



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA DEL RUBRO AUTOMOTOR

Trabajo de Investigación

POR

Agustín Luciano Arias

Número de registro

28996

Correo electrónico

agustin.arias@fce.uncu.edu.ar

Profesor tutor

María Fernanda Maradona

Mendoza, 2024



Resumen Técnico

En la actualidad las empresas se enfrentan a muchos problemas que atentan contra su crecimiento, desarrollo y consideración en la mente del consumidor, producto de los permanentes cambios y el ingreso de las nuevas tecnologías, tendencias, modas, entre otras. Para ello, es importante establecer un análisis de la estrategia empresarial que permita identificar las principales variables a estudiar, a fin de adaptarse a los cambios que se producen.

La presente investigación propone desarrollar una nueva unidad estratégica de negocios, factible de implementación para la venta de autopartes y repuestos de vehículos livianos aplicado a la empresa Cristales Pedro.

El presente trabajo consiste en un análisis del estudio del material bibliográfico de la disciplina de “Estrategia de Negocios” aplicado a la empresa del rubro automotriz Cristales Pedro. En base a esta información, se buscará desarrollar una unidad estratégica de negocios, factible de implementación para la venta de autopartes y repuestos de vehículos livianos en el rubro del automotor. Este estudio será realizado a través de la utilización de cuestionarios y tablas cualitativas a uno de los dueños de la empresa.

Los resultados indican que: 1) Se comprueba de forma práctica las numerosas ventajas de la aplicación de una unidad estratégica de negocios, mencionadas por Hax y Majluf. (1993), en términos de mejoras de imagen, valor de marca, posicionamiento, entre otros. 2) Contribución por parte de la nueva unidad estratégica de negocios a mayores niveles de rentabilidad, posicionamiento en el mercado y en la mente del consumidor, entre otros. 3) Muestra de todos los pasos a seguir para el estudio exitoso de la factibilidad, junto con el curso de acción a seguir en el análisis y la formulación de las estrategias a utilizar. 4) El logro exitoso de un análisis estratégico para la implementación de una unidad estratégica de negocios.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



Palabras clave: Valor empresario, posición competitiva, formación de escenarios, estrategia empresarial, unidad estratégica de negocios.



Contenido

CAPITULO I	8
INTRODUCCIÓN	8
1. HIPÓTESIS DE TRABAJO	9
2. OBJETIVO GENERAL	10
3. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
4. METODOLOGÍA	10
CAPITULO II	13
ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO	13
1. CRISTALES PEDRO	13
2. VALOR EMPRESARIO	14
2.1 ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD EMPRESARIA Y ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE INDIVIDUACIÓN.....	16
2.2 ANÁLISIS DE LA DIFERENCIA EMPRESARIA Y ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE SOFISTICACIÓN.....	29
2.3 ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA EMPRESARIA Y ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE OPTIMIZACIÓN	33
2.4 INTERPRETACIÓN Y RESULTADO DEL VALOR EMPRESARIO	35
3. SÍNTESIS CAPITULO II	37
CAPITULO III.....	39



ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y POSICIÓN COMPETITIVA	39
1. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA	39
1.1 UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS	40
2. CONFECCIÓN DE MATRICES.....	42
2.1 MATRIZ BCG	42
2.2 MATRIZ MC KINSEY	45
2.3 MATRIZ MC KINSEY PARA LA UEN ACTUAL SERVICIOS DEL AUTOMOTOR...47	
2.4 MATRIZ ADL	51
2.5 MATRIZ MC KINSEY PARA LA UEN ACTUAL SERVICIOS DEL AUTOMOTOR...53	
3. SÍNTESIS CAPITULO III.....	54
CAPITULO IV	56
ANÁLISIS CONTEXTUAL.....	56
1. SECTOR DE REPUESTOS DEL AUTOMOTOR	56
2. ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR DE REPUESTOS DEL AUTOMOTOR	57
2.1 DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DEL SECTOR DE NEGOCIOS DE CRISTALES PEDRO	58
3. ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS.....	69
3.1 SEGMENTO DE LA INDUSTRIA	69
3.2 GRUPO ESTRATÉGICO	73
3.3 ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL NEGOCIO	78
	5
4. SÍNTESIS CAPÍTULO IV.....	80



CAPITULO V FORMACIÓN DE ESCENARIOS	81
1. FORMACIÓN DE ESCENARIOS	81
1.1 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES SELECCIONADAS.....	86
1.2 RESULTADOS DE LA FORMACIÓN DE ESCENARIOS Y MATRICES DE IMPACTO CRUZADO	89
2. SÍNTESIS CAPÍTULO V	92
CAPÍTULO VI.....	93
ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	93
1. DIMENSION DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	93
2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	97
2.1 ESTRATEGIA DE NEGOCIOS.....	97
2.2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	102
2.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	104
2.4 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	109
2.5 ESTRATEGIA FUNCIONAL	112
3. SÍNTESIS CAPITULO VI.....	114
CONCLUSIONES FINALES.....	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	117
ANEXOS	119
	6
ANEXO 1: Diagnóstico de la visión empresarial (Vi).....	119
ANEXO 2: Diagnóstico de la misión de negocios (Mi).....	122



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



ANEXO 3: Diagnóstico de la cultura organizacional (Co).....127

ANEXO 4: Diagnóstico de la estructura organizacional (Eo).....131



CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

A menudo las empresas se enfrentan a muchos problemas que atentan con su capacidad de crecer en los mercados y obtener un mayor grado de importancia en la mente del consumidor. Para ello, es importante establecer un análisis de estrategias de negocios, de posicionamiento, de crecimiento, entre otras, que permita identificar las principales variables a estudiar, a fin de corregir o modificar, a la postre de lograr una mejora en ventas, participación y posicionamiento de mercado.

Para avanzar en esta práctica, resulta oportuno analizar las estrategias de crecimiento que permitan dar lugar a la aplicación de una unidad estratégica de negocios (UEN)¹. Esta práctica ha sido avalada y desarrollada por una gran cantidad de empresas como, por ejemplo, Apple, Coca Cola, Google, Nestlé, entre otros (Beucher, 2023). Además, autores como Hax y Majluf. (1993) describen la necesidad de estudiar la posibilidad de implementar una UEN. Siguiendo con esta línea, Ocaña (2016) destaca oportuno la realización de un diagnóstico de las condiciones internas para tener dimensión del valor generado por la empresa o valor empresario junto con la determinación de la cantidad de actividades competitivas a desarrollar por la empresa. Para llevar adelante este análisis, se puede recurrir a distintos enfoques

¹ Unidad de la organización o foco de planificación independiente, que agrupa una serie diferenciada de productos vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número definido de competidores (Hax y Majluf, 1993).



conceptuales como las matrices del Boston Consulting Group (BCG), Mc Kinsey o Matriz General Electric, entre otras herramientas disponibles.

En base a la evidencia empírica, las grandes compañías consideran oportuno llevar a cabo la aplicación de UEN para mejorar sus niveles de ventas, rentabilidad, participaciones, posicionamientos de mercado o incluso de las capacidades internas. Esta realidad cada vez se encuentra más presente en las PYMES que buscan replicar los modelos exitosos de las grandes firmas acorde a sus características y estructuras de mercado.

Por último, se destaca que, dada la trayectoria, el conocimiento del mercado y la familiaridad con el rubro automotor, resulta oportuno el análisis del desarrollo de nueva una unidad estratégica de negocios que permita a la empresa expandir sus actividades y aumentar su presencia en el sector automotriz en el que se encuentra inmersa. En el presente plan de trabajo se propone desarrollar una nueva unidad estratégica de negocios, factible de implementación para la venta de autopartes y repuestos de vehículos livianos perteneciente al rubro automotriz.

1. HIPÓTESIS DE TRABAJO

1. La implementación de la UEN permite una mejora en ventas, participación y posicionamiento del mercado para la empresa Cristales Pedro.
2. La nueva UEN, genera mejoras en fortalezas y reducciones en debilidades.
3. La realización de un diagnóstico interno y externo resulta primordial para la factibilidad y el éxito de la implementación de la unidad estratégica de negocios.
4. El análisis de las estrategias de crecimiento resulta necesario para establecer la aplicación de una nueva UEN a las existentes de la empresa.



2. OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis estratégico en una empresa del rubro automotor, que permita evaluar la factibilidad de ejecución de una nueva unidad estratégica de negocios para la empresa Cristales Pedro.

3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Realizar un diagnóstico interno de las capacidades empresarias de Cristales Pedro, a fin de determinar la presencia de fortalezas y debilidades de la empresa.
2. Realizar un diagnóstico externo de la empresa, a fin de observar el comportamiento de las variables del entorno y corroborar si se presentan como oportunidades o amenazas.
3. Desarrollar o formular estrategias de negocios, de posicionamiento, de crecimiento y organizacionales para Cristales Pedro, a partir de los datos obtenidos del diagnóstico interno y externo.
4. Desarrollar a partir de las estrategias de crecimiento una nueva unidad estratégica de negocios y/o ampliación de actividades: Venta de autopartes para vehículos livianos.

4. METODOLOGÍA

Para poder llevar a cabo el análisis que se pretende lograr en el trabajo de investigación, es necesario realizar un diagnóstico interno de las capacidades empresarias y un diagnóstico externo de la empresa, con el fin de poder tener una mayor cantidad de información a la hora de proponer estrategias existentes.



En el trabajo se busca analizar los distintos tipos de estrategias tales como, desarrollo de clientes, desarrollo de productos, posicionamiento, crecimiento, entre otras, a fin de que esto permita el desarrollo de una UEN siguiendo el procedimiento expuesto por “Dirección Estratégica de los Negocios” (Ocaña, 2016). Esta unidad estratégica de negocios permitirá evaluar la factibilidad de aplicación para la ampliación de actividades en el rubro automotor por parte de Cristales Pedro. Siguiendo con esta línea, es importante definir el enfoque y tipo de estudio a utilizar para el trabajo de investigación, teniendo en cuenta que el mismo será de naturaleza cualitativa descriptiva dado que el análisis desarrollado en la disciplina de la estrategia de negocios, está enfocada en las distintas posiciones y/o miradas de los distintos actores que intervienen, dicho esto, el estudio en esta área prima de subjetividad de acuerdo a las diferentes posturas de cada una de las partes. En términos del trabajo se busca descubrir la factibilidad del desarrollo de una UEN para la empresa Cristales Pedro a través del análisis de los datos obtenidos mediante cuestionarios y la aplicación de distintos modelos pertenecientes a la disciplina de la “Estrategia de Negocios”.

Para el desarrollo, se tendrá en cuenta la utilización de fuentes primarias obtenidas a partir de la información recolectada en las prácticas laborales (Arias, 2020) y fuentes secundarias obtenidas a partir de la información propuesta por otros autores. Posteriormente, se analizará la información recolectada por ambas fuentes para la aplicación de un análisis comercial interno y externo que permita abrir paso a la aplicación de la UEN.

En base a lo expuesto anteriormente se estudiará la factibilidad del desarrollo de una UEN que permita ampliar la gama de actividades de la empresa, aumentar los niveles de ventas, mejorar la rentabilidad de la firma y crecer en términos de participación y posicionamiento en el mercado automotor.

Por último, cabe mencionar cómo está estructurado el trabajo. El presente trabajo de investigación está estructurado en 6 capítulos, siendo el primer capítulo el presente, donde se introducen los antecedentes



relacionados la aplicación de una UEN, las hipótesis de trabajo, el objetivo general, los objetivos específicos y la metodología a utilizar. En el Capítulo II: Valor Empresario, se presenta una breve introducción de la empresa, de modo tal que sirva para estimar el valor empresario, dando lugar a una aproximación de la configuración interna, sus fortalezas y debilidades. En el Capítulo III: Posición Competitiva, se determina la posición competitiva de la empresa en el sector a través de la confección de matrices, a fin de poder identificar el potencial de la empresa para ampliar su cartera de negocios. Entre los Capítulos II y III se realizará la totalidad del diagnóstico interno. En el Capítulo IV: Análisis contextual (Diagnóstico Externo), se presenta un análisis del sector externo, abordando el atractivo del sector y el análisis dinámico del sector de negocios, permitiendo abrir el análisis para uso de la herramienta de formación de escenarios. En el Capítulo V: Formación de Escenarios, se busca plantear una aplicación prospectiva para estudiar la factibilidad de la nueva UEN a incorporar en la empresa. En el Capítulo VI: Análisis y formulación de estrategias, se busca determinar y formular las estrategias que integran a la estrategia empresarial acorde al desarrollo de la UEN. Para finalizar, el trabajo de investigación culminará con la presentación de las conclusiones finales, la bibliografía utilizadas y los anexos utilizados en las distintas partes del trabajo.



CAPITULO II

ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO

En este capítulo del trabajo de investigación se describirá la historia de la empresa con sus principales características. Además, se estimará el valor empresario a través del modelo competitivo propuesto por Ocaña (2016). En esta parte, se obtendrán fortalezas y debilidades de la empresa bajo análisis a partir de los resultados arrojados por el cálculo del valor empresario y todos sus componentes. Se seleccionan autores como Porter, Robbins y Coulter, Thompson y Strickland, entre otros, dados los aportes realizados por cada uno de los mismos en el campo de estudio.

1. CRISTALES PEDRO

Cristales Pedro es una empresa familiar fundada por los hermanos Arias en 1972 en Buenos Aires, que pertenece al sector de repuestos del automotor comercializando y colocando cristales para automotores. Además, realiza otros servicios como cerrajería y polarizados. Esta empresa tiene presencia a nivel nacional en varias provincias de Argentina, siendo la empresa más grande y antigua entre las existentes, posee 12 sucursales en toda Argentina. En 1998 se abrió la primera sucursal en Mendoza y posteriormente, conforme fue creciendo y para ampliar su cobertura de mercado, decidió abrir una nueva sucursal en Mendoza en el departamento de San Martín en el 2017. Para el desarrollo de este trabajo, se analizará solamente las sucursales presentes en la provincia de Mendoza. De esta manera, se simplificará el estudio únicamente en Cristales Pedro Mendoza.



Con respecto al almacenamiento de la mercadería cada sucursal contiene su depósito, a fin de poder disponer y utilizar las distintas piezas que sean necesarias para la reposición requerida por el cliente.

Con respecto a su estructura en las sucursales de Mendoza, la empresa posee 10 empleados divididos entre operarios y administrativos.

2. VALOR EMPRESARIO

Para poder calcular el valor empresario se utiliza el modelo competitivo propuesto por la cátedra de Estrategia de negocios en base a los apuntes de Ocaña (2016). Este proceso, permite identificar la capacidad de generación de un valor para la obtención de una ventaja competitiva por parte de la empresa bajo análisis.

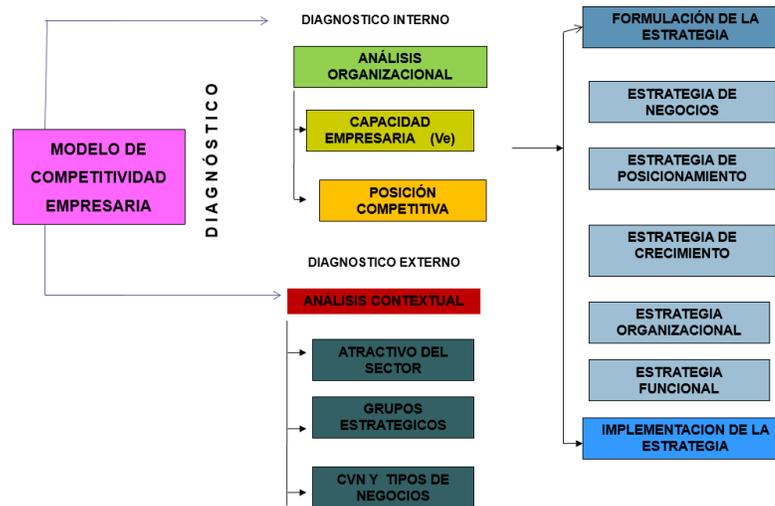


Imagen 1: Mapa General del Modelo Competitivo

Fuente: Estrategia de negocios, 2023 (Apuntes de cátedra)



La ventaja está comprendida por los niveles de identidad, diferencia y eficiencia que obtenga la empresa por medio del desarrollo del proceso de negocios, en concordancia, con las fortalezas y debilidades que surjan del análisis. Para llevar a cabo este procedimiento, estos conceptos se traducen en la estimación de cada uno de sus factores. Para el caso de identidad será individuación, diferencia será sofisticación y eficiencia será optimización. El valor empresario no es otra cosa que la diferenciación y el costo, analíticamente:

$$\text{Valor empresario} = \text{Diferenciación} - \text{Costo}$$

$$Ve = fs - fo$$

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

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

Para hacer efectivo este cómputo, se requiere la utilización de cuestionario que permitan analizar la visión, misión, cultura (externa e interna) y la estructura de la empresa a fin de estimar el grado de identidad producido a partir de estos elementos en conjunto con la aplicación de cuestionarios, que permitan revelar lo observado sobre el proceso de negocios. Esto permite dimensionar el grado de diferencias alcanzadas y los costos generados por alcanzarlas. Además, resulta de vital importancia la realización de un diagnóstico interno que permita identificar las fortalezas y debilidades presentes en la empresa.

El valor empresario está compuesto por la conjunción de 3 variables o dimensiones expresadas en términos de saberes que tiene que tener un empresario para fortalecer su ventaja competitiva. Estos son el “saber qué estrategia” es la más adecuada para el competir en el negocio, el “saber cómo hacer gestión de la estrategia” en términos de costos y por último “el saber ser estrategia” orientado a la conformación de una identidad única. Cada uno de estos saberes derivarán en diferenciación, eficiencia e identidad respectivamente. A modo ilustrativo para el lector, se presenta gráficamente estas relaciones.

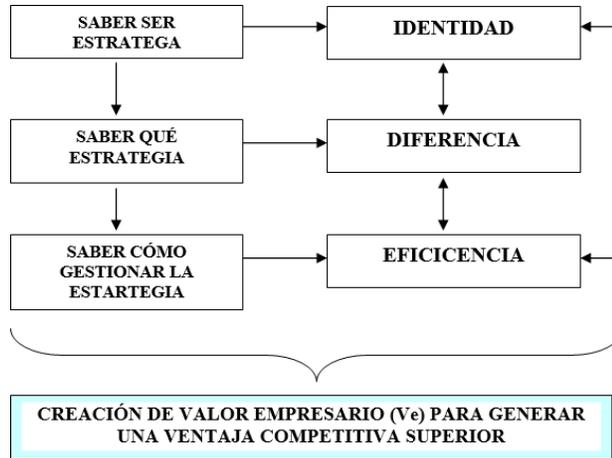


Imagen 2: Tipos de saberes para la creación de Valor Empresario

Fuente: Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)

2.1 ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD EMPRESARIA Y ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE INDIVIDUACIÓN

La identidad se orienta a la construcción de una diferencia como ventaja competitiva de manera original, propia y única. Esta no necesita de la presencia del otro para legitimarse, se da por sí mismo con prescindencia del otro. (Ocaña, 2016).

Una primera aproximación del concepto de identidad es el que sigue Ocaña (2016) donde la define como aquello que posee atributos o cualidades que lo hace solo lo igual a sí mismo, no existe otro igual, ya que si esto fuese posible debería de tener exactamente los mismos atributos o cualidades- tangibles o intangibles- independientemente de si se tratase de un producto o una empresa, siendo esta la única factible



para el logro de una ventaja competitiva sostenible, dado que en ella se encuentran los atributos inimitables desarrollados por empresa (Ocaña, 2016).

