionales
 - Metas funcionales
 - Metas individuales
- Control burocrático
 - Procesos
 - Métodos
 - Procedimientos

- Reglas
- Control Organizacional
 - Valores
 - Principios
 - Socialización

Para medir los objetivos se puede utilizar un tablero de control utilizando indicadores para las diferentes áreas claves algunos ejemplos pueden ser:

- Indicadores Financieros
 - Presupuesto de gastos: Gastos presupuestados/ Total presupuestado
 - Margen bruto sobre ventas: Ingreso bruto/Ventas
 - Margen de utilidad sobre ventas: Ingreso neto/Ventas
 - Rotación de inventarios: Ventas totales/Inventario promedio
- Indicadores de Procesos
 - Mantenimiento realizado a los equipos: Mantenimientos realizados/Mantenimiento programado
 - Desperdicio: Desperdicios/ Materiales que debían insumirse
 - mercadería defectuosa: Mercadería defectuosa/ Mercadería total
- Indicadores de Clientes
 - Participación de mercado: Clientes propios/Clientes del segmento de mercado
 - Grado de satisfacción: Quejas recibidas/Total de clientes
 - Clientes nuevos: Clientes nuevos/Clientes totales
- Indicadores de Aprendizaje y crecimiento
 - Ausentismo del personal: Horas perdidas por ausentismo/Total de horas disponibles
 - Rotación de personal: Personal dado de baja/ Total de personal
 - Capacitación: Capacitaciones realizadas/Capacitaciones planeadas

CONCLUSIONES DEL CAPITULO IV

En este capítulo se realizó una planificación de las posibles estrategias de negocios, posicionamiento crecimiento, organizacionales y funcionales. En este caso bajo análisis y luego de realizar un diagnóstico en los capítulos anteriores se obtuvo que para la organización es conveniente utilizar una estrategia de marca y especializada en clientes para poder competir dentro del sector y aplicar estrategias de ataque que permitan aumentar la participación utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades existentes en el sector. Lograr un crecimiento a través de la penetración de mercados, desarrollo de nuevos clientes, integración hacia delante. Para poder

poner en práctica las estrategias es importante un apoyo de los integrantes de la organización alineando los objetivos dentro de cada área actualizando el organigrama, los manuales procedimientos y evaluando la cultura para que todos los miembros estén comprometidos con la visión y la implementación no genere demasiadas dificultades.

Además es importante llevar a cabo un control mediante la realización de un tablero de control con mediciones mediante indicadores para poder detectar a tiempo los problemas y realizar ajustes y correcciones en el momento adecuado para poder lograr los objetivos de la organización.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalmente luego de haber analizado y realizado un exhaustivo diagnóstico sobre la organización, su entorno y las condiciones del sector donde se desarrolla, se puede concluir que realizar un plan de negocios le permite a la empresa contar con un mejor conocimiento interno sobre sus fortalezas, debilidades y conocer cuál es la ventaja competitiva que la hace diferente a las demás y también a nivel externo para conocer a sus competidores, clientes así como también las oportunidades y amenazas que se presentan.

Esto permite efectuar una planificación estratégica y plantear objetivos más realistas y acorde a las situaciones que se presenten y elaborar estrategias adecuadas para la empresa, principalmente para las PyMES que no poseen grandes conocimientos acerca de la administración y la gestión de las organizaciones.

La empresa en la que se basó la investigación Distribuidora Helados Mendoza posee muchos aspectos a mejorar pero se observan que existen más fortalezas que debilidades dentro de la misma lo que le permitiría mejorar su ventaja competitiva y aumentar su valor empresario en un futuro. El sector donde desarrolla sus actividades es muy hostil y existen muchos competidores, por lo tanto, la empresa debe tratar de aprovechar las pocas oportunidades existentes mediante la planificación e implementación de múltiples estrategias para lograr aumentar su participación de mercado y lograr un crecimiento sostenible a largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

