



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FILIPPINI HNOS SRL

Trabajo de investigación

Autor:

Valentina Lourdes Filippini Castell

Registro: 31172

valentina.filippini@fce.uncu.edu.ar

Profesor tutor:

Gustavo Maddio

Universidad Nacional de Cuyo

Mendoza 2024



Índice

RESUMEN TÉCNICO	4
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	5
1.1. HISTORIA Y PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	5
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.3. OBJETIVOS	9
1.4. HIPÓTESIS	10
1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.6. ALCANCE Y TIEMPO	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	13
1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	13
2. CAPACIDADES EMPRESARIALES Y VALOR EMPRESARIO	14
2.1. IDENTIDAD CORPORATIVA	15
2.2. DIFERENCIA Y EFICIENCIA CORPORATIVA	24
2.3. ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO	27
3. ESTUDIO DEL SECTOR DE NEGOCIOS	29



3.1.	VARIABLES DE NIVEL 1	30
3.2.	VARIABLES DE NIVEL 2	36
3.3.	VARIABLES DE NIVEL 3	40
3.4.	DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DEL SECTOR DE NEGOCIOS BAJO ANÁLISIS	41
4.	EMPRESAS FAMILIARES	42
4.1.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS	44
4.2.	CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR	45
5.	LA INDUSTRIA DEL RETAIL	52
5.1.	NIVELES MINORISTAS	53
5.2.	TIENDAS DE CONVENIENCIA	54
6.	LA ERA DIGITAL Y SUS HÁBITOS DE CONSUMO	56
7.	LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LOS NEGOCIOS	59
<u>CAPÍTULO III: MARCO PRÁCTICO</u>		<u>62</u>
1.	ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO	62
1.1.	ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA	63
1.2.	ANÁLISIS DE LA DIFERENCIACIÓN Y EFICIENCIA	67
1.3.	CÁLCULO DE VE	75
2.	ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS	76
2.1.	ANÁLISIS VARIABLES NIVEL 1	76



2.2.	ANÁLISIS VARIABLES NIVEL 2	82
2.3.	ANÁLISIS VARIABLES NIVEL 3	88
2.4.	PONDERACIÓN DEL SECTOR DE NEGOCIOS	92
3.	OPINIONES EXTERNAS	93
<u>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES</u>		100
<u>CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES</u>		103
<u>BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS</u>		107
<u>ANEXOS</u>		111
<i>ANEXO A</i>		111
<i>ANEXO B</i>		114
<i>ANEXO C</i>		118
<i>ANEXO D</i>		121
<i>ANEXO E</i>		123

Resumen Técnico

El presente trabajo de investigación realiza un análisis exhaustivo de "Market Express", la tienda de conveniencia operada por Filippini Hnos. SRL, ubicada en Godoy Cruz, Mendoza, Argentina. El estudio evalúa las capacidades empresariales de la compañía para determinar su valor comercial, identificando tanto sus fortalezas como los puntos clave que requieren mejora. Además, se lleva a cabo un estudio detallado del sector de negocios, lo que permite comprender la posición actual de Market Express en el mercado y los diversos factores que influyen en su operación.

La investigación incluye el análisis de variables como la competencia, los proveedores, y las barreras de entrada al sector, proporcionando una visión integral de las oportunidades y desafíos que enfrenta Market Express. También se examinan aspectos tecnológicos y ambientales que impactan en su funcionamiento. Este enfoque multidimensional busca ofrecer recomendaciones estratégicas para fortalecer la competitividad de Market Express y optimizar su estructura administrativa, con el fin de asegurar un crecimiento sostenible y una mayor eficiencia operativa.

Palabras claves: Análisis estratégico – valor empresarial – industria del retail – tiendas de conveniencia – estrategias competitivas – cultura organizacional – identidad corporativa



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Historia y presentación de la empresa

Filippini Hnos. es una sociedad de responsabilidad limitada, conformada por dos socios hermanos, cada uno de ellos con el 50% del capital social. Ambos ejercen, actualmente, la gerencia de la misma.

La SRL es dueña hace aproximadamente 60 años de la Estación de Servicio ubicada en la calle San Martín 1148 de Godoy Cruz, que actualmente dispone de cuatro unidades estratégicas de negocios diferentes: la expendedora de combustible; donde se suministra carburante a los vehículos, la tienda de conveniencia; dedicada a la venta de productos de consumo masivo e inmediato, la cafetería; que ofrece diferentes alternativas de desayuno y media tarde a los clientes y la playa de estacionamiento; que brinda un servicio de aparcamiento vehicular para quienes deseen resguardar sus automóviles en una cochera privada. La política de la empresa consiste en generar un valor agregado ofreciendo cada uno de estos servicios las 24 horas del día y los 365 días del año, sin cerrar sus puertas ni por vacaciones ni feriados.

Para la consecución de todas sus actividades la empresa está conformada por dos socios gerentes, dos miembros más de la familia que no son propietarios pero trabajan para la gerencia, el contador de la empresa y 8 empleados, que no son miembros de la familia ni propietarios de la misma.

La empresa aún se encuentra en crecimiento y está adquiriendo cada vez más reconocimiento local gracias al esfuerzo y perseverancia de quienes la dirigen.

A través de los años, la misma ha ido evolucionando y superando diversos obstáculos para poder plantarse y perdurar en el sector.



Esta empresa surge a partir de la iniciativa de dos hermanos, Jorge y Oscar Filippini, quienes en 1963 construyeron una estación de servicio con bandera Shell. Inicialmente el negocio era sólo la venta de combustible. Con el correr de los años se le anexó un pequeño comercio de ventas de conveniencia (minimercado). A partir de 1990, los hermanos deciden separarse y es Oscar Filippini, junto a dos de sus hijos, quien continúa al frente de la empresa. Al fallecer en 1997, Oscar, fueron sus dos hijos, Daniel y Cecilia Filippini quienes se hicieron cargo del negocio, que desde esa época y hasta la fecha ha ido creciendo no sólo en sus dos unidades ya mencionadas sino también se abrieron otras opciones comerciales como se mencionaron anteriormente

Hoy en día, la ventaja competitiva de la firma Filippini Hnos. SRL está determinada casi en su totalidad por la tienda de conveniencia denominada “Market Express”.



Ilustración 1: Estación de servicio Filippini Hnos. S.R.L.

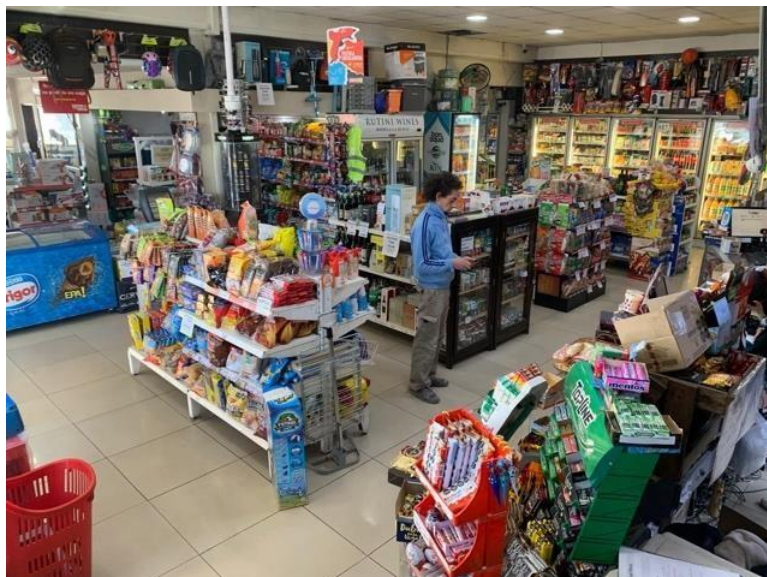


Ilustración 2: Market Express



Ilustración 3: Logo de Market Express

1.2. Planteamiento del problema

La compañía está atravesando una etapa de crecimiento teniendo la oportunidad de aumentar su cuota de mercado, sin embargo no cuenta con estructuras y procesos sólidos que le brinden respaldo para



hacer frente a una mayor demanda. Sumado que al tratarse de una organización familiar y pequeña, con métodos de acción antiguos y conservadores, el entorno cambiante puja a que la misma se vea obligada a tomar nuevas medidas para mantenerse competitiva en el sector.

De acuerdo a la información recolectada desde la organización se sabe que dentro del negocio, el minimercado es la unidad estrella a través del cual se perciben los mayores ingresos, es por eso que el análisis estará enfocado específicamente en esta UEN.

Hace un tiempo que las tiendas de conveniencia vienen tomando un papel muy importante dentro del sector del retail. Las mismas se caracterizan por vender productos de consumo masivo e inmediato en espacios reducidos y con horarios y días de apertura muy extendidos. Tienen un amplio surtido de productos, centrado en bebidas, alimentación, golosinas, productos de limpieza e higiene personal, útiles de librería hasta productos tecnológicos, entre otras cosas. A cambio de la amplitud de horarios y la variedad de productos, sus precios suelen ser ligeramente superiores a los de los supermercados.

En general, suelen estar ubicadas en zonas urbanas, cerca de conjuntos residenciales o en centros urbanísticos de gran afluencia de personas. Su propósito es estar al servicio de aquellas personas que necesitan realizar una compra de forma rápida y al paso. Personas que están apuradas, que necesitan hacer una compra de urgencia, que se quedaron sin un producto específico en su alacena o que olvidaron comprar un regalo a último momento, entre infinitas situaciones. Lo importante es que estos minimercados deben estar en el momento justo en el que el cliente los necesita y deben proporcionar una atención rápida. A su vez, las tiendas de conveniencia están empezando a elegirse como espacios sociales donde las personas eligen sentarse a tomar un café con un jefe, amigo o pareja, desayunar o



tomar un recreo de trabajo, esperar un turno médico, trabajar desde su computador y hasta juntarse con amigos o familiares para compartir una gaseosa o mirar un partido de fútbol.

El interés de los consumidores por las tiendas de conveniencia antes que los grandes supermercados, creció también luego de los nuevos hábitos que dejó la pandemia. Esto ha provocado que muchos supermercados comiencen a expandirse hacia los barrios con nuevos locales de proximidad para ampliar sus negocios y llegar al consumidor final. Como lo son Carrefour Express, las tiendas de conveniencia DIA en Madrid, Diarco Barrio en AMBA, Líder Express en Chile, etc.

Los cambios en los intereses y las formas de consumir de la gente llevan a que las empresas tengan que replantearse la forma en que ofrecen sus productos. Frente a esto, resulta conveniente analizar la situación actual de “Market Express” a fin de identificar los factores claves que brindan a la organización una ventaja y proponer nuevos objetivos que le garanticen diferenciarse y trascender dentro del mercado.

1.3. Objetivos

El objetivo general del presente trabajo es desarrollar un análisis estratégico para determinar la situación actual de “Market Express” y formular estrategias en el corto y mediano plazo que le permitan sobresalir en el sector.

Objetivos específicos:

1. Llevar a cabo un análisis interno de sus recursos, capacidades, estructura organizativa, cultura corporativa y procesos internos, para conocer sus fortalezas y debilidades.



2. Conocer la situación actual del sector para realizar un análisis de competitividad.
3. Proporcionar información y conocimientos relevantes que faciliten la toma de decisiones a líderes y directivos.
4. Formular estrategias de negocio, posicionamiento, crecimiento, organizacionales y funcionales.

1.4. Hipótesis

“Existe la posibilidad de mejorar la planificación y organización de la compañía para aprovechar las condiciones del entorno y capitalizar las oportunidades de desarrollo de mercado disponible”

Esta hipótesis plantea que la actual planificación y organización dentro de la empresa podrían estar limitando su capacidad para aprovechar las oportunidades de crecimiento y expansión en el mercado. La falta de un enfoque estratégico sólido y de procesos bien definidos podría estar obstaculizando la capacidad de la empresa para identificar, evaluar y ejecutar de manera eficiente las oportunidades emergentes en su industria.

1.5. Metodología de la investigación

1.5.1. Marco teórico

Para la construcción del marco teórico se presentarán diversos conceptos relacionados a la consecución de un análisis estratégico orientados en el libro “Dirección estratégica de los Negocios” por Hugo Ricardo Ocaña¹.

¹ DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS, Ricardo Hugo Ocaña



Se determinará en qué consiste un análisis estratégico, los aspectos que se evaluarán dentro de la organización y sus posibles resultados. El valor empresario y la manera de estimarlo. Además, la forma de llevar a cabo una evaluación del entorno definiendo cada uno de los niveles de análisis y sus factores.

Por otro lado, se investigaran temáticas que faciliten la comprensión de la industria en la cual se encuentra la compañía y aspectos que contextualicen el entorno en el que se desenvuelve.

1.5.2. Caso práctico

Los conceptos previamente definidos se aplicarán de forma práctica en la empresa Filippini Hnos. específicamente en la unidad estratégica de negocios anteriormente mencionada “Market Express”.

El enfoque de la investigación comenzará de forma exploratoria y cualitativa, para recolectar conocimientos y comprensión del entorno del problema mediante la observación, encuestas y entrevistas. Estas herramientas se aplicarán sobre actores importantes tanto dentro de la organización como dueños hasta actores externos a la misma como clientes que nos puedan brindar información útil para la construcción de este trabajo. Luego, se realizará una investigación de tipo descriptiva que mediante la recolección de datos primarios y secundarios ayude a la formulación de nuevas estrategias.

1.6. Alcance y tiempo

El trabajo de investigación inició en Mayo del 2023 y finalizará en Septiembre del año 2024. Tiene espacio dentro del departamento de Godoy Cruz en la provincia de Mendoza.

Si bien el estudio evalúa las capacidades empresariales de la organización Filippini Hnos. SRL, el análisis interno y externo se centrará específicamente en una unidad estratégica dentro de la organización

a fin de limitar la investigación. Se recopilaban datos referidos a la tienda de conveniencia y a su entorno competitivo.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1. Análisis Estratégico

El análisis estratégico es un proceso sistemático y estructurado que se utiliza para evaluar la situación actual y futura de una organización, con el fin de identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este análisis proporciona una comprensión profunda del entorno interno y externo de la organización, así como de sus capacidades y recursos, con el objetivo de desarrollar estrategias efectivas que impulsen el éxito y la ventaja competitiva.

El mismo implica recopilar y analizar información relevante sobre diversos aspectos de la organización, como su estructura interna, recursos humanos, finanzas, operaciones, marketing y tecnología. También se examinan factores externos, como el mercado, la competencia, las tendencias económicas, políticas y sociales, y las oportunidades y amenazas que surgen de estos factores.

Existen varias herramientas y técnicas utilizadas en el análisis estratégico, como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal), el análisis de las 5 fuerzas de Porter, entre otros. Estas herramientas ayudan a identificar las áreas en las que la organización tiene ventajas competitivas y las áreas que requieren mejoras o mitigación de riesgos.

El objetivo final es proporcionar una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Dada una comprensión clara de la situación actual y futura de la organización, los líderes pueden formular



objetivos estratégicos, definir planes de acción y asignar recursos de manera efectiva para alcanzar el éxito a largo plazo.

2. Capacidades empresariales y valor empresario

A fin de realizar un análisis interno de la organización que permita conocer su situación actual, se evalúan sus capacidades empresariales para determinar el valor empresarial con el que cuenta. El mismo se verá reflejado en el valor agregado que ofrezca en sus productos o servicios.

El valor para el cliente se define como lo que está dispuesto a pagar por un producto de acuerdo a como lo percibe, es decir, **$V_c = \text{MARCA} - \text{PRECIO}$** . Por otro lado, el valor para la empresa se define como la totalidad generada por todas las actividades de valor, plasmado en la fórmula

$$\mathbf{V_e = IDENTIDAD*(DIFERENCIA - EFICIENCIA).}$$

En este sentido, la identidad puede estar orientada hacia la diferencia o eficiencia.