El acercamiento se estima a partir del factor de individuación- elemento cuantitativo de naturaleza subjetiva- que señala los atributos o cualidades propias de la empresa. Este factor es una medida no financiera enfocado en las actividades que producen valor en términos de identidad siendo necesario el análisis de la misión, visión, cultura y estructura de la empresa o elementos constitutivos de la identidad.

Para obtener el factor de individuación se analiza los 4 elementos señalados en el párrafo anterior, a partir del uso de cuestionarios a realizar a uno de los dueños de la empresa, José Arias. Esta información se encuentra disponible en los anexos del presente trabajo.

2.1.1 Visión

La visión es una cualidad y actitud que posee el empresario y/o estratega para conformar una imagen mental de lo que se ve o cree ver respecto del futuro (de los negocios). Esta contribuye a la generación y producción de la identidad empresarial o la visión que posee el empresario o estratega acerca de su negocio dando lugar a un conjunto de valores y creencias que serán extendidas al resto de los miembros de la organización desarrollando de esta manera un ideal colectivo o una personalidad única llevando la construcción de un sistema ideológico. De esta manera, el sistema conduce el camino hacia la moral organizacional que permitirá que todos los miembros de la organización tengan en claro lo que está bien o mal dentro de dicha cultura organizacional.

Siguiendo el recorrido, la moral de la organización planteará las bases para la determinación de las políticas empresarias mediante la redacción de normas explícitas destinadas a regular la conducta de los



miembros de la organización. Para terminar, se llegará al traslado de conductas, hábitos y costumbres que dejarán explicitada la ética empresarial.

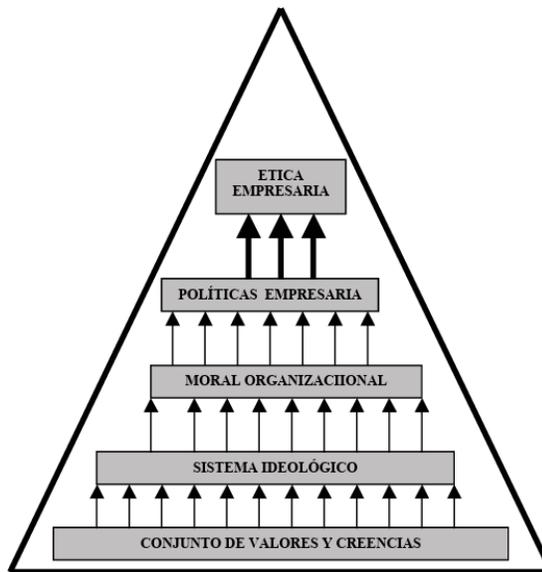


Imagen 3: Identidad empresarial

Fuente: Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)

En base a la información anterior, las visiones empresariales se encuentran divididas según su nivel de contribución al grado de identidad:

- 1- Difusa.
- 2- Compleja.
- 3- Simple.
- 4- Concentrada.



Con el objetivo de poder determinar el tipo de visión que posee Cristales Pedro, en función del aporte que han logrado hacer los valores y creencias en sus comienzos por parte de los fundadores del negocio. Este procedimiento se lleva a cabo a partir de la aplicación de un cuestionario a uno de los dueños de la empresa (Anexo 1).

Utilizando una escala de 0 a 1, se obtiene un valor de 0,91 que en lo que respecta a la visión empresarial se encuentra en un puntaje muy cercano a 1. Este resultado indica que se está en presencia de una visión concentrada.

Esta visión se caracteriza por un metasistema 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. Aun cuando la organización posee una complejidad intrínseca, el sistema de valores y creencias le otorga unicidad, un único “ser” organizacional, es decir, lo múltiple aglutinado en la unidad corporativa, generando un tipo de empresa “solo igual a sí misma” sin la necesidad de comparaciones en la dimensión de la otredad. 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. No obstante, este discernimiento moral permite cierto “movimiento” entre extremos cuando se da una relación dialógica, es decir, cuando se admite la discusión de ciertos valores que conciben con un momento o con una circunstancia dada. Las políticas son la expresión de la racionalidad del sistema de valores y creencias explícitas, positivas, concretas, precisas, resultan una guía ineludible para los miembros de la organización. Finalmente, la ética empresarial, al provenir de tan sólidas bases, se constituye en un tipo de valor superior que configura una ventaja competitiva superior.



2.1.2 Misión

La misión es la tarea que se encomienda el estratega y/o empresario para que sus negocios sean exitosos. Se focaliza en la actividad específica del o de los negocios. Para ello, el e/e “ve” el negocio, consecuentemente se encomienda en la tarea de desarrollarlo para hacerlo exitoso, al mismo momento- o en otro momento- “ve” la oportunidad de desarrollar un nuevo negocio. (Ocaña, 2016).

Para definir la misión, se tiene que tener en cuenta la definición de las variables presentes en un negocio:

1. Clientes.
2. Productos.
3. Ámbito geográfico.
4. Competencia.
5. Ventaja competitiva, valor empresario superior o Competencia central (core competente).

Para las variables de cliente y productos existe una relación de dependencia entre ambas variables, donde el cliente está en primer lugar y el producto es funcional a él:

$$y = f(x)$$

$$p = f(c)$$

p= producto, c=cliente.

Tal como ocurre en la lógica cartesiana existe una variable dependiente y otra independiente. El producto es una variable dependiente del cliente (variable independiente) y es funcional al cliente, es decir, a sus necesidades, gustos, deseos. La posición contraria- un cliente “dependiendo” de un producto- carece



de sustento y evidenciaría cierta “ceguera” o “miopía” (Levitt) en la visión del empresario, aunque en la actualidad esta lógica puede ser inversa: el cliente es una función del producto.

$$c = f(p)$$

Esta última relación debe interpretarse como que el producto crea a su propio cliente, es decir el producto “crea” su propia demanda y esto es así, entre otras cosas, porque el factor “necesidad del cliente”, ha sido reemplazado por “deseo del cliente”. La empresa no genera o crea necesidades (que por definición son limitados), genera, crea deseos que son ilimitados.

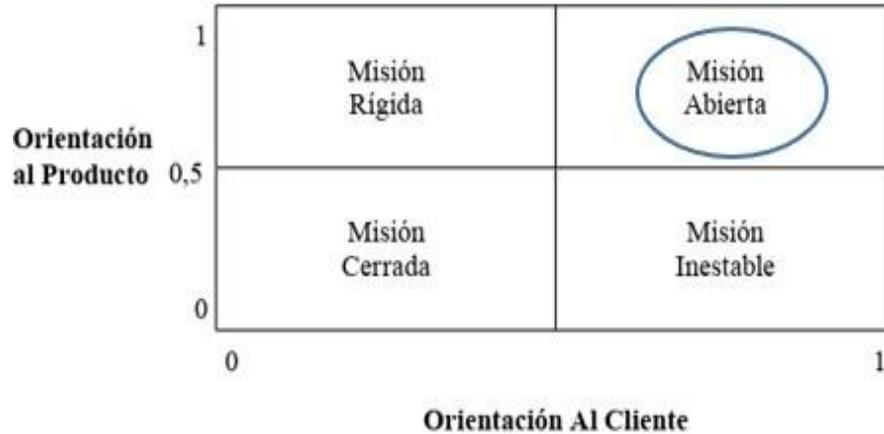
En base a la información expuesta, surgen cuatro tipos de misión posibles. Estos son:

1. Rígida.
2. Abierta.
3. Cerrada.
4. Inestable.

Con el objetivo de poder determinar el tipo de misión que posee Cristales Pedro, se lleva a la aplicación de un cuestionario -correspondiente a la misión-uno de los dueños de la empresa (Anexo 2).

Utilizando una escala de 0 a 1, se obtiene un valor de 0,965 que en lo que respecta a la misión empresarial se encuentra en un puntaje muy cercano a 1. Este resultado indica que se está en presencia de una misión abierta.

Esta misión se caracteriza por una clara definición del quién y del qué del cliente y sus demandas de bienes y servicios. Convenientemente definido el negocio por que se tiene bajo permanente observación al cliente y, consecuentemente, se toman acciones para ajustar al producto en función de las exigencias de la demanda



Matriz 1: Misión Empresarial

Fuente: Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)

Por último, es importante destacar que en el caso de realizar la creación de una nueva UEN, se deberá definir una nueva misión acorde a las características y variables que influyen en ella.

2.1.3 Cultura

El concepto de cultura empresaria alude a valores compartidos, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en el actuar de los miembros de una organización (Robbins y Coulter, 2005). Siguiendo esta línea, Ocaña (2016) define a la cultura empresarial 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. Esta totalidad no debe ser simplemente “la suma de las partes”, ya que supone una simple agregación de partes muchas veces indiferente entre sí. Una totalidad cultural como unidad, actúa como aglutinante de los comportamientos individuales hacia objetivos compartidos, mientras



que, si se trata de la simple suma indiferente de las partes, no existirá unidad, y por tanto identidad, lo que lleva inexorablemente a cierto tipo de anomia en la gestión del negocio.

Agregando a lo anterior, es importante tener en cuenta para el análisis de la cultura, el paradigma organizacional que se encuentra presente en la empresa. Según Ocaña (2016) se define al paradigma como el modelo de organización configurado por la visión del empresario y conformado por creencias, valores, principios, entre otros que determinan la cultura de empresa. De esta manera, se abre paso a el tipo de cultura dominante en la organización, construida y compuesta a partir de ciertos elementos. A continuación, se ilustran el paradigma junto con sus elementos.

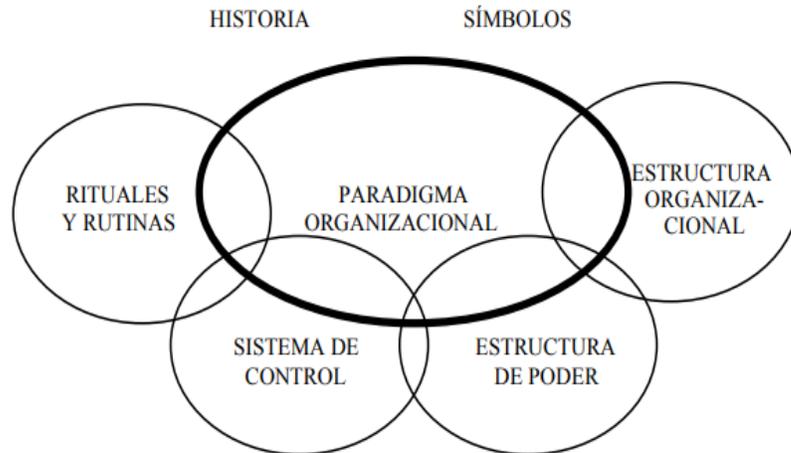


Imagen 4: Paradigma organizacional y sus elementos.

Fuente: Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)

Teniendo en cuenta, el paradigma y sus elementos resulta conveniente definir como se presentan e interactúan los elementos entre sí en la empresa, a fin de poder darle una mayor precisión a la definición de la cultura organizacional. Entre los principales elementos se tiene:



1. Historia: Dada su historia expuesta en la introducción, se puede destacar en Cristales Pedro la trayectoria y la experiencia en el rubro de reposición de cristales para el automotor.
2. Símbolos: No hay presencia de símbolos importantes en la empresa.
3. Estructura organizacional: Los hermanos Arias son los que toman las principales decisiones de la empresa, después de ellos se encuentran los respectivos gerentes y jefes de áreas.
4. Estructura de poder: El poder recae en la figura de José Arias (uno de los dueños), quien se encuentra administrando las sucursales disponibles en la provincia de Mendoza, dando las pautas y lineamientos generales a toda la organización.
5. Sistemas de control: Se comienza con la recepción de los vehículos y la verificación del trabajo a realizar, controlando el stock de los productos necesarios para cada situación particular.
6. Rituales y rutinas: Se establecen reuniones al comienzo del día para organizar los distintos trabajos y al final del día para evaluar el desempeño del mismo.

En síntesis, se llega a una propuesta de cultura organizacional que contiene 4 tipos de cultura que una empresa puede adoptar como propia:

1. Anticipadora.
2. Iniciadora.
3. Rezagada.
4. Seguidora.

Con el objetivo de poder determinar el tipo de cultura organizacional que posee Cristales Pedro, se lleva a la aplicación de un cuestionario (Anexo 3).

Utilizando una escala de 0 a 1, se obtiene un valor de 0,87 que en lo que respecta a la cultura empresarial se encuentra en un puntaje muy cercano a 1. Este resultado indica que se está en presencia de una cultura innovadora.



Esta cultura se caracteriza por ser la síntesis de la identidad 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; es una organización inteligente capaz de generar un tipo de conocimiento que, aplicado al saber, implica la innovación permanente en los bienes, servicios, procesos, tecnología, entre otros. Además, 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 que implica “hacer”, por ejemplo, que los clientes cambien.

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

Matriz 2: Cultura Organizacional

Fuente: Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)



2.1.4 Estructura

Para concluir el análisis de los 4 elementos constitutivos de la identidad empresarial, que den lugar a la determinación del factor de individuación.

Según Ocaña (2016): “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”.

Por otro lado, Thompson y Strickland. (1985) sostienen que no hay que llevar adelante una visión empresarial sin una estructura organizacional que la acompañe, ya que esto conduce al fracaso.

La estructura empresarial debe pasar por un proceso de adaptación que incluye tres etapas:

1. Revisión del modelo de estructura organizacional actual.
2. Determinación de los factores críticos (humanos y estructurales) que deberán ser modificados.
3. Establecimiento de mecanismo de integración organizacional.

Cualquier modelo de estructura organizacional, sea formal o informal, está sujeto a determinantes internos (propios de la organización) o externos (propios del sector competitivo).

Por último, se destaca los 4 tipos estructuras organizacionales y su adaptación al cambio:

1. Conservadora.
2. Burocrática.
3. Innovadora.
4. Flexible.



A partir de la aplicación del cuestionario se obtiene el tipo de estructura organizacional que posee Cristales Pedro (Anexo 4).

Utilizando una escala de 0 a 1, se obtiene un valor de 0,87 que en lo que respecta a la estructura empresarial se encuentra en un puntaje muy cercano a 1. Este resultado indica que se está en presencia de una estructura innovadora.

Esta estructura se caracteriza por tener una identidad con alto énfasis en la diferencia y en la eficiencia. Evidencia una adaptación rápida al cambio planeado (la estructura se ha vuelto demasiado grande y tiende a la burocratización) o al cambio no planeado (el surgimiento de un nuevo tipo de necesidades de un segmento impone un tipo de negocio distinto al actual). La estructura innovadora se caracteriza por la creencia empresaria de cambio permanente, la prescindencia de los impulsores de cambios externos, caos organizado en un orden básico, entre otras.



Matriz 3: Estructura organizacional

Fuente: Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)

2.1.5 Estimación y conclusiones del factor de individuación

A partir de los datos obtenidos-mediante los cuestionarios- correspondientes a la visión, misión, cultura y estructura perteneciente a la identidad empresarial, se avanza en el cálculo del factor de individuación (fi) que permitirá tener una estimación sobre la importancia de las áreas estratégicas de la organización.



Para el caso de Cristales Pedro el factor de individuación se tiene:

$$fi = \frac{(vi + mi + co + eo)}{4}$$

$$fi = \frac{(0,91 + 0,965 + 0,87 + 0,87)}{4}$$

$$fi = \frac{3,615}{4}$$

$$fi = 0,90375$$

Por lo tanto, el fi es la sumatoria de los 4 elementos constitutivos de la identidad dividido por el número de los elementos. Al encontrarse este valor por encima de 0,5 indica que estos cuatro componentes, son fortalezas. Además, se concluye la misión, la cultura y la estructura tienen orientación al cliente o diferencia.

En síntesis, la situación de la empresa bajo análisis es una condición ideal en donde los cuatro componentes siguen la misma, respetando una coherencia entre sí y compartiendo una misma orientación.

Siendo el resultado del fi es 0,903 muy cercano a 1 y en función al análisis de los párrafos anteriores, se tiene presente que la empresa se encuentra en una muy buena situación, sin descartar la posibilidad de seguir mejorando y fortaleciendo su fi.

2.2 ANÁLISIS DE LA DIFERENCIA EMPRESARIA Y ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE SOFISTICACIÓN

Posterior al cómputo del fi, sigue el análisis y el cálculo del factor de sofisticación (fs)- asociado a la diferencia-permitiendo abrir paso a la determinación del valor empresario de Cristales Pedro.



Según Porter (1998) La diferenciación permite que una empresa se distinga de sus competidores cuando proporciona algo único que es valioso para los compradores independientemente del ofrecimiento de un precio bajo.

La diferenciación lleva a un desempeño superior. Esta permite que la empresa cobre un precio superior, que al mismo precio venda más o que logre una mayor fidelidad de los clientes. Además, surge de las actividades específicas que la empresa desempeña y de cómo esto influye en el comprador. La cadena de valor es el origen de la diferenciación.

Las empresas pueden aumentar la diferenciación a partir de un aumento de la exclusividad en sus actividades de valor existentes o a través de la reconfiguración de la cadena de valor actual.

La diferencia es una cualidad o accidente por el cual un producto o una empresa se distinguen del resto. Diferencia es el saber qué hacer, el saber normativo. La empresa debe desarrollar formas de diferenciación que involucren a todas las actividades del proceso de negocio, la diferencia en términos competitivos se puede establecer a través de dos vías, como comparación con “otro” o como extensión de la identidad.

Los impulsores de valor para generar diferencias son:

Innovación: Alterar las cosas introduciendo novedades, debe comprender el cambio planeado y controlado del proceso, analizar el valor generado por la novedad, su impacto diferenciador y su costo.

Mejora: Darle un valor superior al proceso llevándolo a un estado que supera el actual, en otras palabras, hacerlo pasar a un estado mejor al existente.



Coordinación: Disponer en forma ordenada de los procesos entre sí y de las actividades de cada uno de ellos de tal manera que los resultados de su dinámica se orienten a un fin común: la generación de diferencias como valor.

Adaptación: Modificar elementos dentro de la organización para adecuarse rápidamente a los cambios que se producen en el cliente, ya sea de forma iniciadora, anticipadora o acompañadora por parte de la empresa.

Las áreas que se trabajarán para obtener el fs de Cristales Pedro son:

1. **Administración General:** Comprende a los procesos, personas y recursos responsables de la gestión de actividades de valor del negocio (gerencia general, finanzas, personal, entre otras).
2. **Adquisiciones:** Comprende a todos los procesos, personas y recursos responsables de la gestión de la adquisición de materias primas, materiales e insumos necesarios para desarrollar el negocio o ejecutar la venta de productos. A menudo a esta actividad se la conoce como el área de compras.
3. **Marketing:** Comprende a todos los procesos, personas y recursos responsables de la venta y postventa del producto terminado. Contiene otras actividades de valor como, por ejemplo, logística, atención al cliente, distribución, entre otras.

El fs es una medida no financiera enfocada a las actividades que producen valor en términos de diferencia. Indicar el saber qué estrategia.