- Arsama SA. (2018). Heladeros Aloha website. Recuperado el 11 de marzo de 2022 de:
<https://www.heladosaloha.com.ar/>
- Helados Chevanne. (2016). Helados Chevanne website. Recuperado el 11 de marzo de 2022 de:
<https://www.chevanne.com.ar/>
- Mackenzie Helados. (2018). Mackenzie Helados website. Recuperado el 11 de marzo de 2022 de:
<https://mackenziehelados.com.ar>
- Martínez, L. (2019). *Servicio post venta: qué es y cómo implementarlo con éxito*. Hubspot.
<https://blog.hubspot.es/service/servicio-post-venta>
- Mintzberg, H. (1983). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. New Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall.
- Ocaña, H.R. (2012). *Dirección Estratégica de los Negocios*. Mendoza, Argentina: Dunken.
- Onorato, M. (2019). *El negocio detrás del helado*. La agencia de viajes.
<https://argentina.ladevi.info/argentina/el-negocio-detras-del-helado-n11120>
- Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. (Vol. 59, No. 2).Harvard, EEUU: Business Review.
- Secretaria de agroindustria. (2019). *Helados enero 2019*. Alimentos argentinos.
http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Helados_2019.pdf
- Subsecretaria de alimentos y bebidas. (2017). *Delicias bajo cero*. Alimentos argentinos.
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=372>
- HILL, Charles W. y JONES, Gareth R., (2011), *“Administración estratégica”*, 9º edición, México.
- INDEC (2022). *Índice de producción industrial manufacturero diciembre 2021*.Indec. Recuperado el 20 de marzo de 2022 de: <https://www.indec.gob.ar/>
- Banco mundial (2022).*Argentina: panorama general*. Banco mundial. Recuperado el 13 de marzo de 2022 de www.bancomundial.org

ANEXOS

1. DIAGNÓSTICO DE LA VISIÓN EMPRESARIA (Vi)

FACTORES	No siempre (0)	Pocas veces (0,25)	Solo para los casos relevantes (0,80)	Siempre (1)
1. Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc)				X
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?	X			
3. Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc)		X		
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.		X		
5. Existen situaciones claras en cuanto a roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación sin lugar a dudas o confusiones				X
6. Existe una visión compartida en la organización, sin dispersión, aglutinada		X		
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				X
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.		X		
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.			X	
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.				X
11. Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.			X	
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.				X
13. Idem para la cooperación entre los miembros-				X
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.			X	
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.	X			
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y				

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

Escala y tipificación:

- De 0 a 0,40 Visión Difusa
- De 0,41 a 0,60 Visión Compleja
- De 0,61 a 0,80 Visión Simple
- De 0,79 a 1 Visión Concentrada

Los valores resultantes proceden 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.

2. DIAGNÓSTICO DE LA MISIÓN DE NEGOCIOS (Mi)

	CONTENIDO	0	0,20	0,80	1
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1)				X
2	¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes? (2)				X
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización? (3)				X
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4)				X
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización? (5)			X	
6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?				X
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?			X	
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?			X	
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?		X		
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?			X	
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?	X			
12	¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?				X
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?	X			
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?			X	
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?	X			
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?	X			
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?		X		
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?	X			
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?			X	
20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?				X
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?			X	
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?			X	
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.	X			

24	¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?		X		
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?	X			
26	¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?		X		
27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?		X		
28	Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?	X			
29	¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?	X			
30	¿Existen parámetros para medir los resultados –en término de satisfacción del cliente- de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?	X			
31	¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?				X
32	¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?		X		
33	¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?			X	
34	¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?		X		
35	¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?			X	
36	¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?				X
37	¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?		X		
38	¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?			X	
39	¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?				X
40	¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son "el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?"				X

NOTAS ACLARATORIAS:

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

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

0 a 0,40: MISIÓN CERRADA

0,41 a 0,60: MISIÓN INESTABLE

0,61 a 0,80: MISIÓN RÍGIDA

0,81 a 1,00: MISIÓN ABIERTA

3. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (Cu)

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

(El entrevistado debe responder sí o no)

- | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1. ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2. ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular? |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual? |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 5. ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado? |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 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? |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 8. ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios? |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 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?. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 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? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 11. ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales? |

12. ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?.
13. ¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?
14. ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?
15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?
16. ¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?.
17. ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?
18. ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?
19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?
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?
21. ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?
22. ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?.
23. ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?
24. ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?
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?
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).
27. ¿En la organización se comunican en forma regular los

resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?