Para cuantificar dicho valor empresarial, se debe calcular los valores de los factores que representan la identidad (factor de individualización), la diferencia (factor de optimización) y la eficiencia (factor de sofisticación) mediante la aplicación de cuestionarios.

El factor de identidad representa la capacidad de la empresa para individualizarse en el mercado y ofrecer productos o servicios únicos. El factor de diferencia se refiere a la capacidad de la empresa para optimizar sus procesos y mejorar su oferta de valor. El factor de eficiencia representa la capacidad de la empresa para innovar y sofisticar su oferta de valor.

Una vez se han cuantificado los valores de los tres factores, se obtiene una medida del valor empresarial que permite conocer la situación actual de la empresa e identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta.

2.1. *Identidad corporativa*

La identidad de una empresa se refiere a los atributos y cualidades únicas que la hacen diferente de cualquier otra. Aunque pueda haber productos o empresas similares, ninguno será exactamente igual, ya que la identidad se construye a partir de características únicas. Es importante tener en cuenta que la identidad no se limita a la apariencia visual o la marca, sino que incluye elementos tangibles e intangibles que definen la empresa o producto.

La generación y producción de la identidad empresarial comienza y se continúa en la “visión empresarial”. Es el empresario-estratega quien, con su particular, relativa y subjetiva mirada de la realidad competitiva comienza dando los rasgos esenciales de la identidad. Además, estará determinada de acuerdo a la misión, cultura y estructura con la que cuente la compañía.

Visión



La visión es una imagen a futuro sobre cómo se desea que sea la empresa o como quisieran ser en el futuro como individuos. La visión establece una dirección clara y unificada que guía a los miembros de la empresa hacia un objetivo común y les permite trabajar en conjunto para lograrlo. Su propósito es orientar, controlar y motivar a la organización para alcanzar ese estado deseable.



Da respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización o quienes queremos ser en los próximos años? La elaboración de la misma debe involucrar a todos los miembros de la organización y debe ser realista y alcanzable, pero al mismo tiempo, ambiciosa e inspiradora. Debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a los cambios en el entorno y a las nuevas oportunidades que puedan surgir.

Hugo Ricardo Ocaña en su libro Dirección Estratégica de los Negocios propone cuatro tipos de visiones:

- **Visión Difusa:** En la visión difusa los valores y creencias no conforman un sistema; se encuentran dispersos, a veces contradictorios, validándose solamente por la imposición coercitiva de la dirección superior. La ideología organizacional “es” la ideología del propietario/s, errática, contradictoria cuando existen propietarios o gerentes que no comparten una misma visión, lo cual genera una moral que confunde a los miembros de la organización ya que no existen criterios claros de discernimiento entre las acciones correctas y las que no lo son. Las políticas son implícitas, carentes de racionalidad y la ética es ambigua, sin coherencia que termina confundiendo a los miembros de la organización.
- **Visión Compleja:** la complejidad viene dada por la multiplicidad de valores y creencias que coexisten dentro de la organización. La identidad se atomiza según las creencias y valores de áreas funcionales, por los distintos gerentes y/o por las diferentes localizaciones (regional, nacional, global) que posee la organización. Esto en gran parte



de los casos, generan conflictos entre sí perdiendo la capacidad de unión corporativa. A tantas “particiones organizacionales”, tantas conductas morales y lo que puede ser correcto en un área funcional de la organización, puede no serlo en otra. No se puede hablar de una ética empresarial, única, coherente, orientadora, representativa, sino de diferentes formas de ética de acuerdo a las circunstancias que enfrente la organización.

- **Visión Simple:** las bases del sistema de valores y creencias están conformadas por pocos factores que lo determinan pero éstos aparecen como sólidos, homogéneos y coherentes. Una sola ideología explícitamente formulada como un único postulado a cumplir (orientación, al cliente, orientación a los resultados, la calidad como único factor competitivo, etc.), situación que sugiere una conducta moral clara, fácilmente asimilable por los miembros de la organización. Lo mismo ocurre con las políticas: claras y precisas, aunque no necesariamente siempre explícitas.
- **Visión Concentrada:** aun cuando la organización posee una complejidad intrínseca, el sistema de valores y creencias le otorga unicidad, es decir, lo múltiple aglutinado en la unidad corporativa, generando una 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 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 a los posibles desvíos morales. No obstante este discernimiento



moral permite cierto “movimiento” entre extremos cuando se admite la discusión de ciertos valores que condicen con un momento o con una circunstancia dada. Las políticas son explícitas, positivas, concretas, precisas, resultan una guía ineludible para los miembros de la organización.

Misión



Se sabe que la “visión” es una cualidad y actitud que posee el estratega-empresario para conformar una imagen mental de lo que se ve o cree ver respecto del futuro de los negocios. Mientras, la “misión” es la tarea que se encomienda el empresario para que sus negocios sean exitosos. La visión posee un carácter de totalidad y unidad; la misión se focaliza en la actividad específica del o de los negocios por lo que, a una visión, tantas misiones dependiendo de la cantidad de negocios que encare la organización.

Definir el negocio es definir la misión, las clásicas dos variables que definen un negocio son: 1. Clientes. 2. Productos

La matriz propuesta para tipificar la misión del negocio propuesta por Hugo Ocaña es la siguiente:

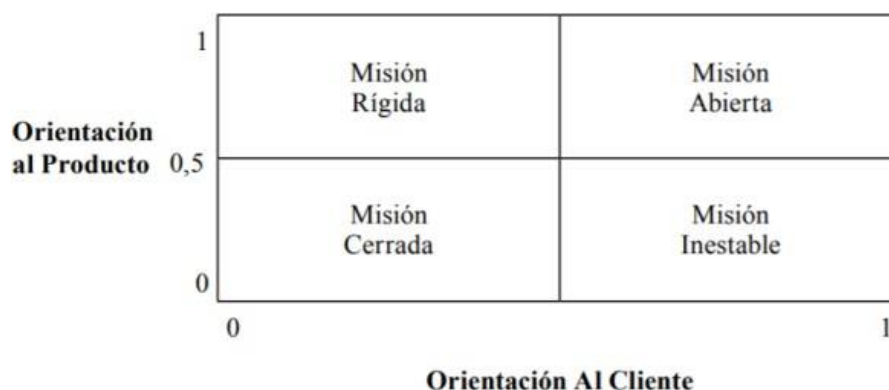


Ilustración 2: Dirección estratégica de los negocios, Ricardo Hugo Ocaña

- **Misión Cerrada:** escasos conocimientos relacionados con el tipo de cliente-meta. La situación se agrava ya que la definición del producto no responde a los criterios de la demanda. Este tipo de misión es “cerrada” toda vez que no está formalizada; se cierra sobre sí misma y, en tal caso, el empresario se encuentra en la oscuridad “no ve el negocio” y es razonable: si no ve al cliente, es imposible que vea qué tipo de productos pueden satisfacer su demanda.
- **Misión Inestable:** una fuerte orientación al cliente trae aparejada una falta de control sobre el producto. Esto debe entenderse así: sabemos que el cliente está en permanente cambio, que la empresa debe adoptar una actitud frente al cambio (acompañar, anticipar, persuadir), sin embargo, debe existir una base de definición genérica acerca del producto (bien o servicio) y dejar que los atributos sean los elementos dinámicos que se ajusten a los cambios del cliente.
- **Misión Rígida:** tipo de misión concentrada en el producto sin tener en cuenta las exigencias de la demanda; típica de aquellas empresas que se vuelven obsesivas con la productividad, los costos, perdiendo de vista los cambios en los clientes, este tipo de misión puede ser adecuada cuando los clientes son cautivos, su poder de negociación es bajo, no existen productos sustitutos ni complementarios o, simplemente, se trata de un mercado de estructura monopólica.
- **Misión Abierta:** clara definición del quién y del qué del cliente y sus demandas de bienes y servicios. Convenientemente definido el negocio porque se tiene bajo permanente observación



al cliente y, consecuentemente, se toman acciones para ajustar al producto en función de las exigencias de la demanda.

Cultura Organizacional

La cultura es el conjunto de valores, creencias, costumbres, símbolos propios de una organización que permite distinguirla de otras. Ésta contribuye a que todos los miembros de la organización se entiendan mejor y se sientan parte de ella, lo cual puede facilitar, impedir o retrasar la implementación de una nueva estrategia. Es importante que exista una cultura organizacional fuerte que respalde la visión empresarial y la misión de negocios para que la implementación de una estrategia sea exitosa.



Según Hugo Ricardo Ocaña se pueden distinguir cuatro categorías de culturas de acuerdo a su adaptación al cambio:

- **Cultura Iniciadora:** orientada a la generación de diferencias competitivas con un alto desarrollo de actitud proactiva. Implica la innovación permanente en los bienes, servicios, procesos, tecnología, etc.; se trata de una cultura que promueve en las personas miembros de la organización formas permanentes de provocación del cambio por medio de un espíritu emprendedor sostenido en la creatividad y la innovación, con alta preferencia por el riesgo que implica “hacer”.
- **Cultura Anticipadora:** identidad orientada a la generación de diferencias y con actitud proactiva con niveles aceptables de eficiencia en una actitud por controlar los costos; es



un tipo de identidad empresarial sustentada en el trabajo en equipo, la cooperación, la resolución creativa de problemas prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.

- **Cultura Seguidora:** la identidad se orienta a la eficiencia (con cierta actitud reactiva) debido a que, al acompañar al cliente en sus cambios, las diferencias las crean éstos últimos reservándose la empresa el ser eficientes por sobre las diferencias requeridas.
- **Cultura rezagada:** identidad orientada a la eficiencia y actitud fuertemente reactiva y con fuerte resistencia al cambio; identidad profundamente anclada en el eficientismo que desconoce o ignora el rol de la persona en la organización, con reglas, procedimientos y controles extremadamente rígidos, le dan a la empresa un tipo de cultura consistente para desarrollar productos altamente estandarizados y de bajo costo.

Estructura organizacional



La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.



Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

Utilizando la clasificación del libro Direcciones Estratégica de Negocios se reconocen las siguientes estructuras:

- **Estructura Conservadora:** el énfasis de la identidad está puesto en la eficiencia, (posición que requiere estructuras rígidas, procedimientos estandarizados, productos homogéneos) y bajo énfasis en las diferencias.
- **Estructura Burocrática:** son estructuras con un tipo de identidad en que no se desarrolla ni en la eficiencia ni la diferencia de manera competitiva.
- **Estructura Innovadoras:** 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).
- **Estructuras Flexibles:** son consecuencia de una identidad fuertemente asociada a la diferencia con menor énfasis en la eficiencia. Este último concepto –menor énfasis en la eficiencia– no significa que ese factor de valor no interese. Debe interpretarse que, al ser



una estructura flexible de rápido acomodamiento a las condiciones del contexto se necesita sacrificar cierto nivel de eficiencia.

Factor de individuación

Una vez comprendido los elementos que dan forma a la identidad organizacional se busca estimarla a través del factor de individuación, el cual nos da la posibilidad de expresar este concepto con una valoración numérica.

Se pretende elaborar una técnica cuantitativa que permita obtener una medida aceptable del significado que tienen una serie de acontecimientos, sucesos o situaciones relacionadas con las actividades de la organización, utilizándose para tal fin una serie de escalas descriptivas bi o multipolares; pudiéndose de esta manera establecer así el grado de semejanza o disparidad entre conceptos para lograr un diagnóstico sobre una cuestión a analizar.

El instrumento base se presenta habitualmente como un cuestionario cuyo número de ítems a investigar es variable. Es una escala abierta de gran flexibilidad, que se adapta a los propósitos de la investigación, pudiendo variar ampliamente los conceptos que se pretenden evaluar. Es una medida no financiera enfocada a las actividades que producen valor en términos de identidad. Al ser medidas no financieras poseen la particularidad, además del relativismo y subjetividad apuntados, de que no están basadas directamente en consideraciones de costos u otros valores de naturaleza económica.

El factor de individuación es una aceptable medida para conocer cómo se encuentra la organización en términos de identidad. La estimación del factor de individuación se realiza de la siguiente manera:



$$fi = iV + iM + iC + iE$$

4

Es un promedio simple de las cuatro variables o atributos asociados a la identidad (Visión, Misión, Cultura y Estructura), las cuales se representan a través de una estimación basada en el relevamiento efectuado en las áreas estratégicas de la organización. Cada índice, como también el factor de individuación en sí mismo– se encuentra comprendido entre los valores 0 (cero) y 1 (uno) siendo este último valor el ideal de identidad para cualquier organización. Por lo demás cualquier índice – y consecuentemente “fi”– que se encuentre por encima de 0,50 el resultado aparece como aceptable siendo considerado una fortaleza (leve, si es mayor o cercano a 0,50, o gran fortaleza si es muy cercano a 1). Si el valor estimado estuviese por debajo de 0,50 estaríamos ante una debilidad.

2.2. Diferencia y eficiencia corporativa

Cualquier área o actividad de la organización, así como está involucrada con una identidad, también debería estarlo con una diferencia y un costo asociado que denote la eficiencia en el hacer. La relación diferencia menos eficiencia señala la cantidad de valor contenida en un producto o en una actividad de la organización a un costo dado. Por ello, diferencia y eficiencia deben ser analizadas en forma conjunta ya que no se puede entender cuánto de diferencia se está logrando si no se sabe a qué costo se lo está haciendo.



Diferencia

La diferencia dentro de una empresa está determinada por las acciones que se desarrollan para el logro de un objetivo. Tiene que ver con el modo de hacer las cosas que deberá ser comprendido por todos los miembros de la organización y anunciado a través de la “estrategia empresarial”. La manera como ha de definirse dicha estrategia señala la diferencia en términos competitivos.

Dado que las acciones que pueda llevar a cabo una organización están al alcance de todas las demás, debido a la abundante información con la que se cuenta hoy en día, es importante que la empresa aproveche las bases de la identidad creada para generar diferencias con respecto al resto de empresas que compiten en el sector.

Las empresas crean diferencias, las hacen conocer señalándolas o especificándolas, para ser distintas en la diversidad competitiva. Para que las diferencias sean un valor empresarial, la empresa debe desarrollar formas de diferenciación que involucren a todas las actividades del proceso de negocio. Para lograr la diferencia la empresa tiene que trabajar sobre cuatro elementos básicos: la adaptación, la innovación, la coordinación y la mejora de las actividades del proceso de negocios.

Innovación: se refiere a introducir cosas novedosas.

Mejora: darle un valor superior al proceso. Se recomienda operar por aquellos que se consideran críticos.

Coordinación: disponer de forma ordenada los procesos entre sí.

Adaptación: entendida con relación al cliente, tanto externo como interno.



Factor de sofisticación

El factor de sofisticación es la estimación de las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresario. Se trata de un factor no financiero igual que el factor de individuación. El procedimiento para la estimación de la diferencia a través del factor de sofisticación comienza con un “mapeo” de las actividades de valor comprendidas dentro del proceso de negocios.

La diferencia es valiosa sí y sólo sí el Valor Empresario (Ve) generado posee un posicionamiento equivalente en el Valor para el Cliente (Vc). La introducción excesiva de diferencias puede llegar a generar un valor empresario por encima del valor percibido por el cliente y, por lo tanto, éste desiste de su compra.

Eficiencia

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

Tanto la diferencia del factor de sofisticación como la eficiencia del factor de optimización están afectados por la identidad expresada a través del factor de individuación. La diferencia, al producirlas, debe ser independiente al costo. Luego el factor de optimización se encargará de verificar si la diferencia generada es aceptable en términos de eficiencia.