FO	INNOVACIÓN	MEJORAS	COORDINACIÓN	ADAPTACIÓN
ADMINISTRACIÓN GRAL	No presenta un gran nivel de innovación en lo relativo a los métodos y sistemas administrativos.	No presenta mejoras en materia de administración general.	Existen mecanismos de coordinación entre las distintas áreas, independientemente de que las decisiones son	La gerencia general está en alerta para percibir los cambios en los clientes, de manera tal de adaptarse ágilmente.



			tomadas por los dueños.	
COMPRAS	Presenta innovaciones en cuanto a compras de insumos.	La empresa busca mejoras de forma permanente. Además, cumple con lo exigido por los proveedores y los clientes con los que tiene contratos legales firmados.	Existencia de gran cantidad de controles para la coordinación eficiente en la compra y recepción de materias, materiales, insumos y productos para comercializar.	La empresa busca estar a la vanguardia sobre los requisitos, cambios y nuevos pedidos de los clientes.
MARKETING	La empresa realiza campañas de publicidad en programas de radio y su página web.	No hay mejoras de relevancia en materia de marketing.	Las decisiones de marketing son tomadas por parte de los dueños y el área de ventas, que conocen de primera mano los cambios en los gustos y preferencias de los clientes.	Existe adaptación por parte de la organización para escuchar los requerimientos de los clientes y la incorporación de nuevos servicios.

Tabla 1: Factor de sofisticación

Fuente: Elaboración propia.

FUNCIÓN/TAREA	INNOVACIÓN	MEJORAS	COORDINACIÓN	ADAPTACIÓN	VALOR
ADMINISTRACIÓN GRAL	0,25	0	0,75	1	0,5
COMPRAS	0,50	1	0,75	1	0,8125
MARKETING	0,75	0	0,75	1	0,625
TOTAL	0,5	0,333	0,75	1	= (1,9375/3) =0,6458

Tabla 2: Valor del factor de sofisticación

Fuente: Elaboración propia.

Escala para fs.

-Bajo: 0 a 0,25.

-Medio bajo: 0,25 a 0,50.

-Medio alto: 0,50 a 0,75.

-Alto: 0,75 a 1.



El valor de sofisticación es $F(s)=0,6458$ y señala que las actividades de valor están generando diferencias por encima del promedio.

Si se realiza una lectura por filas, se visualiza que el área que más genera diferencias, es el área de compras.

Si se realiza una lectura por columnas, se visualiza que la empresa posee una gran fortaleza en cuanto a coordinación y adaptación, en cambio, para el área de innovación y mejoras existe una gran debilidad.

2.3 ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA EMPRESARIA Y ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE OPTIMIZACIÓN

La eficiencia o productividad de una actividad de valor está regida en términos de costos “por hacer”. Señala “el cómo hacer” al más bajo costo posible.

El factor de optimización es una medida no financiera enfocada a las actividades que producen valor en términos de eficiencia. Indica el saber ser como gestionar la estrategia.

Por último, para poder calcular el valor empresario, primero se calcula el factor de optimización (fo) asociado a la eficiencia. Para determinar el fo existen 2 métodos:

1. Estimación financiera: Siendo los costos la referencia de eficiencia en una actividad y dado que los costos son una medida financiera, el cálculo de éstos se realiza de manera objetiva. Estos se determinan a través de fuentes de información como, por ejemplo, estados contables, resúmenes bancarios, informes de auditoría, entre otros. A su vez, en el cálculo por esta vía, el fo es la inversa del margen de utilidad bruta, es decir:

$$fo = CT/IT$$



2. Estimación no financiera: Para la determinación por esta vía, se utiliza la desagregación del proceso de negocios, en actividades de valor. Se debe determinar cuál es la medida de valor, en términos de costos, para señalar un desempeño eficiente aceptable.

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS EJECUCIONALES		VALOR
		PERSONAS	PROCESOS	
ADMINISTRACIÓN GENERAL Costos asociados a la cultura empresaria	ALTOS 0,85	MEDIOS 0,70	ALTOS 0,75	0,76
COMPRAS Costos asociados a la tramitación de pedidos y a la normas exigidas por proveedores y clientes	ALTOS 0,95	BAJOS 0,15	BAJOS 0,20	0,43
MARKETING Costos asociado a la publicidad	BAJOS 0,10	BAJOS 0,20	BAJOS 0,15	0,15
TOTAL	0,63	0,35	0,36	= (1,34/3) =0,45

Tabla 3 Factor de optimización

Fuente: Elaboración propia.

Escala para fo mediante la estimación no financiera.

-Bajo: 0 a 0,25.

-Medio bajo: 0,25 a 0,50.

-Medio alto: 0,50 a 0,75.

-Alto: 0,75 a 1.

El valor que se obtiene en el fo es 0,45. Esto indica que la empresa es eficiente.

El valor horizontal de cada actividad señala el “fo” asociado a esa actividad. En términos vertical indica el nivel de optimización o eficiencia de esos costos para el valor final de cada columna.



Para la asignación de costos a través del cálculo no financiero, se tuvo en cuenta los siguientes criterios de asignación.

1. Administración General: Costos asociados a la cultura iniciadora, que genera cambios, toma riesgos, entre otras, siempre buscando altos niveles de diferencia para satisfacer a los requerimientos de los clientes.
2. Compras: Las compras son realizadas por personal capacitado con supervisión directa por parte de los dueños dada la complejidad del rubro, resulta primordial el conocimiento y experiencia brindado por los fundadores de la empresa. Dada la trayectoria y cantidad de años en el rubro, la empresa recibe los mayores descuentos por parte de los proveedores en cumplimiento con sus targets de mercado y la relación estrecha que los une desde hace varias décadas. Además, se tienen muchos costos en virtud del cumplimiento de normas de calidad y exigencias impuestas por los proveedores en convenio con las compañías de seguro (cliente más importante de la empresa).
3. Marketing: Costos asociados a la publicidad que realiza la empresa, en partidos de fútbol transmitidos por radios y página web. En cuanto a los costos de logística de distribución para las sucursales, estos no son muy elevados ya que la mayoría de los proveedores envían la mercadería a los respectivos locales.

2.4 INTERPRETACIÓN Y RESULTADO DEL VALOR EMPRESARIO

Finalizado el análisis de los 3 elementos del valor empresario (identidad, diferencia y eficiencia), se analizan conclusiones interesantes:

En primer lugar, el valor de $(fs-fo)$ indica si la diferencia generada es aceptable en términos de eficiencia.



En el caso analizado y teniendo en cuenta que el $ve = fi (fs - fo)$ se tiene que tanto la diferencia en sofisticación y optimización se encuentran afectados por la identidad. En números el valor $(fs-fo)$ es igual a $(0,6458-0,45) = 0,1958$ siendo una diferencia aceptable.

Por lo expuesto anteriormente, se nota la existencia de una relación entre diferencia y eficiencia. Esto es así dado que ante un mayor aumento de costos en las actividades debe generarse una diferencia de valor mayor, siempre y cuando se estén utilizando los recursos óptimamente, en otras palabras, a la hora de analizar las diferencias hay que medir su eficiencia y a la hora de analizar los costos incurridos hay que medir las diferencias generadas.

Por otro lado, se destaca las actividades que generan valor y las que no para la empresa. En el caso de las generadoras de valor se encuentran el área de compras que genera una diferencia aceptada con un valor de 0,3825 $(0,8125-0,43)$ y el área de marketing que genera una diferencia aceptada con un valor de 0,475 $(0,625-0,15)$. En cuanto a las actividades que no generan valor se encuentran únicamente las correspondientes al área de administración general que genera una diferencia rechazada con un valor de -0,26 $(0,5-0,76)$.

Analizado las actividades en función de si generan o no valor, es útil enfocarse nuevamente en el valor de $(fs-f_0)$, ahora con esta información adicional se observa el de valor del área de marketing-a pesar de la poca importancia que le destina la organización- y el área de compras como uno de los pilares más importantes en sus actividades. Con respecto, al área de administración general, los tomadores de decisiones deben replantarse el curso a seguir para convertir una de sus áreas más importante en una fortaleza-como en las áreas de marketing y compras-y dejando de ser una debilidad.

Con los factores obtenidos anteriormente, se procede a la determinación del valor empresario a través de los 3 factores involucrados $(fi, fs$ y $fo)$, en donde un valor cercano a uno es el óptimo y cercano a cero



indica que la empresa no está generando valor empresario en términos de individuación, sofisticación y optimización.

En el caso de Cristales Pedro, el valor empresario obtenido a través de los 3 factores:

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

$$Ve = 0,90375 (0,6458 - 0,45)$$

$$Ve = 0,90375 (0,1958)$$

$$Ve = 0,17695$$

Se concluye que, si bien el valor empresario es bajo, al analizar los valores de sus factores de forma individual se puede observar que el f_i es mayor a 0,50 indicando una gran fortaleza, en el f_s presenta valores positivos en términos de generar ventajas competitivas y para el f_o el nivel de costos en general es bajo, por lo que también constituye una fuente generadora de ventajas.

3. SÍNTESIS CAPITULO II

En este capítulo se abordaron el análisis de conceptos claves que permitieron abrir el paso al cálculo y determinación del valor empresario.

A partir de la información analizada durante todo el capítulo, se concluyó que si bien el valor empresario es relativamente bajo (cerca a cero). En un análisis más exhaustivo, se puede observar que los 3 factores resultan ser una fortaleza para el valor empresario de Cristales Pedro, salvo una aclaración en el f_o que a pesar de ser una fortaleza para la empresa tiene una debilidad en el valor de sus costos, para lo cual la empresa debería mejorar su proceso de optimización a fin de mejorar sus valores en materia de costos.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



Una posible solución para este problema detectado, es el fo del área de la administración general que refleja una diferencia rechazada en el valor (fs-fo) haciendo entender de la necesidad de toma de medidas correctivas, a fin de convertir esta debilidad presente en la empresa en una fortaleza.

Para la redacción de este capítulo, se utilizó tablas cuantitativas y cualitativas junto con el uso de cuestionarios todos realizados a uno de los dueños de la empresa José Arias, que apporto información necesaria para el desarrollo de este trabajo de investigación.



CAPITULO III

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y POSICIÓN COMPETITIVA

En este capítulo se determinará la posición competitiva de Cristales Pedro, con el fin de poder identificar si la empresa dispone de potencial para ampliar su cartera de negocios con la nueva UEN planteada. Para ello, se aplicarán las tres principales matrices que guían sobre el curso de acciones a tomar: Matriz BCG, Matriz Mc Kinsey, Matriz ADL. Se seleccionan autores como Bettis y Hall, Porter, Ocaña, dan la seriedad y rigurosidad con la que abordan sus trabajos y sus aportes brindados.

Para poder llevar a cabo la aplicación de las matrices, se tendrá en cuenta el valor empresario junto con las fortalezas y debilidades derivadas de la estimación de los tres factores correspondientes a la identidad, diferencia y eficiencia. Esta información permitirá vincular a la empresa con su entorno competitivo.

En esta parte se diagnosticará la posición de la empresa en el entorno competitivo, de forma tal que permita dar información de cómo se encuentra la empresa en su sector de negocios y cómo esto contribuirá a la UEN a desarrollar.

1. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA

A partir de la información propuesta por Ocaña (2016) es conveniente analizar si la empresa es solamente un negocio o si existen varios negocios dentro de ella, a los efectos de determinar el sector de negocios, el segmento, los competidores y la posición competitiva que la organización dispone.



Para el corrector diagnóstico de la situación competitiva de Cristales Pedro es necesario distinguir entre:

- Empresas especializadas: Empresas con una única UEN, independientemente del tamaño de la empresa.
- Empresas diversificadas: Empresas con más de una UEN, independientemente del tamaño de la empresa.

La determinación de la empresa en “especializada” o “diversificada” condiciona el análisis competitivo porque se analiza al negocio que ella desarrolla a través de sus UEN.

1.1 UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

La UEN es una entidad básica de planificación con misiones estratégicas diferentes e independientes de otras entidades (Bettis y Hall, 1983) o un grupo de centro de estrategias dentro de una industria que siguen una estrategia similar o igual a lo largo de las dimensiones estratégicas (Porter, 1981).

Si bien existen muchas más definiciones o enfoque correspondientes a UEN, lo cierto es que más allá de las diferencias que puedan tener, existen elementos que son comunes.

Una estructura organizacional independiente o focos de planificación dentro de una misma estructura organizacional que desarrolla su proceso de negocios a partir de:

1. Un grupo de clientes claramente segmentados.
2. Un conjunto de productos orientados a satisfacer el grupo segmentado.
3. Un conjunto definido de competidores.



4. Desarrollo de estrategias similares para imponer una ventaja competitiva superior.

Por lo expuesto anteriormente, se concluye que Cristales Pedro actualmente es una empresa especializada de una sola UEN (prestación de servicios al automotor), con la propuesta de la nueva UEN la empresa se convertirá en una empresa diversificada, con dos UEN:

1. La prestación de servicios al automotor (cristales, cerrajería y polarizados) correspondiente a la UEN actual.
2. La venta de repuestos del automotor para vehículos livianos (autopartes) correspondiente a la UEN nueva.

La posición competitiva de la empresa dentro del sector o segmento de negocios se logra a través del uso de estrategias entre las empresas que compiten con el objetivo de lograr una posición dentro del sector/segmento, la cual es determinada a partir de la participación de mercado, a mayor volumen de venta mejor posición en el sector.

La UEN que se quiere llevar a cabo requiere de fondos para poder iniciar su implementación y para posteriormente poder generar rentabilidad. En el caso de aplicar la UEN, el portafolio de Cristales Pedro quedará compuesto por la prestación de servicios al automotor y la venta de repuestos del automotor para vehículos livianos.

Identificada la UEN de la empresa, se procede a realizar el análisis del portafolio de la empresa a los efectos de determinar las condiciones o posicionamientos presentes en cada UEN perteneciente al negocio, a fin de establecer la situación financiera de la cartera de negocios.



2. CONFECCIÓN DE MATRICES

Para poder avanzar con dicho análisis, se recurrirá al uso de las matrices BCG, Mc Kinsey y la matriz Arthur D. Little o mayormente conocida como matriz ADL.

Las matrices arrojan aproximaciones que le permiten a los analistas, profesionales y/o empresarios la incorporación de un nuevo elemento para fundamentar en conjunto con el resto del análisis competitivo las decisiones sobre las acciones a implementar en un futuro más allá de que las conclusiones de las matrices no son definitivas ni exactas.

2.1 MATRIZ BCG

Para poder realizar la construcción de la matriz BCG, se debe tener en cuenta una serie de datos que se detallan a continuación:

- Participación relativa en el mercado (PRM): En el sector de cristales para el automotor existen cuatro empresas que concentran el 85%-90% del mercado de Mendoza. Estas empresas son: Cristales Pedro, Parabrisas Mendoza, LM Parabrisas y MH Parabrisas. Al tener empresas con volúmenes de operación similares, sin poder destacar la presencia de un líder específico. Se procede a realizar un promedio de las puntas de la participación total del mercado y a ese resultado dividirlo en cuatro partes iguales. En términos numéricos se tiene:

$$pm_r = \frac{85\% + 90\%}{2}$$



$$pm_T = \frac{85\% + 90\%}{2}$$

$$pm_T = 87,5\%$$

$$pm_{CP} = \frac{87,5\%}{4}$$

$$pm_{CP} = 21,875\%$$

Siendo:

$pm_T =$ Participación de mercado total

$pm_{CP} =$ Participación de mercado Cristales Pedro

Sabiendo que la $pm_{CP} = \frac{\text{ventas de la empresa}}{\text{ventas del principal competidor}} = 1$

Se tiene que la $PRM < 1$ (incluye la igualdad). Por lo tanto, la PRM es baja.

- Tasa de crecimiento de la industria y/o mercado: Una vez definida la PRM, se debe obtener la tasa de crecimiento del sector. La información más cercana corresponde a la producción de automóviles de año 2023 brindada por la Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFAs), la cual tuvo un crecimiento del 13,7% respecto del año 2022. De ese 13,7% casi un 55% corresponde a exportaciones (Parabrisas, 2024). En consecuencia, esos vehículos tendrán una muy baja



probabilidad (por no decir casi nula) de que sufran un evento que requiera el cambio de cristales y/o autopartes.

Siguiendo en línea con lo anterior, se tiene un 6,17% destinado a la venta local - correspondiente al 13,7% de la producción total- donde esos vehículos pueden estar expuestos a la necesidad del cambio de algún repuesto. Si bien, en estos párrafos se está hablando de la producción nacional del mercado automotriz, puede considerarse como una referencia importante en cuanto a la tasa de crecimiento del sector debido a la utilización de autopartes como insumo en el producto final y, por ende, a su estrecha relación.

Hasta el momento, solo se habló de producción local y exportaciones, según ADEFA la venta total a concesionarios-incluyendo las importaciones de automóviles- fue del 8,2% para el año 2023 comparado con el año 2022 (Zorrero, 2024). A diferencia del crecimiento en las exportaciones, las importaciones de vehículos se encuentran en déficit año a año. Esto se debe a los diversos problemas económicos presentados en materia de importaciones (cepo, cuotas, aranceles, entre otros).

Como resultado de la información expuesta, si se supone una probabilidad de cambio de algún insumo en estos vehículos entorno al 10%, se tiene que la tasa de crecimiento del sector de analizado en este trabajo es de 0,82% lo que se traduce en una tasa de crecimiento alta, teniendo en cuenta la caída del PBI del 1,6% (-1,6%).

Para finalizar, se tiene un negocio de interrogantes dada la PRM baja y la alta tasa de crecimiento y/o industria del mercado analizado. Cabe aclarar que, al utilizar en el análisis al PBI como indicador para su cálculo, este resultado, se ve distorsionado por el gran derrumbe macroeconómico sumado al alto nivel de inflación del 211,4% atravesado en la economía argentina en el año 2023.



Si Argentina no presentará esa situación económica y tuviese una situación de crecimiento similar al resto de los países de América del Sur del PBI en torno al 1,5% (CEPAL,2023²) - a excepción de Venezuela que presenta similitudes a la economía argentina- el resultado de la matriz BCG arrojará un negocio de madurez, en lugar de negocio en crecimiento.

Por todo lo expuesto, se procederá a profundizar este análisis con las matrices Mc Kinsey y ADL, a fin de poder dar mayor precisión y despejar la ambivalencia presentada en el desarrollo de la matriz de BCG.

2.2 MATRIZ MC KINSEY

Este matriz es complementaria a la BCG y soluciona dos inconvenientes o desventajas que presenta la segunda. Estos son:

- a- La falta de datos externo a la empresa para su construcción.
- b- La corrección de la valoración de las variables de crecimiento de mercado y participación relativa utilizadas por la BCG.

Al no requerir de datos externos, se presenta el inconveniente de gran subjetividad en los datos a utilizar. En lo que respecta a las variables del sector externo y la posición de la empresa existe una mejora notoria a diferencia de la matriz BCG.

² Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Para mayor información visitar:
<https://www.cepal.org/es>



Mc Kinsey considera que el atractivo de un sector no se puede medir exclusivamente por su participación o cuota relativa de mercado. La matriz relaciona a la variable atractivo del sector con la variable posición competitiva de la empresa.

El “Atractivo del Sector” es función, a su vez, de múltiples subvariables. Para el caso de Cristales Pedro las subvariables son:

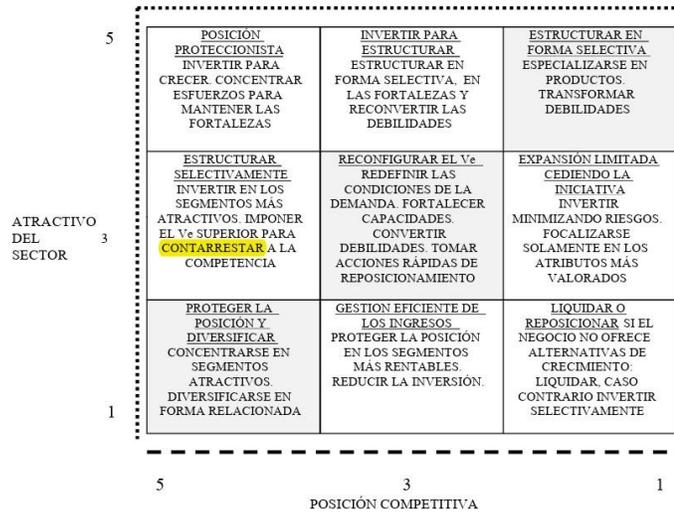
1. Tamaño de mercado.
2. Crecimiento del mercado.
3. Rivalidad competitiva del sector.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Disponibilidad de sustitutos.