28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?.
29. ¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?
30. ¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?

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

La escala utilizada para categorizar las distintas culturas es la siguiente

CULTURA REZAGADA.....0 - 0,40
 CULTURA SEGUIDORA.....0,41 - 0,60
 CULTURA ANTICIPADORA.....0,61 - 0,80
 CULTURA INNOVADORA.....0,81 - 1,00

4. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANACIONAL (Eo)

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

	no (0)	(0,20)	(0,80)	si (1)
1. La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción /anticipación a los cambios.	X			
2. Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.		X		
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.				X
4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.	X			
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.			X	
6. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización.	X			

7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.			X	
8. La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.	X			
9. En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal- que atente al clima de trabajo.	X			
10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes				X
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata		X		
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal	X			
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda			X	
14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios				X
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.	X			
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario				X
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.		X		
18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.			X	

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

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

- 0 - 0,40 = Estructura Burocrática
- 0,41 - 0,60 = Estructura Rezagada
- 0,61 - 0,80 = Estructura Flexible
- 0,81 - 1,00 = Estructura Innovadora

5. CUESTIONARIO DE CONSUMO DE HELADO

ENCUESTA DE CONSUMO DE HELADO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNCUYO

Cuál es tu edad *

Menor de 16 años

Entre 16 y 22 años

Entre 23 y 29 años

Entre 30 y 40 años

Entre 41 y 50 años

Mayor de 51 años

Sexo *

Masculino

Femenino

Consume Helado *

Sí

No

Con qué frecuencia consume helado *

Más de una vez por semana

Una vez por semana

1-2 veces al mes

Menos de una vez al mes

A la hora de realizar una compra ¿Cuál es la importancia que le da a cada uno de los siguientes aspectos? *

	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy impoortante
Calidad del helado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cantidad de surtid...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca reconocida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención del perso...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación del local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuándo decidís tomar un helado cuál de las siguientes opciones te representa más (puede elegir más de una opción) *

- Voy a una heladería a sentarme a tomar helado
- Compro helado y lo tomo mientras camino o paseo
- Lo compro y lo tomo en casa
- Lo ordeno por delivery
- Lo compro en un kiosco por impulso

Cuándo toma helado ¿con quién suele hacerlo? *

- Solo/a
- Con amigos/as
- En familia
- En pareja

⋮

¿Cuál es su preferencia en relación a sus experiencias de compra? *

- Estoy dispuesto a probar nuevos productos y nuevas marcas
- Me inclino por seguir frecuentando locales y comprar productos ya conocidos

Qué tipo de helado es el que más consumes *

- Impulsivos (bombones, palitos de cremas, palitos de agua, potes, tacitas, conos)
- A granel (cucurucho)
- Hogareño (potes o baldes de distintos tamaños, y postres, tortas para cortar en porciones)

Consumes helado durante el invierno *

- Sí
- No

¿Se dedica a la venta de helados? :: *

- Sí
- No

¿Está conforme con su proveedor/es actual/es? *

Sí

No

¿Estaría dispuesto a cambiar su empresa proveedora por una nueva? *

Si

No

Tal vez

Qué aspectos considera importante al momento de elegir comercializar una nueva marca

Novedad e innovación

precios

Publicidad en el punto de venta

Entregas de Freezer

Promociones y descuentos

Ubicación

Otra...

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, 3/05/2023



.....
Firma y aclaración

.....29951.....

Número de registro

.....41030581.....

DNI