Entre diferencia y eficiencia hay una relación de causa y efecto: a mayor consumo de costos en las actividades (causas) debe existir un mayor producido en las diferencias.



El análisis de costos como indicador de la eficiencia se enmarca en estas dos categorías:

- Costos estructurales: relacionados básicamente con el costo producido por cada actividad de valor. Se remite a los costos operativos incurridos en cada actividad toda vez que se produce un bien o un servicio.
- Costos ejecucionales: dependen de la destreza del personal en la utilización eficiente de los recursos disponibles.

Factor de optimización

El factor de optimización se obtiene a partir del análisis de los recursos. Ellos deben ser analizados como aquellos que facilitan, tanto la adquisición de insumos, como los necesarios para su transformación en un producto final.

En este trabajo se realiza una estimación no financiera del factor de optimización de la misma manera que se llevó a cabo con el factor de individuación y sofisticación, para lo cual se debe haber determinado a todo el proceso de negocios como una desagregación en actividades de valor. Luego, para cada actividad de valor se debe determinar cuál es la medida de valor, en términos de costos, para señalar un desempeño eficiente aceptable. La elección del indicador de costos más adecuado dependerá de la naturaleza de las actividades de la empresa, del sector donde se desempeña, entre otros.

2.3. Estimación del valor empresario

Concluyendo con el análisis interno de una organización, que incluye el análisis de sus capacidades empresariales, resulta relevante volver a aclarar la forma en que se estima el valor empresario (Ve).



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

$$V_e = V_c$$

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

$$\text{Siendo } V_e = f_i (f_s - f_o)$$

La expresión cuantitativa del Valor Empresario es una estimación no financiera, subjetiva y relativa, derivada de la utilización de herramientas de índole cualitativa como los cuestionarios con la utilización de escalas semánticas. Donde 1 (uno) es el mejor valor que se podría obtener para el Valor Empresario (V_e) y cero (0) el peor valor para el mismo concepto, la misma sería aplicable para el factor de individuación (f_i) y para el factor de sofisticación (f_s). Mientras, para el factor de optimización (f_o) la escala es a la inversa.

Si, V_e es igual a 1; la empresa se encuentra en el ideal de generación de valor.

Si, V_e es menor a 1; la empresa se encuentra en buena posición para generar valor teniendo aún posibilidades para mejorarlo.

Si, V_e es menor a 0; el resultado es negativo con lo cual se requiere, o bien una revisión de las estimaciones efectuadas, o bien la revisión de los factores intervinientes.



3. Estudio del sector de negocios

El análisis del sector de negocios, también conocido como análisis de la industria o análisis sectorial, se refiere al proceso de evaluar y comprender el entorno en el que opera una empresa o un conjunto de empresas relacionadas. Consiste en examinar las características, las tendencias y los factores clave que afectan a un sector específico de la economía.

Comprende dos enfoques complementarios de análisis:

- Micro entorno: se refiere al entorno inmediato de la empresa, aquellos factores que tienen un impacto directo y cercano en su funcionamiento y desempeño. Estos factores son más específicos y están más relacionados con las actividades internas y externas de la empresa.
- Macro entorno: se refiere a los factores más amplios y generales que afectan a una empresa o industria, pero que están fuera de su control directo. Estos factores son de naturaleza macroeconómica, social, tecnológica, política y legal.

En este trabajo el análisis del sector se evaluará comprendiendo tres dimensiones o niveles de variables a considerar, tal como lo propone el autor Hugo Ocaña en su libro “Dirección estratégica de negocios”.

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

Estos tres niveles señalan el grado de importancia que poseen sus variables y sus impactos en los objetivos de la empresa. Las variables de primer nivel son las que poseen un impacto directo y de mayor importancia.

A su vez, las variables de diferentes niveles mantienen vínculos y relaciones entre sí que permiten determinar el atractivo del sector, es decir, cuáles son las condiciones favorables y desfavorables del sector.

3.1. Variables de nivel 1

El mismo está comprendido por los clientes, la empresa y la competencia.

A. Clientes

Los clientes se dividen en “actuales” y “potenciales”. Los primeros, que bien podrían ser los llamados clientes “fidelizados”, son aquellos que realizan compras regularmente en la empresa analizada. Por el contrario, los potenciales son aquellos que, pudiéndole comprar regularmente a la empresa no lo hacen.

a. Clientes como mercado

- **Tamaño del mercado:** El tamaño del mercado está constituido por todos los clientes que están dispuestos a comprar el producto que comercializa la empresa en cuestión. Es la suma de clientes actuales más clientes potenciales.



- Crecimiento del mercado: Se refiere al crecimiento en ventas que tiene el sector de negocios en un periodo dado.
- Elasticidad de la demanda: la elasticidad de la demanda tiene que ver con las variaciones experimentadas entre el precio de un producto y las ventas. Si el precio de un producto aumenta o disminuye y las ventas disminuyen o aumentan en forma más o menos proporcional a la suba o baja de los precios, entonces se dirá que la demanda es “elástica”. Si por el contrario, si los precios de los productos bajan o suben y las ventas se mantienen más o menos constantes, la demanda es “inelástica”.
- Propensión al gasto: la cantidad y rapidez con que los compradores destinan sus ingresos al consumo en lugar de destinarlos al ahorro.
- Capacidad de compra: la capacidad de compra es una extensión del poder adquisitivo que se mide por la disponibilidad de créditos y otros instrumentos financieros que permitan aumentar la capacidad de compra más allá del poder adquisitivo.

b. Clientes actuales

- Costo de cambio a la competencia: Los clientes, por más fidelización que se observe, en algún momento pueden pasar a comprarle a la competencia, con lo cual, para la empresa en cuestión, pasan a ser clientes potenciales.
- Demanda de servicios: los clientes, cada vez más, no se conforman ya con la sola compra; desean servicios que, en el mejor de los casos, concentren las compras en un solo lugar o bien que posean mayores servicios asociados a los productos que compran.



- Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización: los clientes fidelizados, al asumir la condición de tales, pueden llegar a exigir algún tipo de “plus” en sus compras: descuentos especiales, financiación, servicios varios, etc.
- Cercanía geográfica: la mayor o menor cercanía geográfica impactará de distintas maneras en las condiciones de compra de los clientes actuales.
- Hábitos de compra: los hábitos se modifican en forma permanente, ya sea por cuestiones socioculturales y personales o bien por impulso de las propias empresas.
- Sensibilidad al precio: si la demanda al mercado (o a la empresa) es elástica, toda variación que señale un aumento en los precios indicará un desplazamiento de la demanda hacia otros productos sustitutos o hacia otras empresas según sea el caso.
- Sensibilidad a la marca: cuando hablo de sensibilidad a la marca, me estoy refiriendo a la sensibilidad que poseen los compradores respecto de los elementos diferenciales que posee dicha marca y por la cual ha logrado cierto posicionamiento en el mercado.
- Sensibilidad a los criterios de señalamiento: los criterios de señalamiento son, básicamente, los estímulos comerciales provenientes de la comunicación y del posicionamiento de la marca.

c. *Clientes potenciales*

- Tamaño de los clientes potenciales: aquellos clientes que no le compran a la empresa bajo análisis lo hacen a la competencia o simplemente no compran.
- Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada: vista en cuanto a los costos (tiempo, distancias, calidades) que deben superar los clientes de la competencia para



pasarse a la empresa bajo análisis. Si los costos no son altos (precios, calidad de servicios, distancias) más fácil será pasarse y mejor para la empresa analizada.

- Grado de fidelización de los clientes con la competencia: esta variable es similar a la expuesta en la fidelización de los clientes actuales de la empresa bajo análisis.

B. Empresa

En los mercados de consumo especialmente, no se puede entender un análisis completo del sector si no se incluyen a los distribuidores: mayoristas y minoristas, de grandes y pequeñas superficies y otros formatos minoristas (máquinas expendedoras, venta directa por correo, telefónica, por catálogo o por internet, por organizaciones de venta domiciliaria, etc.).

- Número y tamaño de intermediarios: mientras más “competencia” haya entre los posibles distribuidores, más poder de negociación tiene el fabricante con respecto a éstos y, por lo tanto, más posibilidades de fijar condiciones.
- Canales sustitutos: pueden existir canales no tradicionales que, si el fabricante sabe ver, puede incluso, desarrollarlos como una nueva y exitosa estrategia de marketing.
- Costo de cambio de los intermediarios: el cambiar de distribuidor puede ser muy riesgoso ya sea por ineficacia comercial de este último, por mala imagen ante el cliente final, por problemas financieros o por cualquier condición de negociación nueva que estos impongan o porque se pierde mucho respecto a algo con el distribuidor actual.
- Amenaza del canal de integración hacia atrás: hay casos donde el fabricante puede verse reemplazado directamente por su distribuidor



- Contribución a la eficiencia en la comercialización: Cuando es posible aplicar políticas de cooperación con los miembros del canal, donde su eficiencia mejorará la eficiencia de la estrategia del productor.

C. Competencia

a. Rivalidad Competitiva

Los competidores actuales, donde se ubica la empresa bajo análisis, son todas las empresas que compiten en un sector con productos similares, sirviendo a un mismo mercado o satisfaciendo una misma necesidad. Un sector de negocios, cuyo grado de rivalidad competitiva sea bajo ofrecerá un panorama más favorable para los intereses de la empresa y viceversa

- Número de competidores: mientras mayor sea el número de competidores que exista en un determinado sector o segmento, será mayor la rivalidad entre ellos.
- Especificidad de los activos: mientras más específicos sean los activos de un sector en particular, más difícil se le hará a las empresas que se encuentran compitiendo allí poder deshacerse de éstos o encontrarles otros usos diferentes.
- Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda: Cuando la demanda de un sector, aunque no sea creciente, por lo menos es estable, suele presentarse una cierta tranquilidad entre los competidores.
- Costos fijos del sector: Las economías de escala juegan un papel importante sobre los costos de los productos. A mayor escala, disminuyen los costos unitarios e inciden en la baja de precios que



a su vez permitirán ganar más cuota de mercado. Mientras más elevados sean los costos fijos que caracterizan a un sector, más serán necesarias las economías de escala.

- Intentos de diferenciación en el producto o servicio: En la medida que los sectores se acercan a la madurez en la etapa de su ciclo de vida, la similitud entre la gran cantidad de ofertas que se presentan en el mercado es mayor y, por lo tanto, mayor es el intento por parte de las empresas de diferenciar ante los clientes sus productos o servicios.
- Importancia de la marca: en los sectores donde la marca por si misma juega un rol importante al momento de decidir la compra, la rivalidad es mayor ya que las empresas se encuentran obligadas a mantenerse con una fuerte presencia en ellos.
- Existencia de precios de señalamiento: hay sectores en donde en algunos tipos de productos existen “precios de referencia” que el cliente tiene consciente o inconscientemente incorporados y, por lo tanto, las demás marcas harán grandes esfuerzos en tratar de, por lo menos, no superarlo y, si es posible, disminuirlo o, en su defecto, acompañar sus propuestas con promociones y cualquier otro tipo de estímulo comercial aumentando con ello la rivalidad.
- Cantidad de líneas de productos: en la medida que un competidor, cualquiera sea el motivo, aumente su línea de productos, provocará que los demás tiendan a imitar dicha acción para no quedar en desventaja competitiva lo que provocará entre ellos un aumento en la rivalidad.

b. Acciones Competitivas



- Grado de iniciativa de la competencia: cuando existen empresas que se caracterizan por llevar a cabo todo tipo de acciones con el objetivo de estar permanentemente cuidando su posición de liderazgo o buscando superar al líder en caso de no serlo.

3.2. Variables de nivel 2

Se analizan proveedores, posibles nuevos ingresantes, productos sustitutos, distribuidores y actores estatales y no estatales.

a. Proveedores

Los proveedores pueden hacer que un sector sea más o menos atractivo para las empresas que compiten en él dependiendo del poder de negociación que éstos posean. Este poder de negociación que posea el proveedor suele depender de:

- Número de proveedores importantes y/o nivel de sustitución de ese producto: En la medida que las empresas de un sector poseen poca cantidad de proveedores para elegir entre ellos sobre un mismo tipo de producto, por supuesto que esto las limita en el poder de negociación sobre ellos.
- Diferenciación de los productos del proveedor: cuando entre la totalidad de los proveedores supuestamente similares que posee una empresa sobre alguna materia prima o servicio en particular, existe alguno o algunos que ofrecen cierta diferencia superior sobre el resto, esta característica los pone en una situación de ventaja sobre el resto aumentando el poder de negociación de ellos por sobre el de las empresas clientes del sector.
- Costo de cambio de los proveedores: Puede suceder que el riesgo por cambiar de proveedor sea elevado ya sea porque la calidad de los productos de este no sea la misma a la que la empresa



estaba acostumbrada, o porque se pierdan condiciones favorables de negociación alcanzadas con el actual, el nuevo no garantice las mismas condiciones o tiempos de entrega, etc.

- Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: esto se da cuando los mismos fabricantes incorporan a su modelo de negocio la misma actividad que realizaban, hasta ese momento, sus clientes ofreciendo entonces reemplazar a éstos en el mercado.
- Importancia del producto del proveedor en el producto final

b. Posibles Nuevos Ingresantes

Si un sector de negocios es atractivo, ya sea por su rentabilidad, por su potencial crecimiento o cualquier otra oportunidad de negocios que se avizore en él, sin dudas irá acompañado siempre de la posible amenaza que signifiquen todos los que en él quieran ingresar para poder beneficiarse de ello.

Los competidores actuales tratarán de desalentar a los potenciales ingresantes a través de obstáculos o barreras creadas por ellos mismos o barreras específicas del sector

a. Barreras de entrada directas:

- Economías de escala alcanzadas: en la medida que todas las empresas competidoras actuales del sector las hayan logrado o estén próximas a hacerlo, estarán en mejores condiciones de costos respecto a las que deseen entrar y, por ser nuevas en el sector justamente, no gozarán de la participación de mercado necesaria para poder igualar los costos de las actuales.
- Diferenciación del producto: en la medida que el o los productos del sector deseado se encuentren con agregados de diferencias, más difícil le será a un nuevo ingresante darle motivos a ese mercado para ser elegido.



- **Identificación de la marca:** Es obvio que en aquellos sectores que, por sus características naturales donde en ellos de por sí las marcas son importantes, que existan ya claramente marcas que dominan el sector y ya son referentes en él, se tornará un gran desafío ingresar en él a una nueva.
- **Requerimientos de capital, tecnología o know how:** En la medida que los sectores se vuelven más sofisticados (en tecnología, infraestructura, innovación de productos y procesos de producción, conocimientos y capacidades del personal en los niveles operativos y gerenciales, diferenciación de productos, economías de escala) mayores capitales o conocimientos deberá poseer una empresa que desee ingresar al sector.

b. Barreras de entrada indirectas:

- **Regulación de la industria:** A veces para colaborar con el recupero de la inversión realizada por las empresas que ya ingresaron al sector y como una cierta forma de garantizar un cierto nivel de ventas, el estado protege ciertas industrias mediante leyes que prohíben, o por lo menos dificultan en gran medida, el ingreso de nuevos competidores
- **Registro de patentes:** A veces, las marcas patentan un nuevo producto o una mejora en éstos con la intención de protegerse tanto de sus propios competidores actuales como de los posibles que puedan aparecer.

c. Sustitutos

En la medida que los productos están en condiciones de poder satisfacer una misma necesidad o función básica, podrán considerarse sustitutos.