Mientras, la Posición Competitiva de Cristales Pedro es función, de las siguientes subvariables:

1. Participación relativa de mercado.
2. Marcas disponibles.
3. Nivel de precios.
4. Cobertura de distribución.
5. Capacidad de los recursos humanos.



En términos gráficos la matriz de Mc Kinsey se representa de la siguiente forma:



Matriz 4: Matriz Mc Kinsey

Fuente: Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)

2.3 MATRIZ MC KINSEY PARA LA UEN ACTUAL SERVICIOS DEL AUTOMOTOR

ATRACTIVO DEL SECTOR	IMPORTANCIA DE LA VARIABLE	COMPORTAMIENTO DE LA VARIABLE	PRODUCTO
Tamaño de mercado	0,20	4	0,8
Crecimiento del mercado	0,15	4	0,6
Rivalidad competitiva del sector	0,20	1	0,20
Poder de negociación con los proveedores	0,30	4	1,2
Disponibilidad de sustitutos	0,15	4	0,6
TOTAL ATRACTIVO DEL SECTOR	1		3,4

Tabla 4: Atractivo del sector

Fuente: Elaboración propia.



- Tamaño de mercado: Un mercado de gran tamaño, dada su estrecha vinculación con el mercado automotriz, con varios clientes dispuestos a comprar los productos de la empresa. La organización cuenta con gran variedad de productos, calidades y precios tratando de ajustarse a las exigencias de los diferentes segmentos del mercado. Impacto favorable.
- Crecimiento de mercado: Mercado con amplias chances de crecimiento sujeto al aumento de la cantidad de vehículos vendidos en la provincia de Mendoza y/o el resto del país. Además, se tiene en cuenta el crecimiento del sector turístico extranjero proveniente de los países limítrofes que adquieren los productos de la empresa. Impacto favorable.
- Rivalidad competitiva del sector: Alta rivalidad competitiva entre las empresas del sector. Las empresas que se encuentran en el sector son Cristales Pedro, Parabrisas Mendoza, LM Parabrisas y MH Parabrisas que compiten ferozmente tratando de captar la mayor cantidad de clientes a través de estrategias relacionadas con el precio y/o con la diferenciación de sus productos. Impacto desfavorable.
- Poder de negociación de los proveedores: El sector cuenta con cinco proveedores de peso en el sector (Pilkington, Sekurit, Favicur, Fuyao y Cristem). Esto genera en primera instancia un mayor poder negociación de los mismos. Sin embargo, dado que Cristales Pedro es la empresa más grande a nivel nacional, cuenta con la ventaja de acceder a la compra directa a los proveedores por sus años de trayectoria y volúmenes de compras, salteando a los distribuidores obteniendo una ventaja en precios y en negociación con los proveedores. La empresa trabaja con cuatro de los cinco proveedores de forma directa que llevan a la empresa a una posición distinta del resto de sus competidores. Impacto favorable.



- Disponibilidad de sustitutos: En términos de la calidad de los cristales legítimos/originales se tienen los cristales alternativos donde se encuentran dos de los cinco proveedores mencionados anteriormente. Estos proveedores son Favicur y Cristem donde para el primer caso la empresa trabaja de forma directa y en el segundo caso a través de un distribuidor. Además, la disponibilidad de sustitutos de los cristales puede ser por policarbonatos realizados a medida, pero que no satisfacen la necesidad de los clientes de la misma manera. Impacto favorable.

POSICIÓN COMPETITIVA	IMPORTANCIA DE LA VARIABLE	COMPORTAMIENTO DE LA VARIABLE	PRODUCTO
Participación relativa de mercado	0,20	4	0,8
Marcas disponibles	0,30	5	1,5
Nivel de precios	0,25	5	1,25
Cobertura de distribución	0,15	2	0,3
Capacidad de los recursos humanos	0,10	5	0,5
TOTAL POSICIÓN COMPETITIVA	1		4,35

Tabla 5: Posición Competitiva

Fuente: Elaboración propia.

- Participación relativa de mercado: A nivel local la firma compete con tres empresas de peso (Parabrisas Mendoza, MH Parabrisas y LM Parabrisas). En este contexto, ninguna posee una amplia diferencia en participación respecto a la otra. Impacto favorable.
- Marcas disponibles: Entre las empresas del sector algunas trabajan las mismas marcas y otras trabajan marcas de segunda calidad. En lo que respecta a Cristales Pedro, posee la mayor variedad de marcas existentes, dado que trabaja con cuatro de los cinco proveedores



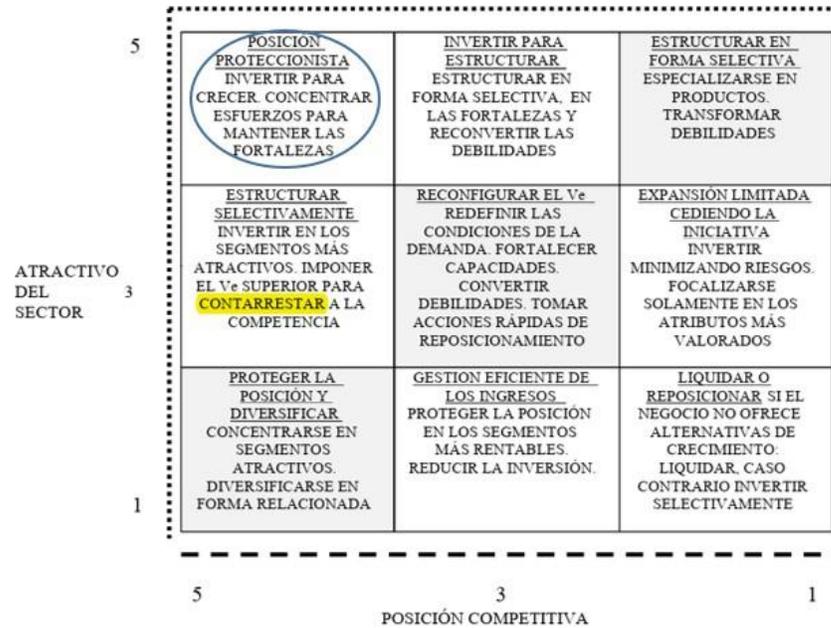
existentes, que cumplen en gran medida con los estándares de calidad y seguridad. Impacto favorable para la empresa, dado que sus clientes encuentran gran cantidad de productos.

- Nivel de precios: Al trabajar con una gran variedad de marcas en conjunto con la compra directa a los fabricantes, la empresa dispone de un gran abanico de precios otorgándole a sus clientes la alternativa que mejor se adapta a su restricción presupuestaria. A diferencia del resto de sus competidores que compran a distribuidores autorizados, la organización obtiene una ventaja en precios por compra directa. Impacto favorable.
- Cobertura de distribución: La empresa dispone de dos sucursales en la provincia. Una de ellas ubicada en la localidad Dorrego-Guaymallén en una ubicación céntrica rodeada de otros comercios de la zona. La otra está ubicada en el departamento de San Martín, zona este de la provincia. La empresa no dispone de gran cantidad de sucursales en Mendoza, dejando algunos departamentos y zonas de la provincia sin cobertura. Impacto desfavorable.
- Capacidad de los recursos humanos: Teniendo en cuenta la gran variedad de marcas y modelos de autos existentes resulta primordial contar con personal especializado y capacitado tanto en instalación como en asesoramiento de ventas. La empresa cuenta en sus filas con personal con muchos años de antigüedad y profesionalismo que le permiten brindar al cliente un servicio perfecto libre de errores. Impacto favorable.

Concluido el análisis del atractivo y la posición competitiva del sector junto con la interpretación de los sus valores obtenidos en las Tablas 5 y 6 respectivamente, se procede a señalar en la matriz de Mc Kinsey para la empresa bajo estudio. Para el caso de Cristales Pedro, se señala el primer cuadrante de la matriz



correspondiente a la posición proteccionista, en donde se le recomienda la empresa invertir para crecer y concentrar sus esfuerzos para mantener las fortalezas. A continuación, se muestra su ubicación en Mc Kinsey.



Matriz 5: Matriz Mc Kinsey para Cristales Pedro

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Dirección Estratégica de Negocios (Ocaña, 2016).

2.4 MATRIZ ADL

La matriz de Arthur D. Little o (ADL) vincula la etapa del ciclo de vida de los negocios y la posición competitiva de la empresa



Al realizar el análisis del ciclo de vida del sector de negocios, se incorporan las cuatro fases (iniciación, crecimiento, madurez y declive) subsanando:

- La limitación del análisis a un tipo de negocios de crecimiento por parte de la matriz BCG (enfoque reduccionista).
- La falta de especificación de la etapa del ciclo de vida de los negocios a la que se hace referencia por parte de la matriz Mc Kinsey (enfoque indiferenciado).

Para la variable de posición relativa, se resume las distintas posiciones que pueden surgir de Mc Kinsey en la categorización de la trinidad competitiva (líder, seguidor y rezagado).

Teniendo en cuenta que no está definido de forma clara la trinidad competitiva, al tratarse de un tipo de negocio con un sector fragmentado, se utilizará la matriz ADL adaptada en lugar de la original. A diferencia de la ADL, la adaptada presenta distintas posturas en la variable de la posición competitiva. Entre las principales posiciones se encuentran dominante, fuerte, favorable, débil y marginal en lugar de la trinidad competitiva.

En términos gráficos la matriz ADL adaptada a utilizar:

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Posición dominante	Desarrollo natural			
Posición fuerte				
Posición favorable	Selección		Abandono	
Posición débil				
Posición marginal				

Matriz 6: Matriz ADL adaptada

Fuente: Consultora Arthur D. Little.



2.5 MATRIZ MC KINSEY PARA LA UEN ACTUAL SERVICIOS DEL AUTOMOTOR

Cristales Pedro se encuentra en el sector automotriz más precisamente en servicios del automotor (reposición de cristales, cerrajería y polarizado). El sector se encuentra en la etapa de madurez, y dichas fases cuenta con características tales como:

- Alto poder de negocio de los clientes finales.
- Rivalidad competitiva muy alta, se presenta una guerra de precios.
- Baja posibilidad de nuevos ingresantes.
- Ventas máximas.
- Rentabilidad máxima.

Para la determinación de la posición de la empresa se tiene en cuenta las empresas que compiten directamente con ella. Estas empresas son:

1. Parabrisas Mendoza.
2. MH Parabrisas.
3. LM Parabrisas.
4. Glasshop.
5. Nico Shopping.

Teniendo en cuenta la información anterior y en base a lo analizado durante el trabajo de investigación en torno a los competidores, se concluye que Cristales Pedro cuenta con posición fuerte muy cercana a una dominante en el mercado local, dado las ventajas en materia de poder con los proveedores y la amplia gama de productos.



A continuación, se muestra el lugar que ocupa la empresa en la matriz ADL adaptada.

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Posición dominante	Desarrollo natural			
Posición fuerte				
Posición favorable			Selección	
Posición débil				
Posición marginal				Abandono

Matriz 7: Matriz ADL adapta para Cristales Pedro

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Consultora Arthur D. Little.

3. SÍNTESIS CAPITULO III

En este capítulo se abordó el análisis de la posición competitiva, para ello se realizó una exploración a través de la aplicación de las matrices de BCG, Mc Kinsey y ADL adaptada, con el objetivo de investigar el potencial de la empresa en la ampliación de su cartera de negocios.

En los resultados de las matrices de BCG, Mc Kinsey y ADL adaptada existe una coherencia sobre el curso de acción a seguir, debido a que para Cristales Pedro se identificó un potencial para ampliar la cartera de negocios con la inclusión de la nueva UEN destinada a ampliar las actividades y la importancia de la empresa en el mercado en cuestión.



En sintonía con el párrafo anterior, se hace énfasis en que todas las matrices utilizadas proporcionan aproximaciones de la cartera de negocios junto con la propuesta de acciones estratégicas específicas a ejecutar en una determinada situación, aclarando que ninguna de las mismas configura o define la estrategia final del negocio.

Agregando a lo anterior, se destacan las oportunidades y amenazas derivadas de este análisis. Con respecto a las oportunidades disponibles para aprovechar por la empresa se tiene a la posición competitiva muy fuerte en el sector junto con una posición fuerte que se encuentra muy cerca de una posición dominante, está última depende de los esfuerzos a realizar por la empresa para llegar a esta situación. En cuanto a las amenazas, se tienen la fuerte rivalidad competitiva que presente en el sector, situación a no descartar para en la aplicación de la nueva UEN dentro de un atractivo del sector que se muestra como una débil oportunidad pudiendo convertirse en una amenaza si se dejan de tomar medidas destinadas a potenciar esa oportunidad.

Para terminar, se concluye la totalidad del análisis organizacional (diagnóstico interno) iniciado en el capítulo anterior con la capacidad empresarial y finalizado en el presente capítulo con la posición competitiva de la empresa.



CAPITULO IV

ANÁLISIS CONTEXTUAL

En este capítulo del trabajo de investigación se estudiará el análisis contextual del sector de negocios o diagnóstico externo, con el fin de obtener mayor información para una futura aplicación de la formación de escenarios. Esto se llevará a cabo, teniendo en cuenta un análisis externo de la empresa, a fin de observar el comportamiento de las variables del entorno (atractivo del sector) y el análisis dinámico del sector, a fin de corroborar si se presentan como oportunidades y amenazas para el desarrollo de la UEN relacionada con la venta de autopartes para vehículos livianos. Se seleccionan autores como Ocaña, dada la exhaustividad, desarrollo y precisión de sus investigaciones en el análisis contextual.

1. SECTOR DE REPUESTOS DEL AUTOMOTOR

El sector de autopartes o repuestos del automotor resulta ser primordial para el normal funcionamiento de la economía de un país. El mercado de las piezas para los vehículos está presente para el ensamble y fabricación de nuevos autos-bienes complementarios o insumos para la fabricación de automóviles- o piezas de reposición para vehículos que se encuentran en funcionamiento y que por algún motivo presentaron una falla en algunos de sus componentes. Este mercado nutre a otros como los mencionados anteriormente permitiendo que los últimos puedan desempeñar con normalidad sus actividades gracias a la provisión de los repuestos del automotor, permitiendo de esta forma el normal funcionamiento de la economía.



Los principales fabricantes de autos como General Motor, Volkswagen, Stellantis (Peugeot, Fiat, Jeep, etc.) entre otros son los principales productos de repuestos para el desarrollo y venta de sus vehículos como así también para la reposición de piezas para los automóviles ya existentes en el mercado.

Día tras día, el sector logra un crecimiento a lo largo de los años, dado el crecimiento del parque automotriz, a pesar de que en la actualidad el sector automotriz en Argentina haya experimentado una caída en sus niveles de producción a partir de la falta de repuestos importados que dificulta la producción de vehículos y la crisis económica que se encuentra atravesando el país que impacta con gran fuerza al sector.

Además, no hay que dejar de lado el factor de riesgo de accidentes automovilísticos que como consecuencia directa requieren de autopartes para dejar reparados los vehículos que sufren algún siniestro.

Todo esto da a entender que a medida que se recupere la economía y se solucionen los problemas de falta de insumos importados, la recuperación del sector automotriz impactará directamente en el sector de repuestos, para el caso de ensamble de vehículos nuevos y para las situaciones que requieran cambio de repuestos por accidentes de tránsito o por desgaste ocasionado por el uso cotidiano.

2. ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR DE REPUESTOS DEL AUTOMOTOR.

El análisis del sector externo de Cristales Pedro, tiene como objetivo determinar la dinámica de comportamiento de las variables, bajo condiciones de incertidumbre con el fin de establecer, los impactos futuros de las mismas, precisándolas como oportunidades o amenazas de acuerdo a cada caso. Se considerarán como oportunidades cuando el comportamiento de las variables genere un positivo o favorable al logro de los objetivos de la empresa, en cambio, si operarán en sentido inverso se tratará de una amenaza.



Para llevar a cabo dicho análisis es recomendable dividir este estudio en tres dimensiones o niveles de variables a tener en cuenta:

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

Tabla 6: Niveles análisis del sector externo de negocios

Fuente: Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)

2.1 DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DEL SECTOR DE NEGOCIOS DE CRISTALES PEDRO

En esta parte, se determinarán las principales variables involucradas para cada uno de los niveles correspondientes en el análisis del sector externo de negocios.

En el análisis se definirán las variables y sus posibles valores según a nivel o dimensión a que pertenezcan, comenzando por las variables de nivel 1 y concluyendo por las variables de nivel 3.

Una vez determinados los valores de cada uno de los niveles, se determinará el valor total del atractivo del sector de negocios en el cual se encuentra inmerso Cristales Pedro. Este procedimiento permitirá ir



clasificar a las variables entre oportunidades o amenazas, y su correspondiente división entre leves o grandes, según sea cada caso.

VARIABLE	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
VARIABLES NIVEL 1					
CLIENTES: Condiciones de la demanda					
Tamaño de mercado (1)			X		4
Crecimiento del mercado (2)			X		4
Poder adquisitivo (3)	X				1
CLIENTES: Clientes actuales					
Costo de cambio a la competencia de los clientes (4)	X				1
Cercanía geográfica (5)				X	5
Sensibilidad al precio (6)		X			2
CLIENTES POTENCIALES: Clientes-Competencia					
Grado de fidelización de los clientes con la competencia (7)				X	5
Fidelización por precios (8)			X		4
EMPRESA-CLIENTES-COMPETENCIA: Rivalidad competitiva					



Número de competidores importantes (9)		X			2
Homogeneidad de las empresas (10)		X			2
COMPETENCIA: Acciones Competitiva (Empresa-Competencia)					
Grado de iniciativa de la competencia (11)		X			2
Capacidad de los competidores en aportar diferencias o eficiencias (12)				X	5
SUMA (12 VAR)					37
TOTAL VARIABLES NIVEL 1					3,08

Tabla 7: Análisis sector nivel 1

Fuente: Elaboración propia.

VARIABLES NIVEL 2					
PROVEEDORES					
Número de proveedores importantes (13)		X			2
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor (14)			X		4
POSIBLES NUEVOS INGRESANTES					



Barrera de entrada- Requerimiento de capital (15)				X	5
Disponibilidad de sustitutos cercanos (16)				X	5
SUMA (4 VAR)					16
TOTAL VARIABLES NIVEL 2					4,00

Tabla 8: Análisis sector nivel 2

Fuente: Elaboración propia.

VARIABLES NIVEL 3					
Entorno económico (Barreras de importación) (17)		X			2
Entorno legal (Presión Tributaria) (18)		X			2
Entorno político (Políticas de apertura de la economía) (19)		X			2
SUMA (3 VAR)					6
TOTAL VARIABLES NIVEL 3					2,00

Tabla 9: Análisis sector nivel 3

Fuente: Elaboración propia.

2.1.1 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS DISTINTOS NIVELES DEL SECTOR DE NEGOCIOS DE CRISTALES PEDRO



La presente sección está destinada a la fundamentación de los valores de cada variable utilizada en los tres niveles de atractivo del sector (Tabla 7,8 y 9).

Variables nivel 1:

- **CLIENTES:** Condiciones de la demanda
 - **Tamaño de mercado:** Teniendo en cuenta que está enfocado a los vehículos, podemos ver que hoy en día la mayoría de las familias poseen un auto para trasladarse y en algunos casos pueden adquirir un vehículo a futuro, siendo indistinto si este es nuevo usado, también si tenemos cuenta a las empresas que poseen flota de vehículos o los trabajos que requieren de un vehículo como medio de trabajo, se puede observar que el mercado es grande con posibilidades de expansión a futuro, siendo esto para la empresa levemente atractivo
 - **Crecimiento de mercado:** A pesar de no estar pasando por su mejor momento, dado que el sector no es ajeno a la realidad económica, el mismo ha presenciado de un gran crecimiento a partir del auge en el sector automotriz, siendo esto una oportunidad levemente atractiva para la empresa.
 - **Poder adquisitivo:** Al tratarse de productos con gran elaboración industrial y con insumos específicos y en su mayoría importados, la poca disponibilidad de productores, las especificidades de las máquinas generan que el precio final de este sea muy alto por lo tanto se requiere de un poder adquisitivo alto para adquirir estos productos, por lo cual es muy poco atractivo (gran amenaza) para los clientes de la empresa.



- CLIENTES: Clientes actuales
 - Costo de cambio a la competencia: Debido a que las empresas del sector trabajan las mismas marcas y calidades, el cliente en cuestión se puede mostrar indistinto a la hora de seleccionar el arreglo del mismo, y al no haber diferencias sustanciales de precio entre competidores, además de diferencia de precios en la marca de los productos y encontrarse todos en una misma cercanía geográfica. En resumen, no tienen barreras que dificulten su traspaso a la competencia, siendo bajo y nada atractivo para la empresa.
 - Cercanía geográfica: Los clientes consideran de suma importancia que se encuentre cerca de ellos y que no tengan que realizar grandes distancias debido a la incomodidad que genera el trasladarse sumado al tiempo de demora del arreglo lo que hace que los clientes valoren mucho la cercanía geográfica y al encontrarse la empresa en una zona comercial los clientes pueden aprovechar la oportunidad cuando realizan arreglos o visitas a otros negocios. De esta manera, genera un atractivo muy importante a la hora de elección por parte de los clientes.
 - Sensibilidad al precio: En los clientes de gran volumen como las compañías de seguros o las empresas de transporte, resulta muy importante el factor precio ya que estos son muy elevados se inclinarán a los productos de la competencia o a la adquisición de segundas marcas, teniendo en cuenta los grandes volúmenes que manejan, por cual se observa que hay una consideración importante en cuanto a la sensibilidad al precio y esto resulta poco atractivo para la empresa.



- CLIENTES POTENCIALES: Clientes-Competencia
 - Grado de fidelización de los clientes con la competencia: El grado de fidelización no es alto, ya que a pesar de tener en cuenta el servicio brindado, los clientes evalúan el factor precio a la hora de realizar el trabajo, por lo cual resulta muy atractivo para la empresa ya que los clientes poseen poca fidelización con la competencia, traduciéndose en un atractivo para la empresa.
 - Fidelización por precios: A pesar de que existan segunda marcas de cristales (alternativas) donde su precio es menor y estas sean comercializadas por la competencia. La fidelización por precios con la competencia será débil, dada la estructura de costos de Cristales Pedro (economía de escala) que permite mejoras en precios al consumidor a fin de captar nuevos clientes. Esto se debe a la importancia del factor en varios consumidores. Por lo tanto, resulta una variable atractiva para la empresa dada sus condiciones.
- EMPRESA-CLIENTES-COMPETENCIA: Rivalidad competitiva
 - Número de competidores importantes: Actualmente en un mercado en que ha aumentado considerablemente la competencia, y además de los competidores directos existente otros actores que realizan esta actividad como complementaria a su actividad principal como los talleres mecánicos, por lo cual, se puede decir, que hay un gran nivel de competencia. Por lo tanto, se puede concluir que no es favorable para la empresa y resulta poco atractivo.
 - Homogeneidad de las empresas: Se observa que no hay características distintivas entre empresas en el sector siendo está muy homogénea, los insumos y marcas utilizadas son las



mismas debido a las exigencias de los clientes, por esto no se puede establecer una diferenciación en el sector lo cual no es favorable para la empresa y resulta poco atractivo.

- COMPETENCIA: Acciones Competitiva (Empresa-Competencia)
 - Grado de iniciativa de la competencia: Debido a la competencia agresiva en el sector las empresas buscan competir mediante precio para poder mantener o aumentar su participación de mercado, por lo cual, el margen de acción de estas va más allá de la calidad del servicio brindado y se enfoca en estrategias de precio o estrategias de precio/marca, por lo cual esto resulta poco atractivo para la empresa debido a la constante actividad por parte de todos los competidores.
 - Capacidad de los competidores en aportar diferencias o eficiencias: Al trabajar todos o la gran mayoría con los mismos proveedores, es casi imposible que los competidores tengan capacidad en aportar diferencias sustanciales que puedan perjudicarnos, la única vía de consideración es el precio, pero al tener todas condiciones similares de operación puede concluirse que no llevar a ser relevante en profundidad, resultando en un gran atractivo para la empresa.

Variables nivel 2:

- PROVEEDORES
 - Número de proveedores importantes: Teniendo en cuenta que cada marca como, por ejemplo, Audi, BMW, Peugeot, entre otras, posee la fabricación y exclusividad de los repuestos de carácter original, resulta en un poder para negociar por parte de los proveedores cuando se requiere la adquisición de repuestos legítimos. En el caso de los repuestos alternativos, hay una



gran variedad de marcas de distintos proveedores que ofrecen sus productos al mercado. En síntesis, se traduce en una situación de poco atractivo para la empresa, dado el peso que tienen los repuestos legítimos en el mercado.

- Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor: Si bien puede resultar específico, un reemplazo de los productos legítimos para la empresa puede ser los proveedores de productos alternativos, entre ellos los importados desde Asia, los cuales cuentan con una gran calidad cercana a los productos legítimos con un gran diferencial de precio, resaltando una oportunidad atractiva para la empresa siempre y cuando no existan grandes problemas en materia de importaciones.

- POSIBLES NUEVOS INGRESANTES
 - Barrera de entrada-Requerimiento de capital: Para ingresar en el sector se debe realizar grandes inversiones, además de la obligación de tener conocimientos sobre el sector y contar con personal especializado para realizar un correcto desempeño donde se posee un alto grado de complejidad debido a la cantidad de piezas existentes. Por eso, muchos interesados desisten en ingresar a estos mercados, traduciéndose en algo muy atractivo para la empresa.

- SUSTITUTOS
 - Disponibilidad de sustitutos cercanos: Dada la especificidad del sector, donde se tienen en cuenta repuestos legítimos/originales y repuestos alternativos, el mercado carece de sustitutos



cercanos por parte de productos que cumplan las mismas funciones, generando de esta forma un atractivo para la empresa.

Variables nivel 3:

- **MACROENTORNO**

- Entorno económico (Barreras de importación): El sector de autopartes es uno de los que se encuentra más perjudicados por la falta de entrada de todos los repuestos importados. Dadas la situación económica que se encuentra atravesando Argentina, en una economía con falta de dólares y con presencia de un fuerte cepo, resulta difícil para la empresa adquirir los productos provenientes del exterior, reflejando una situación poco atractiva para la empresa.
- Entorno legal (Presión tributaria): Teniendo en cuenta la gran presión impositiva presente en Argentina, dificulta poder proyectar un horizonte de planeamiento para un negocio en el país. Además, tratándose de un mercado que se nutre de grandes cantidades de importaciones (gravadas con aranceles a las importaciones) resulta poco atractivo en el normal funcionamiento de la empresa.
- Entorno político (Políticas de apertura de la economía): Teniendo en cuenta que el nuevo gobierno se enfrenta con numerosos problemas económicos que demandan su resolución de manera inmediata, las políticas destinadas o dirigidas a la apertura de la economía pueden llegar a demorar varios meses e incluso años. En virtud de la situación actual la demora en la implementación de medidas desfavorece la adquisición de productos importados para la empresa, siendo poco atractivo para la organización.



Una vez realizado el análisis del sector de negocios de Cristales Pedro, resulta importante detenerse a estudiar los valores obtenidos en cada uno de los 3 niveles, a fin de obtener conclusiones de las características externas y el contexto en el que se desenvuelve la firma. Cabe aclarar, que este estudio prima de incertidumbre y variabilidad en cuanto a los resultados obtenidos.

En el análisis de las variables correspondientes al primer nivel, se obtuvo un valor $3,08 > 3$, es decir, que las variables comprendidas en el nivel 1 generan un impacto favorable o beneficioso para la empresa, en otras palabras, se presentan más oportunidades que amenazas al menos en este nivel analizado.

En el análisis de las variables correspondientes al segundo nivel, se obtuvo un valor $4 > 3$, es decir, que las variables comprendidas en el nivel 2 generan un impacto favorable o beneficioso mucho más claro que en el nivel 1. En el nivel 2, se encuentran mayor cantidad de oportunidades que amenazas con respecto al nivel 2.

En el análisis de las variables correspondientes al tercero y último nivel, se obtuvo un valor $2 < 3$, es decir, que las variables comprendidas en el nivel 3 generan un impacto desfavorable o perjudicial para la empresa, en otras palabras, se tiene más amenazas que oportunidades, por lo tanto, la empresa tiene que lograr mejorar sus valores a través del uso de herramientas disponibles y aptas según el contexto al que se enfrenta.

Por último, el resultado total del análisis del sector arroja un valor de $3,105 > 3$, es decir, que se trata de un sector favorable donde se presentan más oportunidades o amenazas.



3. ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Finalizado el estudio de las condiciones competitivas del sector de negocios de Cristales Pedro, sigue el análisis de la dinámica que posibilitará la realización de un diagnóstico acerca de la situación competitiva de la empresa, a partir de la utilización de diversos enfoques que aseguren que el diagnóstico final sea lo más preciso para el análisis competitivo.

Para ello, se tendrá en cuenta características tales como:

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

3.2 SEGMENTO DE LA INDUSTRIA

Los segmentos de negocios ofrecen atractivos adicionales a la rentabilidad, tales como las posibilidades de crecimiento, tamaño del mercado, rivalidad competitiva, entre otros.

Además, son una forma de medir el atractivo del mercado con relación al potencial y las posibilidades de generar una ventaja competitiva dentro del sector, dándole a la empresa la posibilidad de ofrecer un valor único a sus clientes.

Por lo expuesto, se definirá a un segmento de negocio a 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.



Cantidad de Segmentos Dentro del Sector De negocios	Muchos	NEGOCIO FRAGMENTADO	NEGOCIO ESPECIALIZADO
	Pocos	NEGOCIO ESTANCADO	NEGOCIO DE VOLUMEN
		Pequeño	Grande

Potencial de obtención de una ventaja competitiva

Matriz 8: Segmento de negocios

Fuente: Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)

La determinación de los segmentos de clientes específicos dentro del sector de análisis, está dada por las percepciones que tienen los clientes respecto del producto ideal para satisfacer sus necesidades. Si el valor recibido se orienta hacia la diferencia de los atributos del producto, entonces el cliente posee una importante sensibilidad a la diferenciación y, en ese caso, potencialmente se pueden encontrar y hasta crear segmentos de clientes específicos para desarrollar negocios. Si, por el contrario, el valor percibido diremos que la sensibilidad al precio es muy elevada y, entonces, las posibilidades de detectar o crear nuevos segmentos son limitadas.

El potencial de obtención de una ventaja competitiva se encuentra en directa relación con las competencias, capacidades y habilidades de la empresa.

Para la determinación de tipo de segmento de negocio, es importante tener en cuenta dos aspectos:

1. La cantidad de segmentos que existen o se pueden crear dentro del sector donde compite la empresa.



2. Las posibilidades reales para generar una ventaja competitiva a través de las actividades de valor por parte de la empresa.

-**Negocios de volumen:** Empresas que compiten en el segmento, dado que el valor percibido está relacionado con el precio, buscar ser líderes en precios como ventaja competitiva. El objetivo básico para el liderazgo es lograr un rápido crecimiento que le permita, en el menor tiempo posible, lograr la mayor participación de mercado. Con esto, se logran beneficios en materia de costos como economías de escala, la curva de experiencia y la máxima utilización de la capacidad disponible. Asociado a los commodities, negocios de automóviles pequeños, textiles, cadenas de tiendas de diversos rubros. La principal característica es la generación de una ventaja competitiva por menores precios o mayores márgenes de rentabilidad. En cuanto a su principal desventaja se tiene a la pérdida de capacidad de adaptación a los requerimientos de los clientes debido a la estandarización de los productos dada por la generación de grandes volúmenes para lograr disminuciones en materia de costos.

-**Negocios estancados:** Cuentan en sus filas con la presencia de economías de escala, las cuales ya no representan un gran beneficio diferencial en los costos, dado que las empresas ya han logrado la escala más eficiente en materia de costos (por ejemplo, industrias como acero, aluminio, papel). Estos negocios se encuentran presentes en los sectores de consumo de tipo comestible (sal, vinagres, carnes de distintos tipos y animales), transporte urbano, entre otros.

-**Negocios especializados:** Orientados a mercados o segmentos específicos. Si bien en estos negocios las economías de escala se encuentran presentes, el nivel de las mismas en participación de mercado es superior a la de los negocios de volumen. En estos negocios existe un segmento de mercado que está dispuesto a pagar un plus o precio premium por una exclusividad o algo diferente en el producto: autos lujosos, cosmética y perfumería, ropa de moda, entre otros.

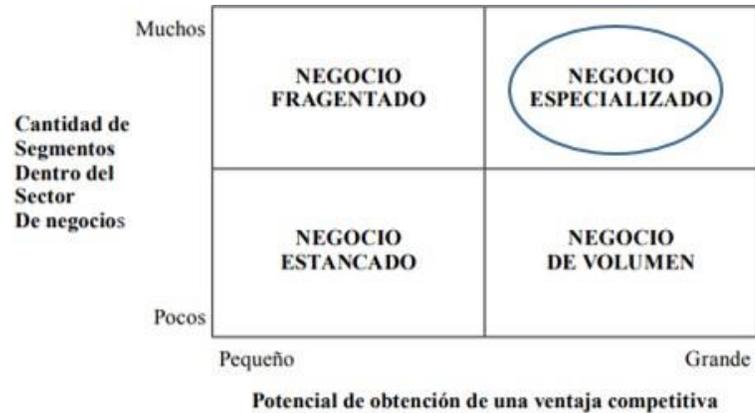


-**Negocios fragmentados:** En su mayoría concentra a los mercados regionales y locales compuestos por Pymes y donde en el ámbito nacional e internacional prevalece la escala. Las ventajas competitivas están en función de las innovaciones de productos y a las capacidades de adaptarse al tipo de cliente local. Por ejemplo, muebles de estilo, casas de comidas, espectáculos, entre otros.

En términos prácticos del caso de estudio, se tiene que la empresa se encuentra en un negocio especializado, dada las características se tiene a un mercado específico, con clientes dispuestos a pagar un precio adicional o superior en la búsqueda de un producto único con altos estándares de calidad y seguridad. Además, los consumidores de estos negocios exigen un servicio de instalación profesional con trayectoria que permita el normal funcionamiento del producto. Por lo tanto, se está en presencia de un negocio especializado donde se tiene una gran cantidad de segmento dentro del sector de negocios junto con una gran capacidad potencial de obtención de una ventaja competitiva. En este tipo de negocios, se tiene presencia de nichos muy rentables dominados por varias empresas junto con una intensa rivalidad competitiva y una ventaja en materia de costos dentro del segmento específico por parte de las empresas líder y seguidora.

Por lo tanto, se puede concluir que, la empresa bajo estudio se encuentra en un negocio predominado por la especialización dado que atiende a varios segmentos distintos y el potencial de obtener ventaja competitiva es alto.

Por último, se presenta en la matriz el tipo de negocios al cual pertenece la empresa para su mejor comprensión y visualización:



Matriz 9: Segmento de negocios

Fuente: Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)

3.3 GRUPO ESTRATÉGICO

Los grupos estratégicos comprenden al conjunto de empresas caracterizadas por:

- Poseer características similares en infraestructura, línea de productos, utilización de los recursos humanos, entre otros.
- Poseer estrategias de negocios similares.
- Competir sobre bases afines.

Una correcta identificación del grupo estratégico en el que compite la empresa permite identificar al competidor más cercano a fin de comparar fortalezas y debilidades, junto con las bases a identificar para el segmento de negocios que se trate.



Para la identificación de los grupos estratégicos se utilizan mapas bidimensionales que clasifican y agrupan a las empresas que participan en distintos grupos. Las variables básicas están con relación a los dos tipos de negocios extremos: precio y diferenciación.

Expuesto de esta manera, el siguiente es un ejemplo de mapeo teórico de grupos estratégicos:

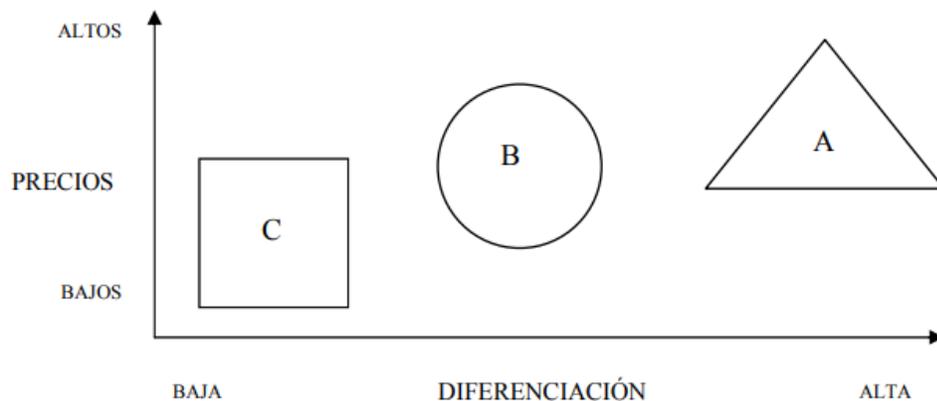


Imagen 5: Mapeo estratégico de grupos estratégicos

Fuente: Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)

Las empresas del grupo estratégico A compiten con alta diferenciación y alto precio, en contrapartida las empresas del grupo C compiten de forma contraria a las empresas del grupo A. y las empresas del grupo B se posición en una zona intermedia entre las empresas de los grupos A y C.