- Similitud de los productos sustitutos: mientras mayor sea la similitud entre los sustitutos, menor será el costo de cambio percibido por optar por éste y, por lo tanto, mayor amenaza implicará para los actores de ese sector.
- Precio de los sustitutos: si los sustitutos son numerosos, similares y de fácil acceso pero el precio de ellos es mayor, entonces no será tan preocupante para el sector bajo análisis.
- Disponibilidad de sustitutos: A veces los sustitutos pueden resultar una opción muy conveniente pero el acceso a ellos hace que finalmente los descartemos como mejor opción.

d. Actores Estatales y No Estatales

- Entes reguladores (estatales): organismos que actúan sobre un sector construyendo normativas que regulan el accionar del sector, tornándose menos atractivo para las empresas que compiten en él, obligándolos a elevar sus costos de producción y/o comercialización. Sin embargo, son una especie de garantía para los clientes.
- Entidades mixtas de desarrollo económico: a la inversa que en el caso anterior, estos organismos suelen colaborar con las empresas que pertenecen al sector favoreciendo el desarrollo de todo él.
- Actores no estatales: gran cantidad de las conocidas como ONG con objetivos diversos como proteger ante la discriminación, ante el maltrato animal, al medio ambiente, etc, en distinta medida y según el sector, pueden intervenir en éste en caso afectando negativa o positivamente al sector de referencia.



3.3. Variables de nivel 3

Las variables de tipo nacionales y, a veces, globales también influyen en los distintos sectores de negocios. Hay sectores que, por su naturaleza, se pueden ver más afectados que otros.

El macroentorno siempre afecta a los sectores de negocios, cualesquiera sean éstos, y a las empresas que compiten en él aunque sea en distintos niveles. Por más que se trate de una empresa local se caería en un error al pensar que no sufriría los efectos de las variables de un orden mayor al de su actividad específica. Estas pueden ser:

1. Factores económicos: Se evalúa el entorno económico general, incluyendo la tasa de crecimiento económico, la inflación, el desempleo, las políticas monetarias y fiscales, y los ciclos económicos.
2. Factores socioculturales: Se consideran los aspectos sociales y culturales que influyen en el comportamiento de los consumidores, como las tendencias demográficas, los valores, las actitudes, las preferencias de compra y los cambios en los estilos de vida.
3. Factores tecnológicos: Se analiza el impacto de los avances tecnológicos en la industria, como la innovación, la digitalización, la automatización de procesos y la adopción de nuevas tecnologías.
4. Factores políticos y legales: Se examina la influencia de los factores políticos y legales, como las leyes laborales, las regulaciones comerciales, las políticas gubernamentales y los acuerdos internacionales.
5. Factores medioambientales: Se considera el impacto ambiental de la actividad de la empresa, las regulaciones ambientales, la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa.



3.4. *Determinación de las condiciones competitivas del sector de negocios bajo análisis*

Una vez que se han visto y seleccionado las subvariables de los distintos niveles de variables, se procede a realizar una evaluación de las mismas con el fin de verificar las condiciones favorables o desfavorables que ellas presentan. El análisis se hace en tiempo presente, es decir, las condiciones de las variables “hoy”.

VARIABLE	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
V1					Valor de la variable. Según su condición le corresponderá un valor comprendido entre 1 y 5.
V2					idem
V3					Ídem
V4					idem
V5					idem
...					...
...					...
Vn					idem
Vf					El valor final es la resultante del promedio simple de los valores de las distintas variables

Si $V_f > 3$ entonces Variable favorable.

Después se evalúan las variables del nivel 1,2 y 3 en conjunto y se obtiene el puntaje final.

Si Valor final > 3 entonces Sector favorable.

Que el sector aparezca como “favorable” significa que existen más oportunidades que amenazas.

4. Empresas familiares

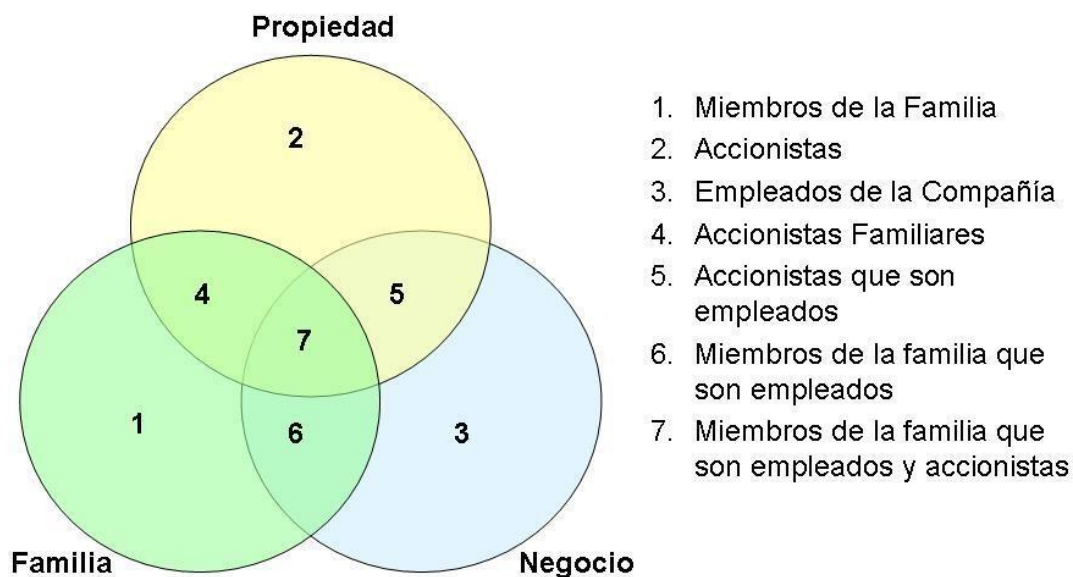
Una empresa familiar es aquella empresa en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.”

De esta definición se rescata el concepto de ‘familia y continuidad generacional’: Esto es algo muy relevante porque implica que inherentemente hay una visión de largo plazo y un alto compromiso con el negocio. Y esto es una visión y compromiso que va más allá de lo que uno lo aprecia en otras empresas (donde existen muchas veces sólo para de cumplir con los accionistas), ya que está siempre presente el bienestar de las generaciones siguientes de la propia familia.

Intuitivamente uno piensa que en una empresa familiar los integrantes de la familia son los propietarios y además están involucrados activamente en la gestión de la compañía. Esto muchas veces es así (especialmente en la empresas más pequeñas, o en las empresas que están en la primera generación), pero no es la regla general. Los conceptos: Familia – Propiedad – Negocio se combinan de manera muy diferente en las distintas empresas familiares.

Esto se puede graficar de la siguiente manera:

Familia – Propiedad - Negocio



Tal como se muestra en este esquema también hay miembros de la familia que no participan ni en la propiedad ni en el negocio propiamente, pero si quieren, y tienen vocación, para aportar a la familia.

Es muy importante entender que cada grupo puede tener intereses y motivaciones muy diferentes. Aquellas empresas que reconocen esta diversidad de intereses y actúan consecuentemente, tienen una mayor probabilidad de tener éxito.



4.1. Ventajas y desventajas

Algunas ventajas que se presentan en las empresas familiares pueden ser:

- Continuidad a largo plazo: Las empresas familiares suelen tener una visión a largo plazo y están más orientadas hacia la continuidad generacional. Esto les permite planificar y tomar decisiones estratégicas con una perspectiva a futuro, evitando presiones externas de resultados inmediatos.
- Cultura y valores arraigados: Las empresas familiares suelen estar basadas en una cultura y unos valores familiares compartidos. Esto puede generar un mayor sentido de pertenencia y compromiso de los empleados, así como una identidad distintiva que puede ser un factor competitivo en el mercado.
- Agilidad en la toma de decisiones: Al tener una estructura de propiedad y gestión más concentrada, las empresas familiares pueden tomar decisiones de manera más ágil y flexible. Esto se debe a la menor burocracia y a la capacidad de los miembros de la familia para tomar decisiones rápidas sin tener que pasar por múltiples niveles jerárquicos.
- Confianza y lealtad: En las empresas familiares, existe un alto grado de confianza y lealtad entre los miembros de la familia y los empleados. Esto puede fomentar un ambiente laboral más cohesionado y comprometido, así como una mayor cooperación y trabajo en equipo.

A su vez, pueden presentar desventajas tales como:

- Problemas de sucesión: Uno de los mayores desafíos para las empresas familiares es la sucesión generacional. La transición de liderazgo de una generación a otra puede ser complicada y puede



generar conflictos familiares, especialmente cuando no hay un proceso de planificación de sucesión claro y estructurado.

- **Conflictos familiares:** La combinación de relaciones familiares y relaciones empresariales puede dar lugar a conflictos internos. Las diferencias de opinión, las rivalidades y las disputas familiares pueden afectar negativamente la toma de decisiones y la gestión de la empresa.
- **Resistencia al cambio y falta de profesionalización:** Algunas empresas familiares pueden ser reacias a implementar cambios o a introducir prácticas de gestión más profesionales. Esto puede limitar su capacidad de adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución y afectar su crecimiento y competitividad.
- **Dificultades en la separación de roles:** En las empresas familiares, puede ser difícil separar los roles familiares de los roles empresariales. Esto puede llevar a decisiones basadas en relaciones familiares en lugar de en criterios puramente empresariales, lo que puede afectar la eficiencia y la objetividad de la gestión.

Es importante destacar que estas ventajas y desventajas pueden variar en cada empresa familiar, dependiendo de factores como la estructura de propiedad, la cultura familiar y la profesionalización de la gestión. La gestión adecuada de los desafíos puede permitir a las empresas familiares aprovechar al máximo sus ventajas y minimizar sus desventajas.

4.2. *Ciclo de vida de la empresa familiar*

A diferencia de la empresa no familiar, en la empresa familiar el ciclo de vida de la misma se ve impactado y afectado por factores emocionales que alteran su normal funcionamiento, generando



diferentes crisis que la familia y la empresa deben lograr superar para crecer y seguir en el mercado. Este ciclo de vida está formado por 6 etapas:

Etapas 1: el fundador emprende el negocio

Es la etapa inicial de la vida de la empresa, en la que el que inicia el emprendimiento pone el acento en aprovechar una oportunidad de negocio que percibe y se entusiasma por llevarla adelante. Se podría decir que el fundador “ve la oportunidad donde los demás no ven”. Su plan de negocio podría estar escrito en una servilleta de papel en la que escribe para contarle a un amigo o familiar el modelo del negocio que pretende desarrollar. Como se observa, el fundador tiene una clara visión que la ejecuta con pasión y con una enorme capacidad de trabajo que lo lleva a superar los innumerables obstáculos para conseguir que su proyecto se haga realidad.

La **primera crisis** es por falta de delegación del fundador. Los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta un punto en que ya no puede hacer todo como antes, porque pueden surgir problemas de productividad, comerciales e incluso financieros. El fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa, que es la de incorporar gente en quien pueda delegar algunas de las funciones que antes cumplía él. Se resiste porque no les tiene suficiente confianza de que vayan a hacer bien su trabajo, y porque no tiene tiempo ni ganas para controlarlos. Al fundador le cuesta ir delegando conforme la empresa va creciendo y se convierte en el cuello de botella para la profesionalización de la organización. En cierto sentido se entiende porque, cuando ha delegado, las cosas no se hicieron como él quería. También es cierto que eso es así porque no cuenta con personal idóneo en



quien delegar, y entra en un circuito vicioso del que le cuesta salir por sí mismo. Por esta razón le resulta tan difícil lograr mandos medios talentosos y con potencial de desarrollo.

Etapas 2: crecimiento de la empresa por un nuevo estilo de liderazgo del fundador

Para esta nueva etapa, el fundador tiene que desarrollar nuevas competencias, como son las de liderar un equipo con las personas que ha incorporado a la organización. Esto supone una cierta estructura funcional en la que se asignan tareas a individuos que deberán tomar decisiones y dar cuenta de ellas. La comunicación es bastante informal, pero más compleja por la nueva estructura organizativa que da origen a esta etapa. El sentido de misión lo comunica a su gente con tal pasión que desarrolla en ellos un fuerte sentido de pertenencia, que se manifiesta por el gran compromiso que asumen por alcanzar los objetivos de la empresa. De este modo, consigue el fundador una formidable ventaja competitiva que es solo pensable para la empresa familiar, aunque no todas lo consiguen, que es cuando el fundador no ha sabido superar la crisis propia de esta etapa en la que el gobierno sigue concentrado en su persona.

La **segunda crisis** es por el ingreso de los hijos. Se produce una superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa, es decir, el padre es padre en su casa, pero jefe en la compañía, mientras que los hijos verán a los padres siempre como tales aun cuando sean sus propios jefes. La confusión de estos roles entra en conflicto con facilidad o, al menos, provoca discusiones que no favorecen la calidad de trabajo ni de vida familiar. El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por encima de lo preparados que puedan estar para cumplir sus responsabilidades en la organización, las cuales, por cierto, no suelen estar claras.



La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. Los hijos, especialmente cuando ingresan a la empresa luego de graduarse en la universidad, lo hacen con la ilusión de poner en práctica mucho de lo aprendido, y que por ese motivo los padres puedan sentirse orgullosos de ellos. Esto supone querer realizar cambios que no serán percibidos con agrado por el fundador, porque este se siente molesto con las críticas que sus hijos realizan como para introducir los cambios que consideran que la compañía necesita. Además, los hijos se sienten desmotivados por la falta de reconocimiento por parte del fundador (y padre), ya que él suele estar más focalizado en marcar lo que se hace mal o lo que está pendiente de realización que los logros alcanzados por sus hijos.

En esta etapa surge el conocido "choque generacional". Las diferencias generacionales son más acentuadas con la velocidad de los cambios en la tecnología. Las nuevas formas de comunicación por la vía de las redes sociales y el multiuso de los teléfonos celulares están modificando la forma tradicional de hacer negocios, y cada vez aparecen más rápido nuevas tecnologías que dejan obsoletas a las anteriores. Estos cambios cuestionan el modelo que hizo exitoso al fundador y hacen evidente la necesidad de readaptación. Lo que para el hijo es algo obvio para su padre no lo es, por eso los jóvenes, muchas veces, no entienden por qué sus padres se resisten al cambio.

Etapas 3: crecimiento por el aporte de los hijos

Si el fundador consigue superar la crisis anterior, es decir, lograr que sus hijos trabajen en equipo con él, entonces la empresa podrá seguir creciendo en virtud de la sinergia que los hijos habrán logrado con sus padres para emprender nuevos negocios y dirigir mejor la organización, y por el compromiso que los empleados siguen manteniendo con el fundador.



La **tercera crisis** es el conflicto entre hermanos. Es natural que los hermanos se comparen entre sí, lo han hecho desde niños, reclaman a sus padres cuando sienten que uno de sus hermanos recibió algún privilegio y él no, acusando que es menos querido. Además, ya desde chicos, los hermanos tienen una memoria sorprendente para recordar las veces que han sido menos favorecido por sus padres respecto a alguno de sus hermanos. En muchos casos, llegan a crear resentimientos que se manifiestan con consecuencias irracionales cuando son adultos. Lo habitual es que los hijos no ingresen a la empresa familiar a través de un procedimiento formal como lo hacen los demás empleados, sino que comienzan en el área que más les gusta, como consecuencia de la pregunta frecuente que realizan los fundadores a sus hijos: “¿en qué te gustaría trabajar?”, sin saber si está capacitado para esa función.

En esta etapa es cuando más necesario es profesionalizar la empresa, y se comienza por los familiares que trabajan en ella. La definición de funciones y responsabilidades con objetivos y metas que pudieran ser medidos por indicadores permitiría conocer el desempeño de cada miembro de la organización, sea o no familiar, y tomar decisiones a partir de los resultados.

Etapas 4: ingreso de los nietos del fundador

El ingreso de los hijos de los hermanos y socios ocasionará una etapa de importantes desafíos, porque es cuando toma, por primera vez, un involucramiento crucial la madre de cada hijo. Obviamente, es muy difícil pedirle que sean objetivas respecto del desempeño de sus hijos, porque en caso de no cumplir con las expectativas, siempre tendrá una excusa para proteger a su hijo: “es que no le dan oportunidades para crecer”, “lo ponen en funciones inadecuadas”, “lo dejan relegados respecto a sus primos”, etc.



La **cuarta crisis** es por la presión de los padres de beneficiar a sus hijos respecto de sobrinos o terceros. Así como se detalló anteriormente que los hermanos se comparan entre sí, en el caso de los primos, la comparación suele tener consecuencias más graves, porque cada padre/madre procurará naturalmente beneficiar a sus hijos por encima de sus sobrinos. Como esto mismo harán los hermanos y socios, con frecuencia entrarán en conflictos que trascenderán los aspectos laborales, impactando en las relaciones familiares y en la sociedad. Esta situación creará conflictos sin saber cómo abordarlos y, menos aún, resolverlos.

Etapas 5: la organización profesional

La profesionalización debe comenzar por los familiares, a quienes se los evalúa para las funciones en las que tendrían mayor posibilidad de éxito a partir de sus competencias profesionales y las competencias requeridas por el puesto. De esta manera, se identifica “lo que no sabe que no sabe” y se realiza un plan de capacitación o entrenamiento para el puesto asignado. Como parte de la profesionalización, se introducen las evaluaciones de desempeño para los familiares.

La **quinta crisis** se da por el fallecimiento del fundador y la crisis entre hermanos. A nivel emocional, el fallecimiento del fundador y padre es un momento difícil que hay que superar, especialmente cuando la muerte se da de modo imprevista. La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, no solo por lo que esta suponía para el fundador, sino también por la incertidumbre que genera sobre cómo será la dirección de la empresa con su ausencia y cómo los hermanos se entenderán para gobernar la compañía y manejar los conflictos de modo constructivo por el bien de la organización, preservando a la vez la unidad y armonía familiar.



Etapa 6: gobierno corporativo profesional

Cuando la empresa familiar ha crecido y ya está la segunda generación a cargo de la misma, el poder debe ser más compartido en materia de gobierno. En primer lugar, deberán consensuar sobre la visión y la misión de la empresa. Ese ponerse de acuerdo no es nada fácil cuando los accionistas tienen sus propias preferencias (defender cada uno su unidad de negocio o área de operaciones a su cargo). Además, cada uno tiene su propia familia y su propia manera de ver la realidad. Las mejores prácticas de gobierno están relacionadas con la separación de roles de accionistas con las de directorio (o consejo de administración o junta directiva, denominación que varían según los países), y estas con las gerenciales. Además, estos roles son desempeñados por las personas más competentes, familiares o no, trabajando como verdaderos equipos. Si la empresa ha crecido lo suficiente, probablemente se encontrará en la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para hacer frente a los desafíos propios de la globalización, de la internacionalización, de la era digital y de administrar una organización más compleja. Esto supondrá trabajar en la delegación por parte de los socios que estén a cargo de funciones gerenciales para desempeñarse en el directorio, con dedicación parcial o a tiempo completo, según sea cada caso.

La ***sexta crisis*** se da cuando accionistas que son familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto. Esta crisis llega por falta de buena comunicación, falta de control e información escasa y poco transparente. Para superar esta crisis, el gobierno corporativo deberá poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad. Por ello, la implantación de un protocolo de gobierno corporativo de la empresa será muy recomendable para acordar cómo van a funcionar los órganos de dirección, dejando definidos los límites entre los diferentes niveles de gobierno (asamblea de



accionistas, directorio, gerencias), y cómo van a ser sus relaciones para evitar que un nivel de gobierno se entrometa en el otro, anulando o distorsionando su buen funcionamiento. Debido a cierta resistencia por parte de las familias empresarias a la formalización del gobierno de sus compañías es que ellos deberían considerar los riesgos que asumirán al no contar con un gobierno efectivo. Los familiares que detentan el poder suelen estar menos inclinados por este camino ya que les supondrá un mayor trabajo el tener que rendir cuentas y respetar normas de gobierno a las que no estaba acostumbrado hacer. Además, hay que reconocerlo, la informalidad en el gobierno es más cómoda para quien ejerce el poder, pero termina siendo más peligroso para el futuro de la empresa familiar.

5. La Industria del Retail

La industria del retail, también conocida como industria minorista o de venta al por menor, se refiere al conjunto de actividades económicas relacionadas con la comercialización y venta de productos y servicios directamente al consumidor final. Esta industria abarca una amplia gama de sectores y categorías de productos, desde alimentos y moda hasta electrónica y artículos para el hogar. Su objetivo principal es satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores al proporcionarles acceso a productos y servicios de manera conveniente y atractiva.

Tiene una participación esencial en la economía del país, ya que conecta a los fabricantes y productores con los consumidores finales. Su capacidad para adaptarse a las tendencias cambiantes y ofrecer productos y experiencias atractivas es fundamental para su éxito en un mercado en constante evolución.



5.1. Niveles minoristas

Los niveles minoristas se refieren a la clasificación o categorización de las diferentes empresas minoristas en función de su tamaño, surtido de productos, ubicación y enfoque de mercado. Estos niveles pueden variar según la región y el país, pero a continuación se presentan algunos ejemplos comunes:

1. **Almacenes de barrio:** Son establecimientos de tamaño pequeño o mediano, generalmente ubicados en áreas residenciales. Están orientados a atender las necesidades diarias de los residentes cercanos y ofrecen una selección básica de productos de consumo frecuente.
2. **Tiendas de conveniencia:** Son tiendas pequeñas y compactas que ofrecen una selección limitada de productos esenciales y de uso diario. Están ubicados en lugares de alto tráfico, como estaciones de servicio o zonas urbanas, y operan con horarios extendidos, a menudo las 24 horas del día.
3. **Supermercados de formato estándar o tradicional:** Son supermercados más grandes y completos que ofrecen una amplia variedad de productos, incluyendo alimentos frescos, productos congelados, artículos de limpieza y productos de cuidado personal. Suelen estar ubicados en zonas urbanas y suburbanas y son populares entre las familias y los hogares de la comunidad circundante.
4. **Hipermercados:** Son establecimientos de gran tamaño que combinan un supermercado con una tienda de descuentos. Ofrecen una amplia gama de productos, incluyendo alimentos, productos no alimentarios, ropa, electrónica y electrodomésticos. Suelen contar con grandes espacios de estacionamiento y atraen a un gran número de clientes debido a su variedad y precios competitivos.



5. **Supermercados premium:** Son supermercados de alta gama que se enfocan en ofrecer productos de alta calidad y marcas exclusivas. Suelen ubicarse en áreas de alto poder adquisitivo y brindan una experiencia de compra más sofisticada, con una atención al cliente más personalizada.

Existen otras clasificaciones y subcategorías que pueden variar según la industria y las condiciones del mercado en cada región. La variedad de niveles permite que los consumidores tengan opciones adecuadas para sus necesidades y preferencias de compra.

5.2. Tiendas de Conveniencia

Las tiendas de conveniencia son establecimientos comerciales que ofrecen una amplia gama de productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes de manera rápida y conveniente. Estas tiendas suelen estar ubicadas en áreas de alto tráfico, como estaciones de servicio, áreas urbanas, centros comerciales, aeropuertos y estaciones de transporte público.

La palabra “conveniencia” es traducida por el consumidor como la comodidad, la imagen, la facilidad de estacionamiento, rapidez y confianza en la calidad, entre otros, que son características esenciales del tipo de estilo de vida que actualmente vive una gran cantidad de la población, buscando satisfacer sus necesidades de urgencia

Características de las tiendas de conveniencia:

1. **Horario extendido:** Una de las principales características de las tiendas de conveniencia es que suelen operar durante horarios extendidos, a menudo las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Esto les



permite estar disponibles para los clientes en cualquier momento, incluso fuera del horario de funcionamiento de otras tiendas.

2. **Amplia variedad de productos:** Estas tiendas ofrecen una amplia gama de productos, desde alimentos y bebidas hasta productos de cuidado personal, artículos de limpieza, periódicos, revistas, productos electrónicos, cigarrillos y otros artículos de uso diario.
3. **Compras rápidas y fáciles:** Las tiendas de conveniencia están diseñadas para facilitar y agilizar las compras de los clientes. Suelen tener un diseño compacto y bien organizado, lo que permite a los clientes encontrar rápidamente lo que necesitan.
4. **Servicios adicionales:** Algunas tiendas de conveniencia también ofrecen servicios adicionales, como servicios de envío y recepción de paquetes, cajeros automáticos, pago de facturas y recargas telefónicas, entre otros.
5. **Enfoque en la conveniencia:** El principal enfoque de estas tiendas es brindar comodidad a los clientes. Su ubicación estratégica, horarios extendidos y variedad de productos y servicios están diseñados para atender las necesidades inmediatas de los consumidores.
6. **Ventas impulsivas:** Las tiendas de conveniencia también buscan promover las compras impulsivas al colocar productos en lugares estratégicos, como cerca de las cajas registradoras o en áreas de alta visibilidad, para incentivar a los clientes a realizar compras adicionales.

En resumen, las tiendas de conveniencia son un formato minorista diseñado para ofrecer productos y servicios de uso diario de manera rápida y conveniente. Su disponibilidad las 24 horas y su variedad de



productos las convierten en una opción popular para las compras de último minuto o para satisfacer necesidades inmediatas en cualquier momento del día.

6. La era digital y sus hábitos de consumo

La Era Digital, también conocida como Era de la Información, se refiere a la actualidad en la que el acceso a la información y las tecnologías de comunicación están transformado por completo nuestra forma de vivir, interactuar, aprender, trabajar y consumir.

Se caracteriza por un mayor contenido digital, mayor uso de Internet y dispositivos móviles, y una mayor interconexión entre personas. El factor “Internet” es el que más ha influenciado esta era, así como también las tecnologías aplicadas a la información y la comunicación (TIC) que favorecen la propagación de conocimiento y datos. Además del uso de Big Data para determinar ciertos patrones de comportamiento y la aparición de la Inteligencia Artificial que al combinar todas estas herramientas busca imitar un comportamiento razonado y, por ende, parecido al humano.

Todos en mayor o menor medida hacemos uso de internet en pro de nuestra comodidad: desde averiguar las características de un producto y sus precios con tan solo abrir el explorador hasta pedir la cena a domicilio sentado en el sillón de casa. Tenemos el mundo a un clic de distancia y en el camino estamos perdiendo la paciencia. Nos estamos acostumbrando a tenerlo todo aquí y ahora.

Dada esta revolución digital se genera como consecuencia la rapidez y satisfacción instantánea que desarrolla en los usuarios varias conductas sociales como la hiperconectividad tecnológica y el deseo constante de gratificación momentánea. Esta última, es la búsqueda de experimentar placer o satisfacción

sin demora ni aplazamiento. Muchas veces, la obtención instantánea de un objetivo genera un sentimiento de rechazo hacia el esfuerzo y el trabajo dedicado y minucioso para obtener un resultado que se puede adquirir en cuestión de segundos. Todo esto genera el desarrollo de la impaciencia social, sumado al deseo innato de obtener lo que queremos en el momento exacto que lo queremos

La gratificación instantánea es alimentada por los dispositivos que conforman las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Obtenemos comentarios instantáneos a través de nuestros dispositivos porque nos acostumbramos a estar constantemente conectados.



Los medios de comunicación social nos ofrecen la posibilidad instantánea de subir vídeos, fotos y actualizaciones de estado. Respondemos en tiempo real a correos electrónicos y tuits ya que hemos desarrollado la necesidad de responder inmediatamente a cualquier notificación. Como nuestros dispositivos son omnipresentes, nuestra conexión es constante. Se requiere muy poca paciencia, incluso usualmente se espera que el crecimiento de una empresa pase de la noche a la mañana, igual que pasaría con la explosión viral de un vídeo de YouTube o Tiktok.



Es por esta razón, que los agentes de marketing y las empresas deben tener en cuenta las tendencias de consumo que surgen como resultado de esta nueva era. Algunas tienen que ver con:

- La búsqueda transitoria de la felicidad a través de productos y experiencias de consumo con el objetivo de escapar de la realidad incierta y estresante del día a día. Se trata de dedicar tiempo a descubrir y estudiar las motivaciones de los consumidores y aplicarlas a momentos concretos de consumo a través de una propuesta y una comunicación que sea acorde con estos aspectos.
- La creación de comunidades que van más allá de los canales y medios de comunicación, sino que tienen la capacidad de conectar con las necesidades y emociones de sus miembros, apuntando a construir desde la confianza, simplicidad y coherencia.
- Nuevos hábitos de consumo alimentario relacionados con el autocuidado y el compromiso al medioambiente. Los consumidores ya no sólo buscan comer, a la hora de realizar sus compras el foco principal está puesto sobre la funcionalidad de los alimentos, en sus ingredientes, en sus procesos de producción y en los beneficios que conlleven.
- La importancia del cuándo y no del dónde. Hoy los consumidores no le prestan tanta atención al lugar sea este físico o digital, sino al cuándo. “El ‘ahora’ y el ‘ya’ se han convertido en un elemento en el que muchas marcas han encontrado un camino de diferenciación con un consumidor cada vez más ansioso y exigente con su tiempo”. en las compras, hoy la inmediatez pasó a ser el elemento central.



- Los clientes esperan cada vez más de las marcas que palabras sobre responsabilidad y grandes ambiciones, sino quieren que su propósito se refleje en la práctica y tenga impacto en su vida o entorno.
- Mayor interés en el packaging de los productos. Los consumidores quieren saber más acerca de los bienes que adquieren y en este sentido la información encontrada en los empaques paso a ser fundamental para la experiencia y decisión de compra. Además, la utilización de materiales orgánicos y amigables con el medio ambiente ha ganado mucha importancia a la hora de conectar con audiencias.

Es indispensable para las compaías de esta era informarse y conocer la manera en que actúan los consumidores para trascender y mantenerse cercanos a ellos y por lo tanto generar relaciones más estrechas y duraderas.

7. La Inteligencia Artificial en los negocios

La Inteligencia Artificial (IA) es la combinación de algoritmos planteados con el propósito de crear máquinas que presenten analogías con el cuerpo, cerebro y/o mente humana. De igual forma, es una tecnología que percibe el ambiente y, a su vez, ejecuta acciones para maximizar su potencial en cuanto alguna tarea u objetivo en específico.

Algunos ejemplos en los que vemos reflejados el uso de la IA son los asistentes personales virtuales como Siri de Apple o Alexa de Amazon, la detección facial de los móviles, la detección de mensajes spam en el correo, los robots, los sistemas de navegación como Google maps que te avisa si hay una carretera



cortada o la cantidad de tráfico en tiempo real, el comercio electrónico a la hora de personalizar tus compras, etc.

La inteligencia artificial está teniendo un impacto significativo en los negocios, tanto en cómo se realizan las operaciones comerciales como en cómo las empresas interactúan con sus clientes.

Permite la automatización de procesos empresariales: puede automatizar tareas rutinarias y repetitivas, lo que puede aumentar la eficiencia y reducir los costos. Por ejemplo, la IA puede automatizar la gestión de inventarios, el procesamiento de facturas y la atención al cliente.