En términos prácticos, para el caso de Cristales Pedro y sus tres principales competidores (MH parabrisas, LM parabrisas y Parabrisas Mendoza) se realizan los siguientes mapeos, a fin de poder determinar la presencia y características de los distintos grupos estratégicos. Cabe aclarar que la dada la importancia que tiene la variable precio, se utilizará la misma en todos los mapeos existentes cambiando solamente un variable (diferenciación, posicionamiento, imagen de la marca y cobertura geográfica). A continuación, se presentan los distintos mapeos estratégicos:



En primer lugar, se realiza el análisis con las variables precio (eje de ordenadas) y diferenciación (eje de abscisas). En el primer mapeo, se tiene que MH parabrisas se encuentra en un grupo estratégico tipo C (por sus bajos niveles de precios y baja diferenciación), Parabrisas Mendoza se encuentra en un grupo estratégico tipo B (intermedio en precio y diferenciación), por último, en el grupo estratégico A tenemos a Cristales Pedro y LM parabrisas (alto precio y alta diferenciación). A continuación, se presenta el correspondiente mapa estratégico:

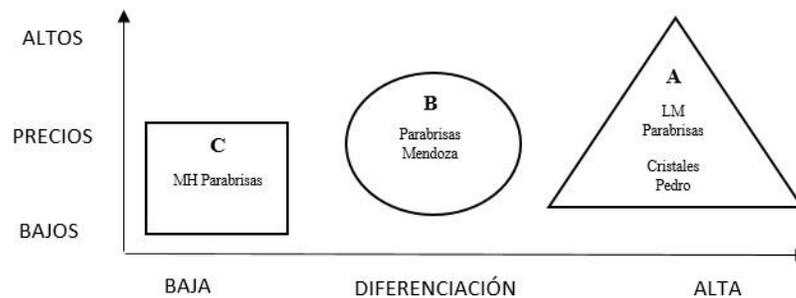


Imagen 6: Mapeo estratégico de precio y diferenciación.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)

En segundo lugar, se realiza el análisis con las variables precio (eje de ordenadas) y posicionamiento (eje de abscisas). En el segundo mapeo, se tiene que MH parabrisas se encuentra en un grupo estratégico tipo B (por sus bajos niveles de precios y mediado posicionamiento), Parabrisas Mendoza se encuentra en un grupo estratégico tipo B (intermedio en precio y posicionamiento), por último, en el grupo estratégico A tenemos a Cristales Pedro y LM parabrisas (alto precio y alta posicionamiento). A continuación, se presenta el correspondiente mapa estratégico:

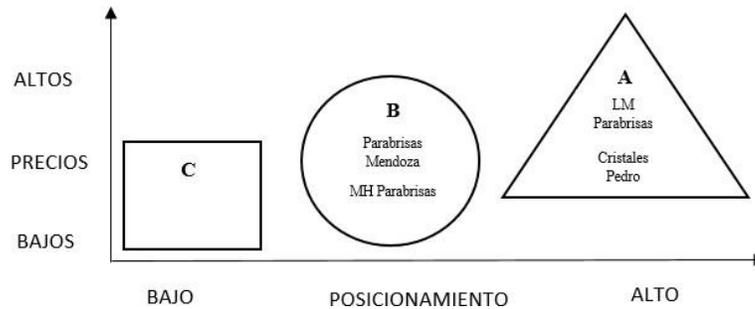


Imagen 7: Mapeo estratégico de precio y posicionamiento.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)

En tercer lugar, se realiza el análisis con las variables precio (eje de ordenadas) e imagen de la marca (eje de abscisas). En el tercer mapeo, se tiene que MH parabrisas se encuentra en un grupo estratégico tipo C (por sus bajos niveles de precios e imagen de la marca), Parabrisas Mendoza se encuentra en un grupo estratégico tipo B (intermedio en precio e imagen de la marca), por último, en el grupo estratégico A tenemos a Cristales Pedro y LM parabrisas (alto precio y alto en imagen de la marca). A continuación, se presenta el correspondiente mapa estratégico:

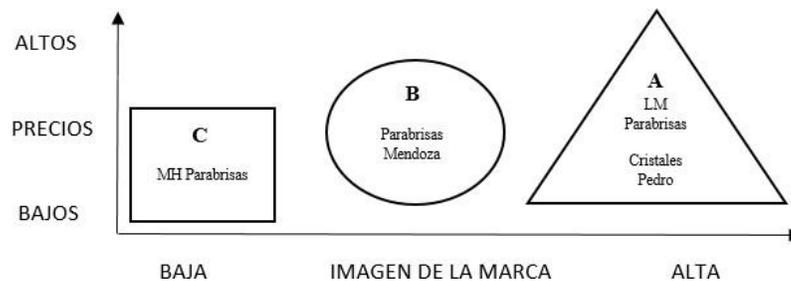


Imagen 8: Mapeo estratégico de precio e imagen de la marca.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)



Por último, se realiza el análisis con las variables precio (eje de ordenadas) y cobertura geográfica (eje de abscisas). En el cuarto mapeo, se tiene que Parabrisas Mendoza se encuentra en un grupo estratégico tipo A (por precios intermedios y alta cobertura geográfica), MH parabrisas se encuentra en un grupo estratégico tipo B (bajos en precio e intermedio en cobertura geográfica), por último, Cristales Pedro y LM parabrisas se encuentran en un grupo estratégico tipo B (alto precio e intermedio en cobertura geográfica). A continuación, se presenta el correspondiente mapa estratégico:

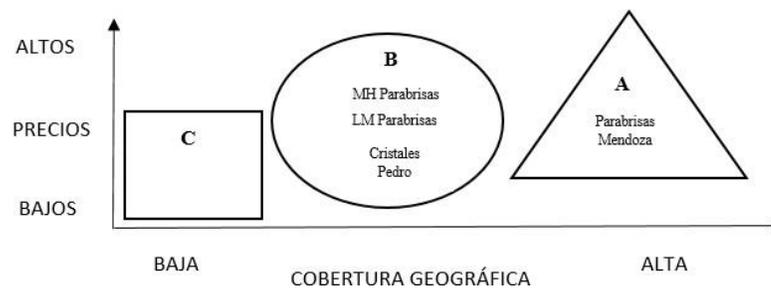


Imagen 9: Mapeo estratégico de precio y cobertura geográfica.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)

Por lo tanto, realizado los mapeos estratégicos del sector de negocios en el que se encuentra Cristales Pedro, para la cual, las estrategias a utilizar por la empresa tienen que ser acordes con el grupo estratégico al que pertenece buscando reforzar su posición en ese grupo, cambiarse a otro grupo o cubrir los espacios vacíos que disponibles entre los grupos.



3.4 ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL NEGOCIO

Todo sector de negocio posee un ciclo de vida en la medida que no puede pensarse, en términos generales, que las condiciones determinantes permanecerán para siempre.

El ciclo de vida de un sector de negocio está en directa relación con el ciclo de vida del producto, pero a diferencia de éste, en el ciclo de vida de los negocios el análisis de cada etapa va más allá de las implicaciones del marketing que tiene el ciclo de vida del producto, para internarse en el comportamiento estructural del sector y sus fuerzas competitivas, sin embargo, las etapas comprendidas en ambos ciclos de vida son semejantes. Ellas son:

1. Sectores de negocios nacientes: Este sector posee rivalidad competitiva nula, alto poder de negociación de los proveedores y distribuidores en el caso de productos nuevos, baja demanda de sustitución, entre otras características.
2. Sectores de negocios en crecimiento: Negocios con demanda en permanente expansión que recae en los consumidores considerados innovadores, producto poco conocido y precio accesible. Además, existe un alto poder de negociación de los proveedores y distribuidores, rivalidad competitiva baja, entre otras características.
3. Sectores de negocios maduros: Crecimientos bajo o nulo, estancamiento en la demanda por una saturación de la misma, rivalidad competitiva alta (guerra de precios), bajo poder de negociación de los proveedores y distribuidores, entre otras características.
4. Sectores de negocios en declinación: Etapa final del producto bajo poder de negociación de proveedores y distribuidores, rivalidad competitiva baja (salida de competidores), alta sustitución, crecimiento negativo (declive), entre otras características.



A modo ilustrativo, se presenta el ciclo de vida del negocio en términos gráficos:

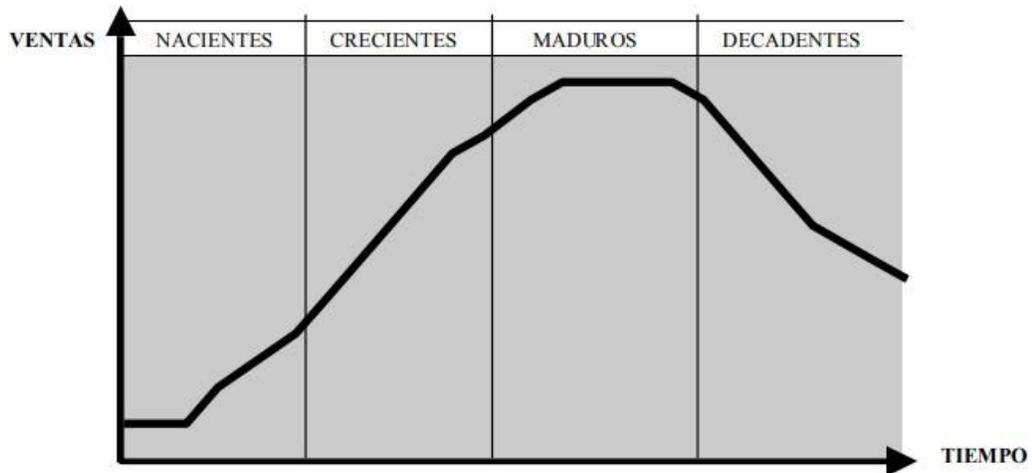


Imagen 10: Ciclo de vida del negocio

Fuente: Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)

Por último, en términos prácticos el ciclo de vida del sector de negocios donde se encuentra Cristales Pedro tiene características de intensa rivalidad competitiva, fidelización de marca y demanda selectiva por parte de los clientes. Además, se observa un poder de negociación de los distribuidores y proveedores bajo en el caso de Cristales Pedro y alto para otros competidores dadas las estructuras de cada empresa, crecimiento constante y rentabilidades elevadas. Por todos estos atributos, se concluye que el sector de negocios se encuentra en la etapa de madurez.



4. SÍNTESIS CAPÍTULO IV

En este capítulo se abordó el análisis del atractivo del sector de negocios, para ello, se realizó una exploración a través de la determinación de las condiciones competitivas y el análisis dinámico del segmento de la industria, los grupos estratégicos y ciclo de vida del sector de negocios, con el objetivo de identificar que tan atractivo es el sector de repuestos del automotor para Cristales Pedro.

Los resultados obtenidos a lo largo del capítulo arrojaron un atractivo favorable para la empresa a nivel general, para un negocio de volumen con una gran cantidad de características pertenecientes a un negocio especializado, en un grupo estratégico con alto precio, diferenciación, posicionamiento, imagen de marca y una cobertura geográfica intermedia, desarrollándose con un ciclo de vida de negocios en madurez. Todo esto, permite tener un mejor panorama a la hora de estudiar la inclusión de una nueva UEN destinada a ampliar la gama de actividades de la empresa.

Para terminar, se destacan las oportunidades y amenazas derivadas de este análisis. Con respecto a las oportunidades disponibles para aprovechar por la empresa se tiene un gran atractivo de las condiciones del sector en un negocio maduro. En cuanto a las amenazas, se tienen un macro entorno muy desfavorable que impacta de manera negativa al normal desarrollo de las actividades de la firma.



CAPITULO V FORMACIÓN DE ESCENARIOS

En este capítulo del trabajo de investigación se hará uso de la herramienta de formación de escenarios, con el objetivo de poder determinar en un entorno primado por la incertidumbre, el grado de factibilidad de la propuesta: la creación de una nueva UEN. Esto se llevará a cabo, a partir del análisis externo de la empresa realizado a partir de la información obtenida en el capítulo anterior, El estudio permitirá determinar la factibilidad de la aplicación de una nueva UEN, que abrirá el paso al desarrollo o formulación de las distintas estrategias de negocios. Se seleccionan autores como Ocaña, dado el análisis profundo y los resultados aportados por el autor en el análisis de la formación de escenarios.

1. FORMACIÓN DE ESCENARIOS

Una vez expuesta las principales características del sector de autopartes, resulta conveniente proceder a plantear como objetivo principal la creación de una nueva UEN destinada a la venta de autopartes para vehículos livianos como una estrategia de crecimiento para Cristales Pedro, a través del análisis de la formación de escenarios.

Esta herramienta que sirve para la identificación de situaciones futuras, en la cual se encontrará inmersa la empresa, bajo una percepción de las posibles alternativas que pueden llegar a suceder y la forma que pueden repercutir en los objetivos del negocio.

La formación de escenarios es una de las tantas técnicas que, se entiende por su simplicidad relativa, su aplicabilidad y su grado de confianza tolerable la hace conveniente a los fines de determinar las variables



que inciden positiva o negativamente sobre el proceso de negocios, es decir, las amenazas y oportunidades a las que potencialmente la empresa se puede enfrentar.

Para la construcción de escenarios se llevará a cabo el procedimiento expuesto por Ocaña (2016):

a- Determinación de los objetivos a alcanzar.

Se deberán manifestar claramente de los objetivos que se pretenden alcanza. Además, se debe indicar qué se debe esperar y que no de esta herramienta, señalando sus limitaciones y restricciones a los que se encontrará sometida.

b- Determinar un horizonte de planteamiento.

Establecer a qué futuro hace referencia el escenario, expresado en meses o en años. El período bajo análisis es variable pudiéndose tomar como horizonte las ventas estacionales (verano, invierno, entre otros), un año o más o alguna fecha importante como el traspaso de un gobierno a otro, la apertura de un mercado, la posible entrada de nuevos competidores en un futuro, entre otros.

c- Seleccionar las variables más relevantes del entorno.

Del análisis realizado hasta el momento, se deben extraer todas las variables potenciales que pueden tener incidencia en los objetivos del negocio. Esto debe realizarse con relación al entorno, sector de negocios, segmento y grupo estratégico donde se encuentra la empresa. Teniendo en cuenta que sean relevantes en función de los objetivos, mensurables, acotadas en cantidad y categorizadas para toda la empresa o para áreas específicas.



- d- Establecer los objetivos generales del negocio y particular de las áreas funcionales más relevantes.

El fin principal de la formación de escenarios es detectar oportunidades y amenazas futuras del ambiente, las variables deben medirse en función del impacto positivo o negativo que tendrán sobre los objetivos generales y particulares de la empresa.

- e- Buscar información sobre las variables del macroentorno y microentorno intervinientes y justificar su incorporación pasado y presente y por la incidencia en los objetivos del negocio. Cuanto más rigurosa sea la justificación, mejor será la calidad en la formación de escenarios.
- f- Realizar la construcción de la Matriz de Impacto Cruzado, la cual determinará las oportunidades y amenazas. Para ello se cruzarán los objetivos fijados frente a las variables relevantes del macroentorno y microentorno.

En términos prácticos, para el caso de Cristales Pedro el objetivo N°1 que se plantea es: “Realizar un análisis estratégico en una empresa del rubro automotor, que permita evaluar la factibilidad de ejecución de una nueva unidad estratégica de negocios para la empresa Cristales Pedro. De la misma, manera el objetivo N°2 que se plantea es: “Aumentar el posicionamiento de la marca y la participación del mercado”.

El sector a analizar es el sector de venta de autopartes de vehículos livianos, debido a que es donde se encuentra la UEN.

A continuación, se presenta la tabla de impacto cruzado con su objetivo junto con la selección de variables para analizar su factibilidad de consecución.



A la hora del análisis de la probabilidad de ocurrencia de las variables, se tendrá en cuenta la probabilidad actual del comportamiento de la variable bajo estudio, pero con una perspectiva hacia el futuro. Se definirá como probabilidad “alta” a aquella variable futura que se comporte como lo hace se manera actual, caso contrario se definirá como “baja”.

VARIABLE	OBJETIVO 1; “Evaluar la factibilidad de ejecución de una nueva UEN para la empresa Cristales Pedro”.	OBJETIVO 2; "Aumentar el posicionamiento de la marca y la participación de mercado”.	¿OPORTUNIDAD O AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
CLIENTES: Condiciones de la demanda				
Tamaño de mercado (1)	5	4	Oportunidad	Alta
Crecimiento del mercado (2)	5	4	Oportunidad	Alta
Poder adquisitivo (3)	2	1	Amenaza	Alta
CLIENTES: Clientes actuales				
Costo de cambio a la competencia de los clientes (4)	1	1	Amenaza	Baja
Cercanía geográfica (5)	5	5	Oportunidad	Alta



Sensibilidad al precio (6)	2	1	Amenaza	Alta
CLIENTES POTENCIALES: Clientes-Competencia				
Grado de fidelización de los clientes con la competencia (7)	5	4	Oportunidad	Alta
Fidelización por precios (8)	2	1	Amenaza	Alta
EMPRESA-CLIENTES-COMPETENCIA: Rivalidad competitiva				
Número de competidores importantes (9)	2	1	Amenaza	Alta
Homogeneidad de las empresas (10)	2	1	Amenaza	Alta
COMPETENCIA: Acciones Competitiva (Empresa-Competencia)				
Grado de iniciativa de la competencia (11)	2	1	Amenaza	Alta
Capacidad de los competidores en aportar diferencias o eficiencias (12)	5	4	Oportunidad	Alta
PROVEEDORES				
Número de proveedores importantes (13)	2	2	Amenaza	Alta
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor (14)	5	4	Oportunidad	Alta



POSIBLES NUEVOS INGRESANTES				
Barrera de entrada- Requerimiento de capital (15)	5	5	Oportunidad	Alta
SUSTITUTOS				
Disponibilidad de sustitutos cercanos (16)	5	5	Oportunidad	Alta
MACROENTORNO				
Entorno económico (Barreras de importación) (17)	5	4	Oportunidad	Alta
Entorno legal (Presión Tributaria) (18)	5	4	Oportunidad	Alta
Entorno político (Políticas de apertura de la economía) (19)	4	4	Oportunidad	Alta
TOTAL	69/19= 3,63	56/19= 2,95		

Tabla 10: Formación de escenarios

Fuente: Elaboración propia.

1.1 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES SELECCIONADAS

La presente sección está destinada a la fundamentación de los valores de cada variable con valor distinto al analizado en el atractivo del sector (Tabla 7,8 y 9). Las siguientes justificaciones corresponde a las variables utilizadas en la formación de escenario para el objetivo n°1 (Tabla 10).



- CLIENTES: Condiciones de la demanda
 - Tamaño de mercado (Grande): Se tiene a futuro un escenario muy prometedor con un gran atractivo para la empresa, teniendo en cuenta lo mencionado en el atractivo del sector y la posible ampliación del mercado por parte de los repuestos del automotor.
 - Crecimiento de mercado (Alto): Se tiene una oportunidad de crecimiento de mercado muy atractiva, en base a lo analizado en el atractivo del sector y la contemplación de la venta de autopartes en un futuro.
 - Poder adquisitivo (Alto): Al disponer de una mayor cantidad de productos provenientes de distintos proveedores en el mercado de autopartes, la situación mejora un poco respecto a la analizada en el atractivo del sector. De todos modos, aun se requiere de un poder adquisitivo alto para adquirir estos productos, por lo cual es poco atractivo para la empresa.

- CLIENTES POTENCIALES: Clientes-Competencia
 - Fidelización por precios (Media/Alta): Si bien ningún cliente es fiel por precios podemos decir que en varios de los clientes la diferencia en materia de precio resulta importante a la hora de realizar el consumo, por lo cual resulta desfavorable a la empresa por el precio más bajo entre las empresas del sector puede influir en los clientes, resultando poco atractivo.



- EMPRESA-CLIENTES-COMPETENCIA: Rivalidad competitiva
 - Número de competidores importantes (Alto): Actualmente en un mercado en que ha aumentado considerablemente la competencia, y además de los competidores directos existente otros actores que realizan esta actividad como complementaria a su actividad principal como los talleres mecánicos, por lo cual, se puede decir, que hay un gran nivel de competencia. Por lo tanto, se puede concluir que no es favorable para la empresa y resulta poco atractivo.

- PROVEEDORES
 - Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor (Alta): Como se mencionó en el apartado anterior, un reemplazo de los productos legítimos para la empresa puede ser los proveedores de productos alternativos, entre ellos los importados desde Asia. Esta variable mejora siendo muy atractiva para el caso de la gran cantidad de variedad de productos asiáticos en las autopartes o accesorios distintos a los cristales de los vehículos.

- MACROENTORNO
 - Entorno económico (Barreras de importación) (Alta): A partir de las nuevas medidas económicas adoptadas por el gobierno de turno, el cual busca la flexibilización y apertura de los mercados, en donde el sector de autopartes es uno de los que se encuentra más perjudicados por la falta de entrada de todos los repuestos importados. Las medidas destinadas a disminuir las barreras de importación contribuirán para la adquisición de los productos provenientes del exterior, reflejando una situación muy atractiva para la empresa.



- Entorno legal (Presión tributaria) (Alta): El nuevo gobierno busca disminuir la gran presión impositiva presente en Argentina, dada las dificultades que genera en la economía entre ellos, en la proyección de un horizonte de planeamiento estable sin variaciones o aumentos en la carga impositiva. Además, se debe tener en cuenta que al tratarse de un mercado que se nutre de grandes cantidades de importaciones (gravadas con aranceles a las importaciones) resulta muy atractivo una disminución de los impuestos, de manera tal que contribuyan a menores costos en el normal funcionamiento de la empresa.
- Entorno político (Políticas de apertura de la economía) (Alta): Teniendo en cuenta, el cambio de un gobierno de un signo político a otro, en donde el gobierno que asume tiene políticas dirigidas a la apertura de la economía, no sería ilógico pensar en que esta medida favorece la adquisición de productos importados para la empresa, siendo un gran atractivo para la organización.

1.2 RESULTADOS DE LA FORMACIÓN DE ESCENARIOS Y MATRICES DE IMPACTO CRUZADO

En este apartado, se procede a realizar las interpretaciones de la formación de escenarios que permitan abrir el camino hacia la selección de las matrices de impacto cruzado de oportunidades y amenazas.

En primer lugar, se observa que la formación de escenarios arroja un valor de 3,23 (69/19) para el objetivo N°1, es decir, que es factible de consecución. En cambio, para el objetivo N°2 arroja un valor de 2,95 (56/19), es decir, que no es factible de consecución.

Acto seguido a la determinación de la factibilidad, se trasladan las variables a las matrices de impacto positivo o negativos, a fin de observar cómo se debe actuar en cada situación.



Matriz resumen de oportunidades

Alto (4,1-5)	Preparar planes alternativos y controlar evolución	Actuar de inmediato para aprovechar la oportunidad (1), (2), (5), (7), (12), (14), (15), (16), (17), (18)
Grado del impacto	Seguir con la planificación actual	Revisar evaluación del impacto (19)
Bajo (3,1-4)		
	BAJA	ALTA
	Probabilidad de ocurrencia	

Matriz 10: Impacto positivo (Oportunidades)

Fuente: Elaboración Propia



Matriz resumen de amenazas

Alto (1-1,9)	Preparar planes alternativos y controlar evolución (4)	Actuar de inmediato para repeler la amenaza
Grado del impacto	Seguir con la planificación actual	Revisar evaluación del impacto
Bajo (2-2,9)		(3), (6), (8), (9), (10), (11), (13)
	BAJA	ALTA
	Probabilidad de ocurrencia	

Matriz 11: Impacto Negativo (Amenazas)

Fuente: Elaboración propia

En las matrices expuestas anteriormente, se encuentran los traslados para cada una de las variables analizadas en la formación de escenarios que indican como actuar para cada uno de los casos, permitiendo de esta manera la aplicación de los distintos tipos de estrategias necesarias para potenciar una oportunidad o corregir una amenaza.



2. SÍNTESIS CAPÍTULO V

En este capítulo se abordó el contexto del sector de autoparte o repuestos del automotor que permitió abrir paso a el análisis de la herramienta prospectiva de formación de escenarios.

La aplicación de la formación de escenarios permitió comprender los impactos de las variables seleccionadas junto con la factibilidad de consecución para la UEN. Esta herramienta dio lugar a la aplicación de las matrices de impacto cruzados positivo y negativo.

Las matrices permitieron clasificar el grado del impacto junto con la probabilidad de ocurrencia, a fin de que la empresa destine el uso de los distintos tipos de estrategias para poder potenciar las oportunidades o repeler las amenazas.

A partir de la información analizada y los resultados obtenidos durante todo el capítulo, se concluyó que el sector de los repuestos del automotor, presenta un crecimiento considerable a lo largo de los años que beneficia el objetivo general de este trabajo “Realizar un análisis estratégico en una empresa del rubro automotor, que permita evaluar la factibilidad de ejecución de una nueva unidad estratégica de negocios para la empresa Cristales Pedro”. En base a los resultados obtenidos en la formación de escenarios, este sector presenta un objetivo factible de consecución en un escenario medianamente atractivo para el logro del mismo.



CAPÍTULO VI:

ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

En este capítulo del trabajo de investigación se analizará y formulará las principales estrategias de negocios, posicionamiento, entre otras, acordes a la implementación de la UEN correspondiente a la venta de autopartes de vehículos livianos. En este último apartado, se estudiará la aplicación de las estrategias de negocios, de posicionamiento, de crecimiento y organizacionales para Cristales Pedro, a partir de los datos obtenidos del diagnóstico interno y externo. Se seleccionan autores como Hill y Jones, Ocaña, por sus conocimientos específicos en materia de formulación de estrategias.

1. DIMENSION DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para llevar a cabo una correcta formulación estratégica se debe tener en cuenta las siguientes cinco dimensiones que la componen:

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

La estrategia empresarial se construye a partir del valor empresario determinado en el capítulo II del presente trabajo. La forma que se genera valor a través de sus tres elementos (identidad, diferencia y



eficiencias), determinará la estrategia de negocios o competitiva con que la empresa defenderá su posición dentro del sector de negocios en donde realiza sus actividades.

Definida la forma en la que va a competir la empresa, se debe seguir sentando las bases correspondientes para la determinación de la cuota o participación de mercado esperada a partir de la estrategia de posicionamiento competitivo.

Una vez definidas las dos primeras estrategias (negocios y posicionamiento), se continúa con la definición de la estrategia de crecimiento, dado que todo empresario buscar expandir sus actividades en la búsqueda del logro del crecimiento del negocio.

La ventaja competitiva sustentada en la generación de valor que busca aumentar su participación de mercado, necesita de una estructura que le sirva de base para aquellas estrategias, debiendo definir la forma en que la empresa desarrollará su estrategia organizacional.

Finalmente, las primeras cuatro estrategias (negocios, posicionamiento, crecimiento y organización) se asientan en las estrategias funcionales (marketing, producción, finanzas, personal), que poseen un carácter tanto estratégico como táctico.

En resumen, la gran estrategia empresarial se define de la siguiente forma:

- ¿Qué valor? → Estrategia de Negocios
- ¿Qué posición? → Estrategia de Posicionamiento competitivo
- ¿Cómo se desarrolla? → Estrategia de Crecimiento
- ¿Bajo qué estructura? → Estrategia Organizacional
- ¿Cómo se instrumenta? → Estrategia Funcional



Definidas las cinco dimensiones, es importante saber que existe una jerarquía en la determinación de la estrategia que responde a un orden lógico coherente con los objetivos de la empresa.

Para poder formular los distintos tipos de estrategias, es necesario realizar un procedimiento que permita un correcto diseño junto a una adecuada construcción de la estrategia general de la empresa. A continuación, se presentan las etapas a realizar:

a. Definir cuál o cuáles serán los segmentos objetivos.

La decisión acerca del mercado objetivo o mercado meta surge a partir de la investigación de mercado. De este estudio se determinará si la empresa posee un solo negocio (una sola UEN) o varios negocios (varias UEN). Una vez identificado esto, se determina el valor esperado por el cliente (V_c) que abrirá paso a las estrategias de negocios y las alternativas de marketing.

b. Definir en forma genérica el valor esperado por el o los segmentos.

En función de las ventajas buscadas por el grupo de clientes, se determina en forma genérica si el valor principal está asociado al bajo precio o a la diferenciación o a ambos.

c. Determinar el valor genérico de las actividades del proceso de negocio.

En función del análisis de las actividades de valor del proceso de negocios, determinar qué tan cerca está la empresa de obtener el valor empresario y el valor para el cliente.

d. Formular la Estrategia Competitiva.

Teniendo en claro el valor a generarse para los clientes meta, se debe definir las estrategias competitivas genéricas o de negocios (marca para todo el mundo, precio para todo el mercado y enfoque en un segmento con marca o precio).



e. Formular la Estrategia de Posicionamiento.

A partir de la ventaja competitiva se debe definir la participación de mercado a alcanzar, a través de una posición de ataque o de defensa dentro del sector donde se compete.

f. Formular la Estrategia de Crecimiento.

Toda estrategia de negocios supone un crecimiento. Las maneras para crecer pueden darse a través de la especialización, diversificación o la integración. La elección dependerá de las competencias, capacidades y habilidades detectadas en las actividades de valor y en las oportunidades y amenazas detectadas del entorno.

g. Formular una estrategia para mercados internacionales.

Detectándose oportunidades en mercados internacionales, la empresa define la estrategia a seguir y la forma de ingreso al mercado objetivo.

h. Formular la Estrategia Organizacional.

Debe existir una estructura organizacional que lleve adelante las estrategias competitivas y de crecimiento, se debe optar entre las alternativas estructurales que permitan ser la base de estas estrategias.

i. Formular la Estrategia Funcional.

Las estrategias funcionales definen las estrategias por áreas de la organización y desarrollan sus programas y presupuestos que serán la mínima expresión operativa de las estrategias que le proceden.



j. Ajuste estratégico al ciclo de vida del negocio.

El ciclo de vida de los negocios o sectores industriales posee etapas cuyas características debe ser tenidas en cuenta por la gran estrategia empresarial, Por lo tanto, todas las estrategias formuladas deben ser ajustadas a las formas particulares que demanda cada etapa del ciclo de vida de los negocios.

k. Implementación de la estrategia.

Incluye todas las acciones preparatorias previas a la implementación de la estrategia general de la empresa, pasando por la visión empresarial, la cultura organizacional para llegar finalmente al diseño de la estructura organizacional que mejor se adapte a la gestión estratégica del negocio.

2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

En esta parte se procederá a la formulación de las distintas estrategias que componen a la estrategia empresarial a desarrollar por parte de Cristales Pedro. En el análisis se estudiarán las estrategias de negocios, de marca, de ataque, entre otras.

2.1 ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

La estrategia competitiva incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una condición única o superior (ventaja competitiva) con relación a las empresas del sector. La estrategia de negocio define la forma competitiva y esa forma es la que determinará su posición competitiva dentro del sector. La forma competitiva y forma de posicionamiento determinan las alternativas de crecimiento respaldadas por las estrategias organizacionales y funcionales.



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

Las alternativas en formulación de la estrategia competitiva (o de negocios o genéricas) desde el enfoque de la empresa son:

Generac. de valor orientada a la Diferencia	Alta	ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN DIFERENCIACIÓN	X
	Baja		ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS
		Baja	Alta

Generac. de valor orientada a la Eficiencia

Matriz 12: Estrategias de negocios (Enfoque empresa)

Fuente: Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)

La organización debe buscar lograr una generación de valor alta orienta tanto en eficiencia como en diferencia. Para eso debe mejorar su estructura de costos lo mejor posible sin que esto lleva a una pérdida notoria en términos de diferenciación.



En cambio, si este procedimiento se realiza desde el enfoque del cliente, las alternativas en formulación de la estrategia competitiva (o de negocios o genéricas) son:

Sensibilidad al Precio	Alta	ESTRATEGIA DE PRECIOS	ESTRATEGIA DE MARCA /PRECIOS
	Baja	NEGOCIO ESTANCADO	ESTRATEGIA DE MARCA
		Baja	Alta

Sensibilidad a la Diferenciación asociada a la Marca

Matriz 13: Estrategia competitiva o de negocios(Enfoque del cliente)

Fuente: Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)

En términos prácticos para Cristales Pedro en el sector de negocio en el que se desenvuelve se tiene una alta sensibilidad al precio y una alta sensibilidad a la marca, dando por resultado la aplicación de una estrategia de negocios orientada a la marca y el precio.

En sintonía con la anterior matriz perteneciente a las estrategias de negocios a desarrollar, se debe complementar el análisis con las estrategias de marketing a aplicar según las características de la empresa y su segmento. A continuación, se presenta la matriz de las estrategias de marketing:



Línea de Productos	Varias	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	Una	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
		Uno	Varios

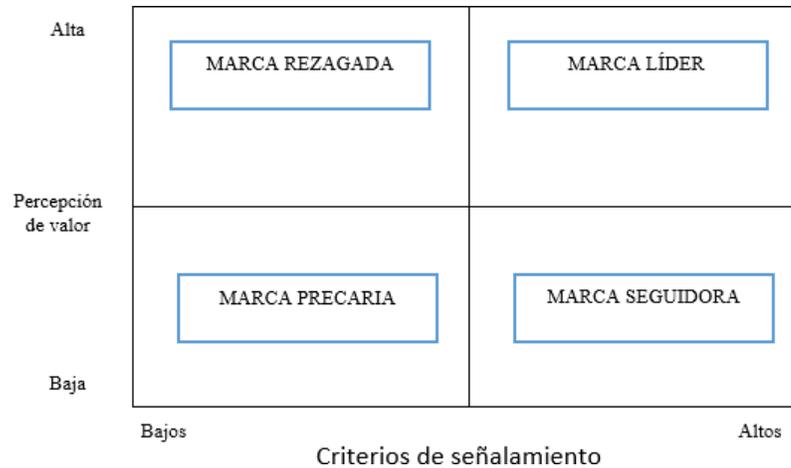
Número de Segmentos

Matriz 14: Estrategias de marketing

Fuente: Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)

Esta matriz permite definir con más precisión el/los segmento/s meta/s. Para el caso de la organización bajo análisis, se tiene que la misma posee más de una línea de productos con más de un segmento meta, por ende, la estrategia acorde a sus características es una asociada a un marketing indiferenciado para todo el mercado, permitiendo cubrir todo o la mayor parte del mercado potencial.

Continuando con el análisis, sigue la estrategia de marca o el posicionamiento en la mente del consumidor. Esta base se realizará a partir de diferencias tangibles o intangibles. Las estrategias de marca se apoyan en el área de marketing, los criterios de uso y criterios de señalamiento (construcción del valor simbólico de la marca). En términos gráficos, se presenta la matriz del posicionamiento de la marca:



Matriz 15: Posicionamiento de la marca

Fuente: Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)

En el sector de negocios donde se encuentra Cristales Pedro, si bien no existe una marca líder, al menos en términos de participación de mercado, el posicionamiento de la marca se define de la mano de la garantía y la popularidad que ofrecen los proveedores de primeras marcas con los que trabaja la empresa. Eso por esto, que, de acuerdo a la posición en la mente del consumidor, se puede encontrar a Cristales Pedro como marca líder, a Parabrisas Mendoza y LM Parabrisas como marcas seguidoras y a MH como marca rezagada.

Por último, recordando que el sector de negocio donde se desenvuelve la empresa se trata de uno maduro, según la bibliografía analizada, se debe hacer énfasis en estrategias de marca/precio, precio bajo y especializaciones o mkt de nicho.



2.2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Las ventas logradas por la empresa le señalarán su condición de líder, seguidor o rezagado, y de ahí el tipo de estrategia a desarrollar (ataque o defensa).

A partir de una serie de factores que se presenten, se establecen las condiciones para desarrollar una u otra estrategia. Estos factores pueden dividirse en incontrolables o externos a la empresa (oportunidades y amenazas) y controlables o internos a la empresa (fortalezas y debilidades), Esta información da lugar a la construcción de la siguiente matriz:

Desempeño Empresario	Fortalezas	ESTRATEGIA DE ATAQUE Táctica envolvente	ESTRATEGIA DE ATAQUE Táctica de varios lados
	Debilidades	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de flancos	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de retaguardia
		Oportunidades	Amenazas

Condiciones Contextuales

Matriz 16: Estrategia de Posicionamiento Competitivo

Fuente: Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)

Dentro de estas cuatro tácticas la que mejor se adapta a las condiciones de la empresa es la estrategia de ataque (Táctica envolvente). Esta elección se fundamenta en base a la información analizada en los



capítulos anteriores, donde se obtuvo mayor presencia de fortalezas y oportunidades junto con la búsqueda de Cristales Pedro por aumentar su participación de mercado.

ESTRATEGIA DE ATAQUE CON TÁCTICA ENVOLVENTE (FORTALEZAS/OPORTUNIDADES)

En un sector de negocios dominado por las oportunidades existirán empresas competidoras del sector y empresas que buscarán ingresar debido algún tipo de atractivo (tamaño y/o crecimiento de las ventas, demanda potencial, baja rivalidad competitiva, etc.).

Aquellas empresas que posean capacidades empresarias dominadas por fortalezas no dejarán escapar la oportunidad, ya sea para mantener su posición actual (contraatacar) o para aumentarla (atacar). Gráficamente, una táctica envolvente es de esta manera:

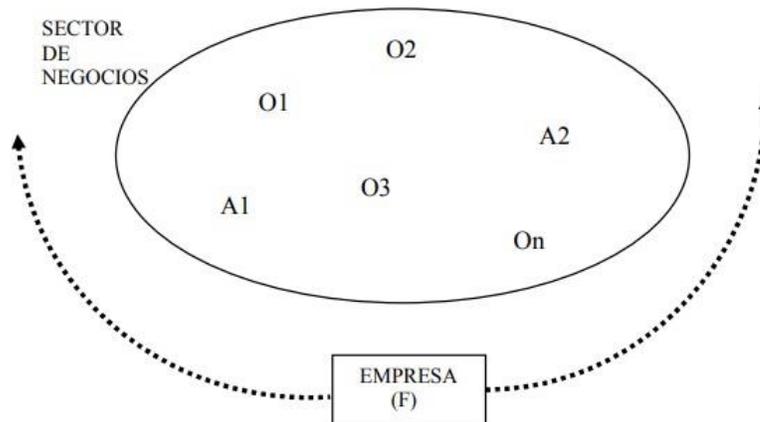


Imagen 11: Táctica envolvente (Estrategia de ataque)

Fuente: Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)



La táctica envolvente no es otra cosa que abarcar todo el mercado tratando de cubrir la mayoría o todos los segmentos que lo componen. A pesar de que se trata de un negocio especializado, donde las economías de escala no tienen una importancia decisiva como en los negocios de volumen, no deben pasarse por alto, ya que, no cualquier empresa puede llevar adelante esta estrategia en ausencia de estas economías.

Esta forma de estrategia y táctica poseen similitud con las acciones recomendadas por las matrices BCG, Mc Kinsey y ADL, todas ellas analizadas en el capítulo III del presente trabajo.

2.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Determinada la forma en que va a competir la empresa junto con la participación que pretende alcanzar, la siguiente decisión estratégica es definir la forma planteada para el crecimiento del negocio. Para alcanzar el crecimiento existen tres formas o caminos:

- Intensivas: Penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de clientes.
- Diversificación: Desarrolladas y no desarrolladas.
- Integración: Integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal.



Esta información se puede observar con mayor detalle a través de la aplicación de la Matriz de Ansoff:

Línea de Productos	Varias	DESARROLLO DE CLIENTES	DIVERSIFICACIÓN
	Una	PENETRACIÓN DE PRODUCTOS	DESARROLLO DE PRODUCTOS
		Una	Varias
		Segmento de clientes	

Matriz 17: Estrategias de crecimiento (Ansoff)

Fuente: Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)

ESTRATEGIAS INTENSIVAS

Suponen la focalización del negocio en aquellas oportunidades que no han sido convenientemente explotadas por la empresa.