Mejora de la toma de decisiones: puede analizar grandes cantidades de datos y proporcionar información útil para la toma de decisiones empresariales. Por ejemplo, analizar las preferencias de compra de los clientes para ayudar a las empresas a personalizar sus ofertas.

Mejora de la experiencia del cliente: proporcionando asistencia personalizada y en tiempo real. Por ejemplo, asistencia en línea y en aplicaciones móviles, así como en chatbots y asistentes virtuales.

Facilita la eficiencia operativa: optimizando los procesos al reducir los errores humanos. Por ejemplo, utilizando algoritmos de aprendizaje automático para mejorar la precisión de los pronósticos y la planificación de la producción.

Creación de nuevos modelos de negocio: ayuda a las empresas a identificar nuevas oportunidades de negocio y a crear nuevos modelos de negocio. Por ejemplo, puede permitir a las empresas ofrecer productos y servicios personalizados en función de los datos de los clientes.

En resumen, la IA está transformando la forma en que se realizan los negocios, permitiendo a las empresas mejorar la eficiencia, reducir costos, tomar mejores decisiones y proporcionar una experiencia

del cliente mejorada. Las empresas que adopten la IA pueden tener una ventaja competitiva en el mercado.



CAPÍTULO III: MARCO PRÁCTICO

De acuerdo a la metodología de investigación propuesta, se procede a aplicar los conceptos teóricos antes mencionados en la empresa bajo análisis.

Para comenzar con el análisis estratégico, en primer lugar, se evaluara el interior de la unidad estratégica “Market Express” para conocer desde donde se parte y hacia donde se pretende llegar.

1. Estimación del Valor Empresario

La estimación del valor empresario se obtuvo aplicando diferentes cuestionarios a uno de los socios gerentes “Daniel Filippini” considerando que era él quien tomaba el papel de empresario-estratega dentro de la organización. Además, se tuvo en cuenta que lleva más de 40 años trabajando dentro de la compañía.

Daniel es uno de los propietarios herederos de la empresa que ha sabido tomar el papel de estratega dentro de la misma. Es quién toma las iniciativas de acuerdo a sus formas de percibir el futuro de los negocios. Su intuición, experiencia y juicio sobre la realidad lo ha llevado a tomar importantes decisiones a lo largo de los años. Algunas de ella tienen que ver con el ampliamiento del negocio, la incorporación de nuevos servicios, nuevos métodos de trabajo y formas de diversificar la organización. Como en todos los proyectos, algunos tuvieron éxitos y otros fracasaron.

La incorporación de Facundo Filippini, su hijo, también trajo propuestas muy importantes para la perdurabilidad del negocio. Una de ellas tuvo que ver con la adhesión a la reconocida aplicación de “Pedidos Ya” durante la pandemia del año 2020. Facundo se ha ido ganando el respeto de los colaboradores y ha ido tomando una posición de líder dentro de la compañía lo que genera confianza en Daniel a la hora de pedir opiniones para la toma de nuevas decisiones.



1.1. Análisis de la Identidad corporativa

Diagnóstico de la visión empresarial

Aplicando la herramienta del cuestionario ([ANEXO A](#)) a Daniel Filippini se pudo cuantificar la visión empresarial con la que cuenta actualmente Filippini Hnos. SRL.

Los valores resultantes del cuestionario proceden de la tabulación de las 27 preguntas, realizando la suma de los valores asignados a cada casillero dividido por 27. El resultado arrojó un valor de **0,36** lo que representa una “**Visión Difusa**”.

En Filippini Hnos. se reflejan de forma clara algunas de las características principales de una visión difusa. Al ser una empresa familiar de tamaño pequeño, la confianza y el ajuste mutuo entre sus miembros funciona como principal mecanismo de coordinación entre los diferentes procesos y niveles jerárquicos. Esto provoca que los procedimientos, normas y políticas no se comuniquen de manera formal y explícita sino mediante canales informales que dan lugar a confusiones y diferentes interpretaciones entre los integrantes. Sus dos socios gerentes son quienes bajan líneas del sistema de valores que acompaña a la empresa, que a su vez, responden a sus valores personales muchas veces contradictorios el de uno con el del otro. Muchos de los valores transmitidos son parte de la historia familiar que acompaña a la organización y que vienen determinados desde sus primeros fundadores y se han ido traspasando de generación en generación. Algunos de ellos tienen que ver con el esfuerzo, la perseverancia y la constancia como otros más verticalistas y conservadores que tienen que ver con el centralismo y el autoritarismo.

Además, la supervisión directa es otra de las formas que se utiliza dentro de la empresa para regular el comportamiento. La misma varía de acuerdo a cuál de los gerentes sea quien está evaluando a



sus colaboradores lo que provoca que las manera en que se realiza una tarea y la moral institucional queden definidas por el gerente supervisor del momento.

Al no tener bien definidos los principios que dan identidad a la empresa, la visión, que determina hacia donde se dirige la compañía, esta difusa y por ende no se encuentra formalizada en ningún documento que la respalde y permita su difusión dentro de la misma.

Diagnóstico de la misión

Para definir el tipo de Misión de la empresa se aplicó otro cuestionario ([ANEXO B](#)) comprendido por 40 preguntas que debían ser ponderadas en una escala de 0 a 1. El resultado final dio un valor de **0,645** lo que indica una “**Misión Rígida**”.

Como se aclaró en el marco teórico, generalmente la misión rígida es parte de empresas que se enfocan de manera excesiva en la productividad y los costos, dejando de lado los cambios en los clientes.

En “Market Express” la misión, al igual que con la visión, no se encuentra expresa en ningún documento formal, sin embargo se puede sentir implícitamente en el actuar diario de la misma. Está enfocada en llegar a sus clientes proporcionando una gran variedad de servicios y productos de consumo masivo a un precio acorde durante las veinticuatro horas del día y los trescientos sesenta y cinco días del año. De esta manera, centran sus esfuerzos en conseguir los mejores proveedores, precios y ofertas, para poder competir con otros negocios que se dedican a la misma actividad, tales como Granja Benedetti y Santa Clara.

Esto provoca que muchas veces se descuiden los nuevos hábitos de consumo de los clientes y sus expectativas en cuanto a la atención, la experiencia o métodos de fidelización de los mismos. La manera



en la que la empresa conoce la opinión de sus clientes es por medio de las reseñas de google maps y de la opinión del boca a boca, pero no cuenta con herramientas apropiadas para la gestión de los mismos.

Diagnóstico de la cultura organizacional

En cuanto al tipo de cultura de la empresa, el tercer cuestionario aplicado (ANEXO C) determino un puntaje de **0,4** correspondiente a una ***“Cultura Rezagada”***.

Al tratarse de una empresa familiar la cultura es, en gran parte, producto de las creencias, valores e historia de la misma, que se va transmitiendo de generación en generación. Algunos de estos valores que se comparten actualmente en la organización tienen que ver con el compromiso, esfuerzo, perseverancia, pasión, constancia y proactividad.

A su vez, se visualiza la existencia de algunas creencias conservadoras que dificultan el crecimiento, evolución y la adaptación al cambio. Tienen que ver con formas antiguas de liderazgo que no promueven lo suficientemente el crecimiento individual de sus empleados sino que los intereses comunes de la organización y por lo tanto, de la familia, orientados a la rentabilidad.

No se estimula con periodicidad la participación colaborativa de los niveles inferiores en la toma de decisiones, ni la delegación de tareas desafiantes que motiven al empleado en su desarrollo personal. A su vez, como existe un ambiente en familia y en confianza, la comunicación pierde sus medios formales provocando conversaciones coloquiales, sin un correcto manejo de las emociones y sentimientos, que confunde las relaciones de jerarquía.



Debido a que es una empresa antigua, existe un fuerte apego de sus fundadores con sus funciones y procesos de trabajo que, en varias ocasiones, obstaculiza la adaptación de nuevos métodos para llevar a cabo las tareas.

Diagnóstico de la estructura organizacional

Por último, para terminar de definir la identidad corporativa se analizó la estructura organizacional aplicando el último cuestionario ([ANEXO D](#)) que indico un valor de **0,222** que expresa una **“Estructura Burocrática”**.

Si bien es una empresa que no tiene múltiples niveles jerárquicos que dificulten la toma de decisiones, resulta igualmente burocrática debido a la falta de división de tareas. Para que una iniciativa sea tenida en cuenta e incorporada, cada uno de los socios gerentes debe estar de acuerdo. Esto ralentiza la adopción de nuevos cursos de acción y por ende, la adaptación al entorno. Sus fundadores traen ideologías muy arraigadas sobre los procedimientos que se llevan a cabo lo que los vuelve rígidos y cerrados sobre sí mismo, evitando revisiones periódicas con el fin de ajustarlos a nuevas necesidades y bloqueando cualquier intento de modificación.

Por la falta de formalización de políticas y procesos es habitual que se den casos de conflictos interpersonales, funcionales y entre los distintos niveles jerárquicos.

Por otro lado, los grupos de interés como clientes internos y externos, proveedores y competencia coexisten de manera aislada sin un estrecho contacto más que la vinculación de la rutina de trabajo.



Estimación del factor de individualización

Luego de analizar los cuatros elementos que componen la identidad empresarial, estamos en condiciones de calcular el factor de individuación. Este es un promedio simple de las cuatro variables o atributos, obtenidos de los cuestionarios realizados:

$$fi = (iV + iM + iC + iE) / 4$$

Por lo tanto, el resultado

$$fi = (0,36 + 0,645 + 0,4 + 0,222) / 4$$

$$fi = 0,41$$

Al encontrarse por debajo de 0,50 el factor de individualización representa una leve debilidad para la organización al no fomentar una fuerte identidad. Esto quiere decir que la empresa deberá trabajar los factores analizados para superar la debilidad con la que cuenta en la actualidad y considerar nuevas acciones para que el factor se acerque al ideal preestablecido para luego poder incrementar la eficiencia o diferencia.

1.2. Análisis de la diferenciación y eficiencia

Diagnóstico de la diferencia y estimación del factor de sofisticación (fs)

La propuesta de valor del negocio está enfocada en diferenciarse de sus competidores principalmente por sus horarios de apertura que consiste en no cerrar sus puertas ningún día del año. Esto es, ofrecer todos sus servicios las 24hs del día los 365 días del año.



Para determinar el valor de diferenciación de “Market Express” se calculó el factor de sofisticación mediante la identificación de posibles fuentes de diferenciación que provienen de la cadena de valor de la misma y teniendo en cuenta los distintos impulsores de valor propuestos por Ocaña (Innovación – Mejoras – Coordinación – Adaptación).

El procedimiento comienza con un mapeo de las actividades de valor comprendidas dentro del proceso de negocio. Es relevante tener en cuenta que la selección de las actividades se realiza bajo criterio del investigador de acuerdo con sus observaciones y experiencias dentro de la compañía.

Las identificadas fueron:

1. **Compras:** Al tratarse de un rubro de venta al por menor de productos de consumo masivo, esta actividad es una de las más significativas al momento de generar valor.
2. **Marketing:** Es importante que la empresa preste atención a la forma de comunicar su propuesta de valor para poder diferenciarse dentro de un sector con bajos niveles de fidelización.
3. **Atención al cliente:** Resulta imprescindible que la organización no pierda nunca el foco en la atención que le brinda a sus clientes, dado que el costo que tiene estos para cambiarse a la competencia es prácticamente nulo.
4. **Recursos Humanos:** La forma en cómo se gestione el talento humano determinara la eficiencia en los procesos y por ende en la atención a sus clientes.

En cada una de ellas se analizaron los impulsores de valor de la siguiente manera:

Compras



- **Innovaciones:** La empresa busca permanentemente la comercialización de productos que sean novedosos en el rubro, incluyendo desde productos básicos como bebidas y alimentos hasta productos tecnológicos, mini electrodomésticos, accesorios para el auto y herramientas de jardinería y para el hogar.
- **Mejoras:** Se están implementando compras digitales que aceleran el proceso de reposición y adquisición de nuevos productos. Además, permanentemente se realiza una comparación entre los distintos proveedores buscando el mejor costo y calidad que se traduzcan en precios competitivos.
- **Coordinación:** La compañía cuenta con un software (DEBO) que le permite conocer el stock actual de cada uno de los productos.
- **Adaptación:** Se adaptan las compras a las sugerencias que realizan los consumidores sobre la incorporación de nuevos productos.

Marketing

- **Innovación:** No cuentan con innovaciones significativas, pero están estudiando nuevos medios para dar a conocer sus productos.
- **Mejoras:** Se buscó algo de presencia online a través de google mapas, Facebook y en la aplicación de Pedidos ya.
- **Coordinación:** Se trabaja permanentemente de forma conjunta con las acciones de compra para impulsar nuevos descuentos y promociones.
- **Adaptación:** Se recauda información sobre los clientes en los puntos de ventas, en las reseñas de Facebook, google mapas y pedidos ya para adaptarse a los mismos tanto en el producto a ofrecer, como en las promociones.



Recursos Humanos:

- Innovación: Se impulsó una nueva manera de incorporar personal mediante los programas enlace y enlazados de la municipalidad de Godoy cruz.
- Mejoras: Implementación de capacitaciones onboarding que facilitan la integración de los colaboradores a la compañía.
- Coordinación: Al tratarse de una pyme familiar que utiliza la supervisión directa y el ajuste mutuo como mecanismos de coordinación existe bastante organización entre los colaboradores y los niveles superiores. Sin embargo, al no utilizar medios formales muchas veces se da lugar a la confusión.
- Adaptacion: Se quiere generar un ambiente ameno para el personal y para ello se tratan de tener en cuenta sus sugerencias en cuanto a elección de francos, descuentos exclusivos, horarios, capacitaciones, etc.

Atención al público:

- Innovación: Se ofrecen todos los servicios las veinticuatro horas del día, los trescientos sesenta y cinco días del año.
- Mejoras: Permanentemente se incorporan nuevos medios de pago para que el cliente tenga diferentes alternativas y se organiza su atención en distintas cajas de cobranza para que la experiencia de compra sea lo más ágil posible.
- Coordinación: Todas las áreas de la organización trabajan conjuntamente con la atención al público ya que es una de las actividades principales para que los clientes los elijan.



- Adaptación: Cotidianamente se adaptan las actividades para brindarle al cliente el mejor servicio posible. Una de las grandes adaptaciones tuvo que ver con la implantación de “Pedidos Ya” que tuvo un impacto muy positivo.

A modo de estimar el nivel de diferenciación con el que cuenta Filippini Hnos se ponderan cada una de las actividades con sus impulsores de valor en una escala de 0 a 1, representando con 0 una acción que no adhiere valor agregado y con 1 a una acción que tiene un importante valor agregado.

Actividades	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación	Promedio	Representa
Compras	1	0,7	0,6	0,7	0,75	FORTALEZA
Marketing	0,2	0,4	0,5	0,5	0,4	DEBILIDAD
Recursos Humanos	0,5	0,5	0,4	0,6	0,5	LEVE FORTALEZA
Atención al público	1	0,7	0,5	0,8	0,75	FORTALEZA
Fs	0,675	0,575	0,5	0,65	0,6	FORTALEZA

El factor de sofisticación de “Market Express” es de **0,6** lo que indica que las actividades de valor están generando diferencias por encima del promedio.

Se realiza un análisis de cada una de las actividades y se demuestra que en la mayoría de ellas la compañía tiene una fortaleza a excepción de Marketing que está por debajo del promedio. Esto indica que la empresa deberá rever la manera en la que comunica sus productos y servicios para tener un mejor impacto.