Buscan lograr una mayor participación o cuota de mercado de la forma más rápida posible requiriéndose de acciones competitivas agresivas poniendo atención en la reacción que se generará en la competencia. El grado de poder (económico, financiero) o vulnerabilidad que posea la empresa serán elementos decisivos en el éxito o fracaso de las estrategias. Las tres acciones a llevar adelante (no mutuamente excluyentes) son:

- a. Penetración de mercados: Tiene como objetivo lograr aumentar su cuota o participación de mercado incrementando las ventas a partir de los productos que actualmente comercializa en los clientes



actuales. Para penetrar un mercado se recomienda acciones como: Desarrollo de demanda primaria, adquisición de mercados, defensa de una posición de mercado, entre otras.

- b. Desarrollo de clientes: Tiene como objetivo aumentar la participación de mercado comercializando los productos actualmente en cartera trasladándolos a nuevos tipos o segmentos de clientes. Las acciones a desarrollar son: nuevos segmentos de usuarios del mismo mercado geográfico, nuevos circuitos de distribución y expansión geográfica incorporando nuevas regiones.
- c. Desarrollo de productos: Tiene como objetivo aumentar su cuota de mercado comercializando productos nuevos (modificados, relanzados o marcas nuevas) sobre la base de clientes actuales. Se propone: Ampliar o adquirir una gama de productos, mejorar de la calidad, racionalización de la gama de productos, entre otros.

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Cuando existe un grupo de empresas que se constituyen en UEN como unidades organizativas independientes incursionando diversos tipos de negocios de la más diversa índole, es decir, la empresa se presenta con productos nuevos destinados a clientes nuevos.

Los motivos por los cuales las empresas encaran la diversificación de sus negocios obedecen a distintos motivos, pero el principal está referido a las pocas (o nulas) oportunidades que ofrecen productos y clientes actuales.

Oportunidades de mercado, decisiones de inversión, posibilidades de explotar negocios o productos que potencien los negocios actuales, suelen ser otros motivos. Las formas de diversificación pueden ser de dos maneras:



- a. Diversificación relacionada: Es un tipo de diversificación donde se interrelacionan dos o más actividades de valor o bien dos o más unidades estratégicas de negocios. Busca producir sinergia entre las actividades o UEN relacionados potenciando mercado desde la participación, generando economías de alcance, generando barreras de ingreso al sector para otras empresas, entre otras.
- b. Diversificación no relacionada: Contrariamente a lo anterior, esta forma de diversificación implica incursionar en negocios que nada tienen que ver entre sí, ni comercialmente, ni tecnológicamente ni por ningún otro motivo relacionado con la cadena de valor o entre distintas UEN.

ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN

Las estrategias de integración tienen que ver, básicamente, con las posibilidades de control del canal de distribución donde la empresa realiza sus negocios.

- a. Integración hacia atrás: Implica que la empresa integra a su sistema de distribución minorista uno o más tipos de alguna clase de empresa proveedora de algún insumo básico. De esta manera, la empresa se asegura costos, calidad, plazos y cantidades de entrega.
- b. Integración hacia delante: Es el caso inverso al anterior. Una proveedora se acerca al cliente intermedio o final incorporando (por adquisición, fusión o creación) empresas que le faciliten esta situación.
- c. Integración horizontal: No es otra cosa que la unión (fusión, alianza, cooperativas, entre otras) de aquellas empresas que, operando en el mismo sector o sectores relacionados, se unen para integrarse y desarrollar negocios conjuntos.



ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Definidos los tres tipos de estrategias pertenecientes a la estrategia de crecimiento, resta definir cuál de estos tres caminos va a ser seleccionado por la empresa para su ejecución. La elección depende de las condiciones de la empresa (capacidades) y de las condiciones del sector (atractivo).

Para el caso de Cristales Pedro, se tiene un atractivo del sector alto y una capacidad empresaria fuerte. Por lo tanto, en la matriz de Ansoff se debe llevar a cabo una estrategia de diversificación entre las cuales se puede seguir: Desarrollo de clientes o de productos, penetración de mercados, diversificación relacionada o integración vertical.

Teniendo en cuenta, que el desarrollo de una UEN es una estrategia de crecimiento, se debe determinar si se trata de un desarrollo de clientes, un desarrollo de productos o una combinación de las dos primeras. Este análisis debe ser realizado, en función de las características de la empresa, el atractivo del sector, la capacidad empresaria y los mercados en los que se desarrolla la empresa. Para el caso de desarrollo de clientes, la aplicación de la UEN otorga nuevos clientes que no formaban parte de los compradores diarios que posee la empresa, brindándole de esta forma, un nuevo segmento de clientes. En cambio, para el desarrollo de productos, la aplicación de la UEN le otorga una mayor variedad de productos a comercializar entre los clientes que se encuentran demandando los actuales productos de la empresa.

Por último, se tiene el desarrollo de clientes y de productos, en donde la aplicación de la UEN otorga a la empresa la adquisición de nuevos clientes y la ampliación en la oferta de productos a los clientes actuales.

En síntesis, si bien la empresa presenta un desarrollo de clientes y un desarrollo de productos, este último se encuentra con mayor presencia en las actividades de la empresa debido a que la gran mayoría de los clientes que demandan cristales como, por ejemplo, las compañías de seguros resultan ser los mismos



demandantes de autopartes o repuestos de automotor distinto a los cristales. Por lo tanto, la estrategia de crecimiento de desarrollo de una UEN se encontrará con mayor orientación hacia el desarrollo de productos.

2.4 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Para formular la estrategia organizacional es conveniente que el crecimiento de la estructura siga al crecimiento del negocio.

La propuesta para la formulación de esta estrategia se base en tres aspectos:

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

Estas tres formas de estructuración estratégica de la organización, es tan válida para grandes, medianas o pequeñas empresas.

DESARROLLO INTERNO

También conocida como reestructuración, downsizing y más recientemente como reingeniería y está asociada a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, esto es, focalizarse en los negocios actuales para lograr mayor penetración de mercado.

Implica integrar de manera coherente al soporte estratégico (personas, funciones, jerarquías, entre otras) a los objetivos estratégicos. En efecto: el éxito o fracaso de las estrategias propuestas dependerán en



gran medida en el grado de alineamiento o adaptación de las formas de visión empresa, cultura corporativa y estructura organización necesaria.

Para proceder a la formulación de la estrategia funcional, la empresa deberá fijar los objetivos estratégicos que surgen de las estrategias de negocios, participación y crecimiento.

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

En las empresas existen fuentes de conflictos que son extensivas a otra situaciones o personas de la organización

Los procesos de negociación de conflictos no son una tarea fácil. Del extremo de las políticas del cambio abrupto (despidos, retiros voluntarios, cambios de paradigma organizacional) al incrementalismo lógico, situaciones ya tratadas, existe un costo importante para los resultados estratégicos formulados. De los costos a los resultados deseados hay un camino por recorrer que se podrían resumir de la siguiente forma:



FASES	CONSECUENCIAS PARA LA PERSONA	CONSECUENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN
PRIMERA: EL CHOQUE	Parálisis, confusión, resentimiento. Sensación de inseguridad.	Desconcierto. Las actividades se bloquean o pasan a ser maquinales.
SEGUNDA: INCREDELIDAD	Deseo y búsqueda de un nuevo estatus. Rechazo a la realidad. Resentimiento agudizado.	Comportamientos erráticos. Desidia. Indiferencia. Reacciones negativas. Reorientación al pasado.
TERCERA: EL RECHAZO	Rechazo a lo nuevo. Desesperanza. Desorganización. Incipiente toma de conciencia de la situación actual.	Aceptación del nuevo estado de cosas, aunque dubitativa, temerosa y con resignación.
CUARTA: TOMA DE CONCIENCIA	Reconstrucción de un nuevo estatus. Aceptación de una nueva realidad.	Reorganización. Actitud positiva y alineamiento al nuevo desempeño cultural.

Imagen 12: Procesos de negociación

Fuente: Ocaña, 2016 (Dirección Estratégica de Negocios)

Los procesos de negociación deberán incluir situaciones como la descritas para reducir los efectos del costo del cambio en el menor tiempo posible.

ADQUISICIÓN O FUSIÓN

Está asociada a formas de crecimiento como la intensiva o las integrativas. Existe una diversidad de motivos por las cuales las empresas encaran este tipo de proceso de estructuración organizacional, pero en todos los casos refieren a objetivos claros de crecimiento de los negocios. Algunos de esos motivos son:

- Adquisición de conocimientos y/o experiencia sobre nuevos negocios.
- Adquisición de cuotas de mercado cuando se trata de una estrategia intensiva por penetración.
- Búsqueda de economías de escalas más eficientes.



El problema más frecuente tiene que ver en la manera de cómo se integran las estructuras diferentes que se fusionan.

ALIANZAS O FUSIONES

Las alianzas o joint venture, presentan un elemento básico común: la cooperación. En el mundo de las alianzas y las fusiones se presentan tres ramificaciones:

1. Alianzas complementarias: Unión de empresas de naturaleza diferente. Por ejemplo, una fábrica productora con una empresa distribuidora.
2. Alianzas de integración conjunta: Empresas que se encuentran en negocios similares y se unen para realizar economías de escala sobre un determinado proceso productivo o componente de producto.
3. Alianzas de adición: Empresas que desarrollan, producen y comercializan producto en común. Este es el caso de un grupo de pequeñas empresas metalúrgicas unidas para mejorar la posición competitiva que individualmente no conseguirían.

Según el tipo de alianza implementada se deberá diseñar un tipo de estructura acorde. En el caso de Cristales Pedro las estrategias más convenientes a utilizar son el uso de desarrollo interno y la adquisición de conocimientos y/o experiencia sobre nuevos negocios.

2.5 ESTRATEGIA FUNCIONAL

Finalmente, se llega al último nivel de estrategia a aplicar. Para el caso de la estrategia funcional se trata de establecer a la misma en términos de programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de



la empresa que conformarán la base de los objetivos estratégicos a nivel de negocios, crecimiento y organizacional.

En función del tipo de negocio que se trate, existen, al menos cuatro estrategias básicas a nivel funcional:

1. Estrategia de operaciones: Comprenden acciones tales como: Información de fabricación, capacidad instalada, integración vertical, introducción de nuevos productos, entre otras.
2. Estrategia de comercialización: Comprenden acciones tales como: Información de comercialización, análisis de mercados, decisiones sobre productos, distribución, entre otras.
3. Estrategia financiera: Comprenden acciones tales como: Índices del mercado de capitales, mediciones de rentabilidad, riesgo, crecimiento, entre otras.
4. Estrategia de desarrollo organizacional y personal: Comprenden acciones tales como: Administración de los recursos humanos, evaluación del personal, desarrollo del personal, relaciones laborales, entre otras.

Por último, resta determinar a efectos prácticos de la organización bajo análisis las estrategias funcionales que mejor se adapten a la misma. Dentro de ellas, se tiene:

1. Estrategia de operaciones: Capacidad instalada e introducción de nuevos productos.
2. Estrategia de comercialización: Análisis de mercados, decisiones sobre productos, precios y distribución.
3. Estrategia financiera: Mediciones de rentabilidad (sobre activo y ventas), costo de capital y crecimiento de los beneficios, los activos y las ventas.
4. Estrategia de desarrollo organizacional y personal: Selección de personal capacitado y especializado, desarrollo del personal y relaciones laborales que promuevan la coordinación para el logro de los objetivos.



3. SÍNTESIS CAPITULO VI

En este capítulo se abordó el análisis y la formulación de las distintas estrategias que componen a la estrategia empresarial. Para ello, se determinaron las cinco dimensiones que la integran y dentro de cada una de ellas, se seleccionó a la/s indicada/s para Cristales Pedro.

La formulación de las cinco estrategias (negocios, posicionamiento, crecimiento, organizacional y funcional) permitirán brindar a la empresa un mejor margen de acción y toma de decisiones con respecto al sector de negocios en el que se desenvuelve sin dejar de lado la información correspondiente al diagnóstico interno de la empresa. Esto contribuirá a una mejor adaptación a los cambios de su entorno y a una mejora en los pasos a seguir por parte de la dirección general.

Para terminar, se destaca que la fase de formulación de estrategias es la antesala para las etapas de implementación y control de las distintas estrategias a ejecutar.



CONCLUSIONES FINALES

A lo largo del proceso y desarrollo del trabajo de investigación se obtuvieron conclusiones importantes en lo que respecta al desarrollo de la UEN. En primer lugar, se hace énfasis en la opinión que dan algunos autores como Hax y Majluf. (1993) en estudiar la factibilidad de implementar una UEN dadas las numerosas ventajas que aportan a las empresas. De esta manera, se comprueba de forma práctica durante el trabajo, la importancia de la aplicación de una UEN que permite aumentar la imagen, el valor de la marca, el posicionamiento.

En segundo lugar, se destaca la factibilidad de ejecución de la nueva UEN de Cristales Pedro -empresa bajo análisis- que aportará mayores niveles de rentabilidad, posicionamiento en el mercado y en la mente del consumidor, entre otros. Todo lo anterior, contribuirá a una mejorar en términos globales de la empresa en su conjunto.

En tercer lugar, se menciona que, si bien como toda empresa Cristales Pedro presenta fortalezas y debilidades internas, dada su trayectoria, conocimiento del mercado, experiencia en el rubro y otras variables, resulta un desperdicio no detenerse a estudiar la posibilidad de ampliación de sus actividades a partir de una UEN. Por lo tanto, en el trabajo queda demostrado que la aplicación de la nueva UEN, que se plantea como una posibilidad se termina convirtiendo en una realidad.

En cuarto lugar, se aprecia la contribución de los diagnósticos internos y externos de la empresa bajo estudio junto con la herramienta prospectiva de la formación de escenarios que permitieron abrir el paso al análisis de la factibilidad de ejecución de la nueva UEN.

En quinto lugar, se resalta el análisis y formulación de las distintas estrategias que componen a la estrategia empresarial necesaria para el desarrollo de la UEN que se buscar incorporar a las UEN ya



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



existentes en la empresa. En esta parte, se hace una mención especial a la estrategia de crecimiento del desarrollo de UEN orientada en mayor medida al desarrollo de productos, dicha estrategia es formulada a partir de la factibilidad de ejecución de la UEN planteada.

En resumen, este trabajo muestra todos los pasos a seguir para el estudio exitoso de la factibilidad de ejecución de una UEN para una empresa junto con el curso de acción a seguir en el análisis y la formulación de las estrategias a utilizar.

Como conclusión final de este trabajo, se tiene el logro de la realización de un análisis estratégico que abrió el paso al estudio de la factibilidad de ejecución de una nueva unidad estratégica de negocios para la empresa Cristales Pedro.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADEFA. (2024). Así le fue a la industria automotriz nacional en 2023. Redacción Parabrisas. Recuperado de: <https://parabrisas.perfil.com/noticias/mercado/asi-le-fue-a-la-industria-automotriz-nacional-en-2023.phtml>
- Arias, A. (2020). Prácticas Laborales Nilsa S.A. Recuperado de: <https://drive.google.com/file/d/1NtS46Q8Vu99LJxnW8lrPyIQ2B5Sc9NT8/view?usp=sharing>
- Bettis, R., y Hall, W. (1983). Diversification Strategy, Accounting Determined Risk, and Accounting Determined Return”, Academy of Management Journal, vol. 25, núm. 2, pp. 254-264.
- Beucher, M. (2023). Unidad Estratégica de Negocios: Qué es y para qué se utiliza. Espacio Empresa. Recuperado de: <https://espacioempresa.com/emprendedores/unidad-estrategica-de-negocio/>
- CEPAL. (2023). La actividad económica de América Latina y el Caribe continúa exhibiendo una trayectoria de bajo crecimiento. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/comunicados/la-actividad-economica-america-latina-caribe-continua-exhibiendo-trayectoria-crecimiento#:~:text=Organismo%20regional%20de%20las%20Naciones,1%2C9%25%20en%202024.>
- Hax, A., y Majluf, N. (1993). Gestión de Empresa con una Visión Estratégica.
- Hill, C., y Jones, G. (1996). Administración Estratégica, un enfoque integral. Colombia.
- Ocaña, H. (2016). Dirección Estratégica de los Negocios, Teoría y práctica. Dunken, Buenos Aires. Buenos Campos.
- Porter, M. (1981). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



Porter, M. (1998). Ventaja Competitiva, Cecsca, México. Décimo sexta impresión.

Robbins, S., y Coulter, M. (2005). Administración. 8° Edición, Pearson- Prentice Hall, México.

Thompson, A., y Strickland, A. (1985). Administración Estratégica, 18° Edición, Mc Graw Hill, México.

Zorrero, D. (2024). La industria automotriz creció un 13,7% en 2023, apoyada más en las exportaciones que en las ventas para consumo interno. Editorial Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/autos/2024/01/05/la-industria-automotriz-crecio-un-137-en-2023-apoyada-mas-en-las-exportaciones-que-en-las-ventas-para-consumo-interno/>



ANEXOS

ANEXO 1: Diagnóstico de la visión empresarial (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 confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.		X		
6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas alograr por la organización.		X		
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				X
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los				X



miembros de la organización.				
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 jerárquico.				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 0,81 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 3 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 tipo de identidad sobre las otras no descartándose características específicas de estas últimas.



ANEXO 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?				
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				X



	parte del cliente?				
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?				X
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?				X
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?				X
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?				X
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?				X
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?				X
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?				X
20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?			X	
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?				X
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específicas 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 afin 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.
- (2) Se trata de establecer si la empresa posee como mercado meta uno o más segmentos.
- (3) Los clientes potenciales son TODOS los clientes que podrían, en algún momento ser compradores para la empresa. Los clientes potenciales surgen de la diferencia entre el Mercado Potencial (Mp) menos el Mercado Actual de la Empresa (Ma), o Cuota de Mercado (Cm).



- (4) Se trata de establecer si los clientes motivan sus compras solo en productos planificados y, si además de estos, están los comprados por impulso.
- (5) Pregunta complementaria a la anterior. Si las motivaciones de compra se encuentran estrictamente asociadas a una necesidad, entonces las compras serán planificadas; si existe un dominio del deseo es altamente que las compras sean por impulso.

Cálculo de la misión de negocios:

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

Escala y tipificación:

- 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



ANEXO 3: Diagnóstico de la cultura organizacional (Co)

(El entrevistado debe responder sí o no)

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



13. ¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes? SI
14. ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales? SI
15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto? SI
16. ¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente? SI
17. ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados? SI
18. ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa? SI
19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados? SI
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? SI
21. ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad? SI
22. ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales? NO
23. ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda? NO
24. ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa? SI



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? SI
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). SI
27. ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos? SI
28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal? SI
29. ¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos? SI
30. ¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones? NO

Nota aclaratoria:

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

Cálculo de la cultura organizacional:

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.

Escala y tipificación:

0 a 0,4 = Cultura rezagada

0,41 a 0,6 = Cultura seguidora



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



0.61 a 0.8 = Cultura anticipadora

0.81 a 1 = Cultura innovadora



ANEXO 4: Diagnóstico de la estructura organizacional (Eo)

	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 – porejemplo 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 decapacitación 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 sonlos suficientemente flexibles para absorber los cambios			X	
15. La Institución posee un sistema de circulaciónde 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



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



Nota aclaratoria

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

Cálculo para la estructura organizacional

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

Escala y tipificación

0 a 0,40 = Estructura Burocrática

0,41 a 0,60 = Estructura Rezagada

0,61 a 0,80 = Estructura Flexible

0,81 a 1,00 = Estructura Innovadora

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, 9 de agosto de 2024.


Agustín Arias

Agustín Arias

.....
Firma y aclaración

28996

.....
Número de registro

39458024

.....
DNI