Diagnóstico de la eficiencia y estimación del factor de optimización (fo)

La eficiencia es la tercera y última determinante del valor empresarial y para calcularla se utilizarán medidas no financieras que nos permitan estimar el factor de optimización. Estas medidas son elegidas de acuerdo al grado de importancia para la generación de la diferenciación ya analizada.

El factor de optimización es la contraparte del factor de sofisticación y es necesario estudiarlos en conjunto para un mejor análisis. Para lo cual, se toman las mismas actividades que logran la diferenciación y se evalúan sus costos estructurales y ejecucionales. El análisis se representará por medio del siguiente cuadro:

Actividad	Costos Estructurales	Costos Ejecucionales		Valor ponderado
		Personas	Procesos	
Compras (costos asociados a la obtención de productos para su posterior reventa)	Alta variedad de productos y volúmenes de stock. (0,6)	Son llevadas a cabo por los mismos dueños. (0,1)	Algunas compras son estandarizadas y gestionadas por medios digitales. Sin embargo, se trabaja en relaciones duraderas con los proveedores. (0,3)	0,33
Marketing (costos asociados a promociones y descuentos)	La empresa busca ofrecer descuentos que sean competitivos. (0,4)	No se cuenta con personal específico para dicha actividad. (0,1)	Se requiere de una revisión diaria de los costos de los productos. (0,2)	0,23



Recursos Humanos (costos asociados a los beneficios y remuneraciones)	La nómina de personal representa un gasto fijo significativo para la compañía (0,5)	Para la liquidación de sueldos y jornales trabajan conjuntamente la dueña y el contador (0,3)	La mayor parte del proceso es llevada a cabo por un profesional externo a la compañía. (0,1)	0,3
Atención al público (costos asociados a la prestación de los servicios las 24hs)	Se incurre en grandes volúmenes de gastos fijos para mantener el local abierto relacionado con electricidad, agua, gas, internet. (0,5)	Se requiere de bastante personal durante todo el día. (0,5)	Se utiliza un método de turnos rotativos que requiere de una correcta organización semanal con el personal para que se sientan lo más a gusto posible. (0,3)	0,43
Fo	0,5	0,25	0,22	0,32

Compras: Respecto a los costos estructurales, se los considera altos ya que al comercializar productos que se revenden, es necesario un margen bajo para poder competir en el sector y altos volúmenes de stock. Las compras si bien las llevan a cabo los mismos dueños de la empresa es un proceso que se realiza todos los días y que busca generar lazos duraderos con sus proveedores.

Marketing: La empresa no trabaja con grandes estrategias de marketing por lo que sus mayores costos están asociados a las promociones y descuentos que se aplican en la propia tienda. La elección de los mismos las realizan los dueños porque requiere de un control diario de los costos que varían producto de la inflación.



Recursos Humanos: Al ser una empresa familiar pequeña el porcentaje de empleados que forman parte de la misma es significativo y sus sueldos representa altos costos estructurales. El cálculo de las remuneraciones está a cargo de un profesional externo pero que trabaja para la compañía y el pago es ejecutado mensualmente por un de los dueños.

Atención al público: El mayor costo está relacionado a la apertura del local las 24hs del día y los 365 días del año que provoca gastos fijos resultado del uso de servicios de electricidad, gas, agua, internet, etc. Sin embargo, una ventaja que tiene la empresa es que es dueña del terreno por lo que no debe gastar en alquileres. Por otro lado, se hace indispensable contar con bastante personal para realizar tres turnos rotativos durante todo el día.

El factor de optimización nos dio un valor de **0,32** lo en una primera aproximación resultaría ser una fortaleza porque está por debajo del promedio y nos estamos refiriendo a los costos incurridos por la empresa para alcanzar la diferenciación. Pero para tener una correcta interpretación es indispensable compararlo con el factor de sofisticación y conocer si realmente la empresa tiene una debilidad o fortaleza en cada una de las actividades.

Actividades	Fs	Fo	Fs-fo	Debilidad/Fortaleza
Compras	0,75	0,33	0,42	Fortaleza
Marketing	0,4	0,23	0,17	Fortaleza
Recursos Humanos	0,5	0,3	0,2	Fortaleza



Atención al público	0,75	0,43	0,32	Fortaleza
	0,6	0,32	0,28	Fortaleza

Analizando ambos factores en cada una de las actividades críticas que se han señalado como relevantes para lograr el correcto funcionamiento del negocio y diferenciarse de la competencia, se puede determinar que se encuentran en una situación de **fortaleza** en cada una de ellas. La valoración más leve la tienen en el área de Marketing producto de la falta de diferenciación en este aspecto. Por otro lado, notamos fortalezas más fuertes en las actividades de Compras (proporcionado en mayor medida por su nivel de diferenciación al contar con una amplia gama de productos) y Atención al Público (debido a sus horarios de apertura que lo destacan de la competencia).

Como conclusión del análisis de diferenciación y eficiencia, se puede decir que la empresa tiene oportunidades de mejora en áreas como marketing pero que cuenta con un promedio bastante alto de diferenciación y niveles aceptables de costos, que le permiten generar valor.

1.3. Cálculo de Ve

Una vez finalizado el análisis y cálculo de cada uno de los componentes del valor empresarial, se procede a la estimación final del mismo:

$$\begin{aligned} VE &= FI * (FS - FO) \\ VE &= 0,41 * (0,6 - 0,32) \\ VE &= 0,11 \end{aligned}$$

El valor empresarial de Filippini Hnos es 0,11.



Si bien es una puntuación positiva tiene mucho potencial para incrementarlo trabajando con las debilidades que se fueron presentando. Uno de los mayores factores en los que debería trabajar la empresa es en el desarrollo de la IDENTIDAD, ya que la misma es muy débil y es el factor que potencia el valor empresario.

2. Análisis del Sector de Negocios

Luego de un análisis exhaustivo de la empresa, como propone Ocaña en su libro, se considera oportuno realizar un estudio del contexto con el cual se vincula la misma. De esta manera, podremos posicionar a la organización con sus fortalezas y debilidades, en un entorno, cuyas variables, impactan positiva o negativamente en los objetivos de la misma.

2.1. Análisis variables nivel 1

A. CLIENTES

En primer lugar, se investigó sobre los clientes actuales y potenciales del sector.

- **Tamaño de mercado:** Si bien el mercado tiene un alcance limitado geográficamente a una zona de Godoy cruz se considera alto ya que se trata de productos de consumo masivos.
- **Elasticidad de la demanda:** Se considera que la demanda es medianamente elástica. Si bien se trata de productos de primera necesidad, existe mucha competencia por lo que no estarán dispuestos a pagar el producto a precios desorbitados.
- **Propensión al gasto:** Al ser bienes de primera necesidad existe una alta propensión al gasto.
- **Capacidad de compra:** En el sector bajo análisis, las posibilidades de ofrecer financiamiento son bastante bajas. Los beneficios que se pueden brindar son descuentos o pagos en cuotas.



- **Costo de cambio a la competencia:** El mismo es muy bajo dado que al encontrarse en un sector fragmentado existe una gran competencia por lo que los clientes tienen diversas opciones para elegir.
- **Demanda de mayores servicios:** Se lo considera alto. Los clientes prefieren aquellas tiendas que disponen de servicios como estacionamiento propio, cobro de impuestos, sanitarios, calefacción, posibilidad de consumir en el lugar, comodidad, etc.
- **Necesidad de cercanía geográfica:** Este aspecto tiene gran influencia dentro del sector de análisis. El negocio cuenta con un local ubicado en un punto estratégico que le permite lograr la cercanía geográfica con el mercado objetivo pero además para incrementar la cuota de mercado se utiliza un servicio adicional que es la entrega a domicilio por medio de “Pedidos Ya”.
- **Hábitos de compra:** Existen nuevos hábitos de consumo en el sector que tienen que ver con una fuerte tendencia hacia las compras por medios digitales y los envíos a domicilio. Además, la sociedad se ha vuelto más exigente con la ética empresarial y prefiere contribuir con aquellos negocios que sean transparentes y responsables social y económicamente. Estas tendencias representan una leve oportunidad para el negocio.
- **Sensibilidad al precio o a la diferencia:** En este sector, el cliente es más sensible al precio que a la diferencia. Es un cliente que tiene gran información sobre los precios de los productos que va a consumir y los compara antes de realizar la compra.



- **Sensibilidad a criterios de señalamiento:** Si bien los clientes no son tan sensibles a los estímulos comerciales frente a productos de consumo masivo como si por ejemplo frente a productos tecnológicos, se considera que pueden tener una leve influencia a la hora de elegir el lugar para ir a comprarlos.
- **Clientes potenciales:** Los hábitos de compra del consumidor cambian de acuerdo a la época y al contexto social. Frente a una era de la inmediatez, donde queremos tenerlo todo en cuestión de minutos, existe una tendencia hacia este tipo de tiendas que permiten agilidad con procesos cortos, rápidos y eficientes.

CLIENTES						
Variable	Tipificación	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	VALOR
Clientes como mercado						
Tamaño de mercado	Alto				x	5
Elasticidad de la demanda	Medio		X			2
Propensión al gasto	Alta				x	5
Capacidad de compra	Baja	x				1
Clientes actuales						
Costo de cambio a la competencia	Baja	x				1
Demanda de más y mejores servicios	Alto				x	5
Necesidad de cercanía geográfica	Medio/Alto			x		4
Hábitos de compra	Alta			x		4
Sensibilidad al precio o al diferencia	Medio		x			2



Sensibilidad a criterios de señalamiento	Medio		x			2
Cientes potenciales						
Cientes potenciales	Alta				x	5
TOTAL						3,27

El sector resulta “ATRACTIVO” para la variable **clientes** con un valor de **3,27**.

B. EMPRESA

Luego, la segunda variable que corresponde en el análisis es el de la empresa. Sin embargo como la compañía comercializar únicamente con el consumidor final, se encuentra en el último nivel del eslabón de la cadena de valor y no posee distribuidores externos para analizar.

C. COMPETENCIA

Respecto de la competencia se estudiaron las siguientes variables:

- **Número de competidores importantes:** La cantidad de competidores es medio/alto.
Dentro de la zona se encuentran varias tiendas como granja Benedetti, santa clara y kioscos que son competencia directa ya que venden productos del mismo rubro y apuntando al mismo mercado.
- **Condiciones cambiantes de la oferta y demanda:** De acuerdo a que se comercializan productos de primera necesidad, se trata de una demanda estable que no sufre de oscilaciones estacionales exceptuando grandes crisis económicas o sociales que puedan tener una pequeña influencia en la demanda.



- **Costos fijos del sector:** Los costos fijos en este sector no son muy significativos, sino que tiene que ver con el mantenimiento del local comercial y con la compra de mercadería para mantener niveles significativos de stock.
- **Intento de diferenciación en el producto:** Al tratarse de un sector que se encuentra en la madurez de la etapa de su ciclo de vida, existe una gran similitud entre la gran cantidad de ofertas que se presentan en el mercado por lo que las empresas tienen que hacer mayores esfuerzos para diferenciarse del resto. Esto representa una leve amenaza para la organización.
- **Importancia de la marca:** En este rubro la marca de las tiendas no juega un rol muy importante al momento de decidir la compra, por lo tanto la rivalidad es menor.
- **Existencia de precios de señalamiento:** Existen muchos “precios de referencia” en este mercado que el cliente tiene consciente o inconscientemente incorporados, lo que representa una gran amenaza ya que debe hacer grandes esfuerzos para no superarlos y si es posible disminuirlos.
- **Cantidad de líneas de productos:** Dicha variable representa una leve amenaza, ya que resulta conveniente tener la mayor cantidad de variedad de productos para tener mayor competitividad en el sector. El consumidor prefiere tener diferentes opciones y marcas a la hora de elegir los productos que desea llevar.
- **Grado de iniciativa de la competencia:** Al ser un mercado fragmentado donde la competencia es alta y la acción de un competidor no tiene mucho efecto dentro del



sector se lo considera una leve oportunidad, aunque la empresa debe estar atenta a la competencia para no perder cuota de mercado.

COMPETENCIA						
Variable	Tipificación	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	VALOR
Rivalidad competitiva						
Número de competidores	Medio/Alto		X			2
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	Baja				X	5
Costos fijos del sector	Media/Bajo				X	5
Intentos de diferenciación en el producto	Medio		X			2
Importancia de la marca	Baja			X		4
Existencia de precios de señalamiento	Alto	X				1
Cantidad de líneas de productos	Medio/Alto		X			2
Acciones Competitivas						
Grado de iniciativa de la competencia	Media/Baja			X		4
TOTAL						3,12

El sector resulta “ATRACTIVO” para la variable **competencia** con un valor de **3,12**.

Resultado variable de Primer Nivel:

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Cientes= 3,18



Competencia= 3,12

Nivel 1= $(3,18+3,12)/2= 3,15$

Lo que nos indica que de acuerdo a las variables de primer nivel, el sector resulta favorable ya que existen más oportunidades que amenazas en ambos factores.

2.2. Análisis variables nivel 2

D. PROVEEDORES:

- **Número de proveedores importantes y/o nivel de sustitución de ese producto:** Existe una ventaja en este factor ya que trata de un sector con una amplia variedad de proveedores en los diferentes rubros lo que favorece el poder de negociación por parte de la empresa. Sin embargo, existen algunos proveedores más importantes y exclusivos como La Serenísima, Coca- cola o Arcor con los cuales se vuelve más difícil la negociación dada su relevancia dentro del mercado.
- **Diferenciación de los productos del proveedor:** Es un mercado de productos que en su mayoría son bastante básicos con características similares entre las diferentes marcas. No existe un alto grado de diferenciación entre los diferentes proveedores.
- **Costo de cambio de los proveedores:** El costo de cambio de proveedor no es muy significativo. Son productos con una calidad estándar que puede ser suplida por cualquier otro sin inconvenientes. Excepto en las marcas mencionadas anteriormente (La Serenisima, Coca-Cola, Arcor) donde perder ese proveedor puede generar costos al momento de volver a trabajar con ellos en cuanto a condiciones de pago, tiempo de entrega, financiación, etc.



- **Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante:** Dada la evolución del ecommerce existe una tendencia mundial de la venta directa del fabricante al consumidor final (D2C: Direct to Consumer). Algunos ejemplos de estos son Pepsico con Snacks.com y PantryShop.com, La Serenisima va a tu casa, Heinz to home, etc. Si bien en la región donde se ubica la compañía no existen muchos casos es un modelo que va en crecimiento.
- **Importancia del producto del proveedor en el producto final:** Al tratarse de un negocio de reventa de mercadería, sin proveedores no existe el negocio. Por lo cual, formar vínculos fuertes y duraderos es clave para su perdurabilidad.

PROVEEDORES						
Variable	Tipificación	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	VALOR
Número de proveedores importantes y/o nivel de sustitución del producto	Medio/Alto			X		4
Diferenciación de los productos del proveedor	Bajo				X	5
Costo de cambio de los proveedores	Medio/Bajo			X		4
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Media/Alta		X			2
Importancia del producto del proveedor en el producto final	Alta	X				1
TOTAL						3,20

El sector resulta “ATRACTIVO” para la variable **proveedores** con un valor de **3,20**.

E. POSIBLES NUEVOS INGRESANTES:



Este factor se analiza partiendo de que se trata de una empresa que ya se encuentra dentro de la industria.

a. Barreras de entrada directas:

- **Economías de escala alcanzadas:** El sector de negocios no se ve tan influenciado por las economías de escala, si bien la compra en grandes cantidades permite obtener costos más bajos y por ende un precio más competitivo, es posible que un nuevo ingresante pueda acceder a dichos costos, en consecuencia el sector se vuelve atractivo para aquellos fuera de él.
- **Diferenciación del producto:** Como se mencionó anteriormente, no existen grandes diferencias entre los productos del sector, lo que facilita la entrada de nuevos competidores que no requieren de grandes esfuerzos para diferenciarse del resto.
- **Identificación con la marca:** en el mercado existen no existen muchas marcas que hayan sobresalido por sobre las demás, por lo tanto, es un gran atractivo para quienes quieren ingresar.
- **Requerimientos de capital, tecnología o know-how:** No se trata de una industria demasiado sofisticada en tecnología como podría ser la fabricación de un producto. Pero si requiere de cierto capital e infraestructura para la inversión en mercadería, el local comercial, la contratación de personal, etc.

b. Barreras de entrada indirectas:



- **Regulación de la industria:** no existen grandes restricciones a la hora de ingresar al sector o que lo hagan menos atractivo, excepto la AFIP y Defensa al consumidor que afectan a todos los sectores de negocios por igual, por lo tanto, no se considera de relevancia para el análisis.

POSIBLES NUEVOS INGRESANTES						
Variable	Tipicacion	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	VALOR
Barreras de entrada directas						
Economías de escala alcanzadas	Baja		X			2
Diferenciación del producto	Baja	X				1
Identificación de la marca	Baja	X				1
Requerimientos de capital, tecnología o know-how	Media/Baja		X			2
Barreras de entrada indirectas						
Regulación de la industria	Media/Baja		X			2
TOTAL						1,60

El sector resulta “NO ATRACTIVO” para la variable **posibles nuevos ingresantes** con un valor de **1,60**.

Al tratarse de un sector fragmentado la posibilidad de nuevos ingresantes existe, al no haber empresas dominantes que marquen las reglas de juego en el sector y al carecer de la implementación de economías de escala, curvas de aprendizajes, know how o tecnologías sofisticadas, las barreras de entrada de nuevos competidores al sector son bajas e ingresar al mismo se hace más sencillo y en consecuencia, menos atractivo para las empresas que se encuentran en el sector.



F. SUSTITUTOS:

- **Similitud de los productos sustitutos:** Existe una gran similitud entre los sustitutos que pueden ser los supermercados, kioscos, almacenes, tiendas online y hasta los mismos fabricantes. Por lo que, menor es el costo de cambio y mayor amenaza implica para los actores de ese sector.
- **Precio de los sustitutos:** puede existir una pequeña diferencia con los precios de almacenes o kioscos de barrio que al no tener gran capital para comprar en grandes volúmenes, no tienen accesos a las mismas promociones y descuentos que tiene una tienda de mayor tamaño. A la inversa sucede con los supermercados que tienen la capacidad de acceder a mejores condiciones que las tiendas de conveniencia por sus altas inversiones en mercadería. Sin embargo, las diferencias de precios no son muy abismales.
- **Disponibilidad de los sustitutos:** El acceso a los sustitutos es muy sencillo. Los supermercados y tiendas de barrio se encuentran cercanas al cliente y en zonas estratégicas.

SUSTITUTOS						
Variable	Tipificación	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	VALOR
Similitud de los productos sustitutos	Alta	X				1
Precio de los sustitutos	Media		X			2
Disponibilidad de los sustitutos	Alta	X				1
TOTAL						1,33

El sector resulta “NO ATRACTIVO” para la variable **sustitutos** con un valor de **1,33**.

G. ACTORES ESTATALES:



Para finalizar, dentro de las variables de segundo nivel encontramos los actores del sector estatal y no estatal cuyo accionar afecta al sector de negocios bajo análisis tanto de forma positiva como negativa.

- Entes reguladores: Se debe interactuar con varios actores estatales para cumplir con las regulaciones y operar legalmente. Como lo es la municipalidad, encargada de otorgar los permisos y licencias comerciales necesarios para abrir y operar una tienda. Incluye licencias de funcionamiento, publicidad exterior, control sanitario y de seguridad. El ministerio de trabajo, que asegura que las tiendas cumplan con las leyes laborales. El ministerio de economía y finanzas que establece las obligaciones fiscales y realiza auditorias para asegurar su cumplimiento. Entre otros.
- Entidades mixtas de desarrollo económico: Existen diversas entidades que ofrecen apoyo, financiamiento y recursos a emprendedores y pymes. Algunos ejemplos son: la Agencia de Desarrollo Económico de Mendoza (ADEM), ProMendoza, la Fundación Progreso y Futuro, programas de desarrollo y reactivación económica como MENDOZA ACTIVA y el PROGRAMA ENLACE.

ACTORES ESTATALES						
Variable	Tipificación	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	VALOR
Entes reguladores (estatales)			X			2
Entidades mixtas de desarrollo económico				X		4
TOTAL						3,00



El sector resulta “ATRACTIVO” para la variable **actores estatales** con un valor de **3**.

Resultado variable de Segundo Nivel:

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Proveedores= 3,20

Posibles nuevos ingresantes= 1,60

Sustitutos: 1,33

Actores estatales: 3

Nivel 2= $(3,20+1,6+1,33+3)/4=$ **2,28**

Se determina que de acuerdo a las variables del segundo nivel, el sector resulta desfavorable por encontrarse por debajo del promedio. Desglosando cada una de estas variables, se determina que la causa es la falta de barreras de entrada que permite que sea un sector de fácil acceso y la gran cantidad de sustitutos.

2.3. Análisis variables nivel 3

Finalizando con el análisis externo de la organización, se investigó sobre las variables macro que pueden afectar de forma indirecta a “Market Express”.

- **Factores Económicos Nacionales:**

Es de público conocimiento que argentina no da respiro con una larga historia de inestabilidad económica. Un panorama de inflación que supera más del 100% anual, disminuyendo rápidamente el valor de los ingresos de los ciudadanos, lo que se traduce en un descenso de su poder adquisitivo y de sus gastos de consumo. Junto a la devaluación de la moneda nacional frente al trepo del dólar que afecta en



los precios, las importaciones, y por lo tanto la escases de suministros. Algunas mercaderías son importadas y dependen exclusivamente del valor del dólar, por lo que un aumento, impactará directamente en los costos de la empresa.

Ambos elementos repercuten directamente en el nivel de consumo de la gente, en el desempleo, riesgo país y tasa de interés.

- Factores Legales:

Argentina es uno de los países con mayor presión fiscal en el mundo. Hay 148 impuestos, tasas, contribuciones y obligaciones tributarias vigentes entre los niveles de gobierno nacional, provincial y municipal. Entre los que se encuentran: el impuesto a las ganancias sobre las sociedades, ingresos brutos, impuesto inmobiliario y automotor, impuesto al valor agregado, impuesto a las bebidas alcohólicas, a las cervezas y tabacos, impuesto a los servicios de comunicación audiovisual, régimen para trabajadores en relación de dependencia (aportes y contribuciones), entre otros.

- Factores Políticos:

Los cambios políticos afectan a todas las empresas y entramados comerciales e industriales. En nuestro país la política genera incertidumbre dado que existen corrupción y falta de seriedad por parte de los gobernantes que no cumplen con sus propuestas. Actualmente, bajo el gobierno del presidente Alberto Fernandez muchas multinacionales dejaron el país debido a la falta de clima de negocio donde existe un cambio constante en las reglas de juego, débil seguridad jurídica, alta inflación, restricciones a las importaciones e imposibilidad de girar divisas al exterior, falta de



previsibilidad, etc. Algunas empresas que abandonaron el país fueron Falabella, walmart, Lactalis, Edding y Glovo.

- Factores socioculturales:

Desde el punto de vista social, existen grandes oportunidades que se pueden aprovechar dentro del sector como fuente de ventaja competitiva. Los grupos de interés o stakeholders, han venido evolucionando en los últimos años, se han presentado diferentes cambios en el entorno de los negocios, como son la innovación, modificación de políticas, tendencias sociales y surgimiento de nuevos mercados. Estos cambios vienen modificando las relaciones de las empresas con sus grupos de interés creando relaciones más amplias con las comunidades de su entorno, trabajadores, familiares de los empleados, organizaciones de la sociedad civil, medio ambiente, entre otros. Existen otros cambios con temas más emergentes e incluyentes como la corrupción, exclusión social, derechos humanos, riesgos para la salud, condiciones laborales y el impacto ambiental dando a establecer nuevas políticas de responsabilidad. Definitivamente la manera de hacer la comunicación ha cambiado con los grupos de interés.

Estamos frente a una sociedad más justa, humana y consciente de sus acciones que exige responsabilidad y ética empresarial a los modelos de negocios.

- Factores Ambientales:

Los nuevos desafíos ambientales globales, tales como el efecto invernadero, la destrucción de la capa de ozono, la degradación ambiental de cuencas, áreas costeras y océanos, la desertificación aunada a la pérdida de superficie cultivable, así como las crecientes tasas de extinción de especies de



fauna y flora, entre otros, son una muestra de la insostenibilidad del estilo actual de desarrollo, que pone en tela de juicio los patrones culturales y valóricos de los seres humanos con la naturaleza. Llevando a la búsqueda de cambios en las formas de consumir y vivir que sean menos dañinas con el medio que nos rodea y exigiendo a que las empresas sean partícipes de estos cambios.

Si la empresa es consciente de estos nuevos paradigmas e implementa sistemas de gestión ambiental puede ser una gran oportunidad que le permita diferenciarse.

- Factores Tecnológicos:

El mundo ha pasado por un gran desarrollo y transformación tecnológica en los últimos 50 años, donde mucho ha cambiado en la vida de los seres humanos. La tecnología ha provocado cambios significativos en nuestras vidas, ya que está presente en prácticamente todos los procesos de la vida humana: la tecnología está en las escuelas, está en las oficinas, está en el campo en los cultivos y en la producción de alimentos, entre otros. Trayendo soluciones más eficientes a mucho de lo que hacemos, con el objetivo de mejorar nuestra calidad de vida. En este sentido, la adopción de tecnología avanzada puede abrir nuevas oportunidades al negocio. Por ejemplo, mediante la automatización de procesos en la gestión de inventarios o en el procesamiento de facturas. En la asistencia personalizada con chatbots y asistentes virtuales o nuevos canales de pago, facilitando transacciones más rápidas y seguras. Oportunidades de nuevos modelos como el comercio electrónico o servicios digitales que mejoren la satisfacción del cliente y aumente la eficiencia.



Variable	Tipificación	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	VALOR
Economía nacional	Bajo	x				1
Políticas	Medio/Bajo		x			2
Legales	Medio/Bajo		x			2
Socioculturales	Alto				x	5
Ambientales	Medio/Alto			x		4
Tecnológicos	Alto				x	5
TOTAL						3,17

Al ponderar cada uno de los factores que integran las variables de nivel 3, se puede concluir con una valoración de **3,17** que el sector resulta ATRACTIVO.

2.4. Ponderación del sector de negocios

Una vez analizado cada uno de los niveles por los que está conformado el sector, se procede a la determinación final, producto de la suma de cada uno de ellos.

valor final: $(V1 + V2 + V3)/3$

valor final: $(3,15 + 2,53 + 3,17)/3$

valor final: 2,95

De acuerdo al resultado final, se considera que el sector de negocios es menor a tres y por lo tanto resulta poco atractivo. Sin embargo, el resultado es bastante próximo a la puntuación deseada y se observan claras oportunidades al analizar las variables 1 y 3.

3. Opiniones externas

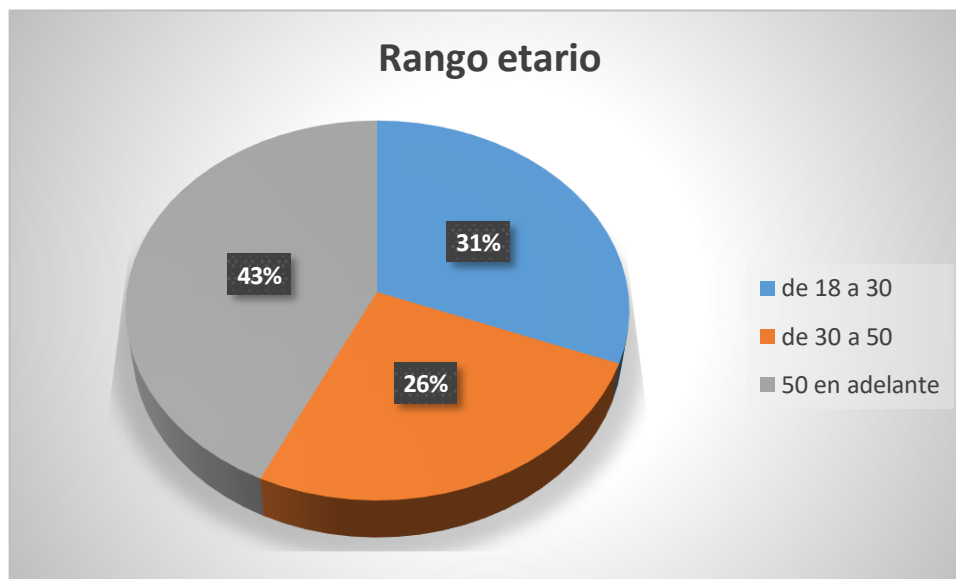
Se presentan los resultados de una encuesta cuyo objetivo principal consiste en recabar información relevante de los clientes de “Market Express” para comprender mejor sus percepciones, comportamientos y necesidades.

La metodología utilizada incluyó la recolección de datos primarios a través de un cuestionario estructurado, diseñado para capturar aspectos relacionados con la satisfacción del cliente, la calidad del servicio y las áreas de mejora potencial. La participación de cada uno de ellos fue de manera voluntaria y anónima.

Los resultados de la encuesta se presentan a continuación, organizados en secciones clave que abordan diferentes dimensiones del servicio y la operación de la tienda. Cada sección incluye un análisis detallado de los hallazgos, acompañado de gráficos y tablas que ilustran las respuestas más relevantes.

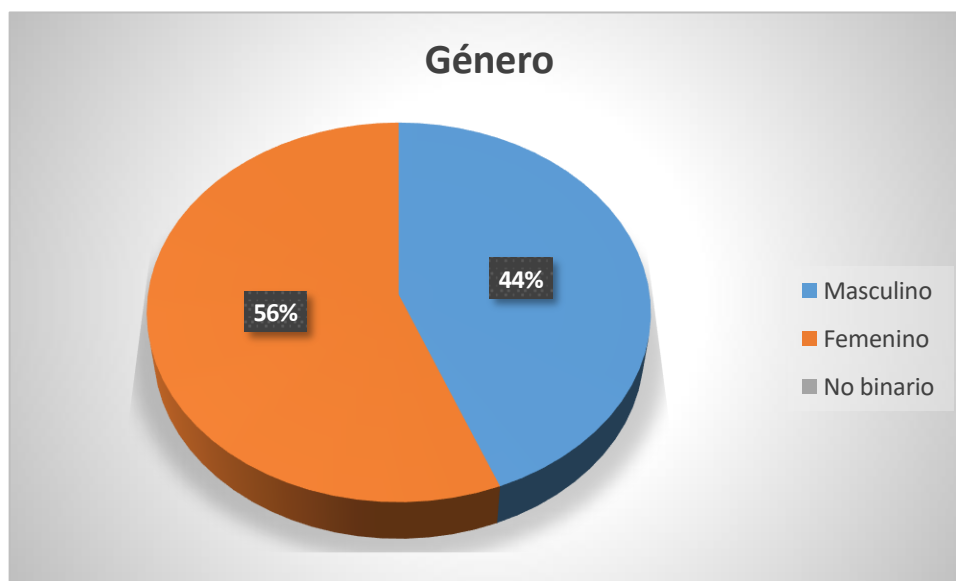
Resultados encuesta:

Pregunta 1: Marque su rango etario



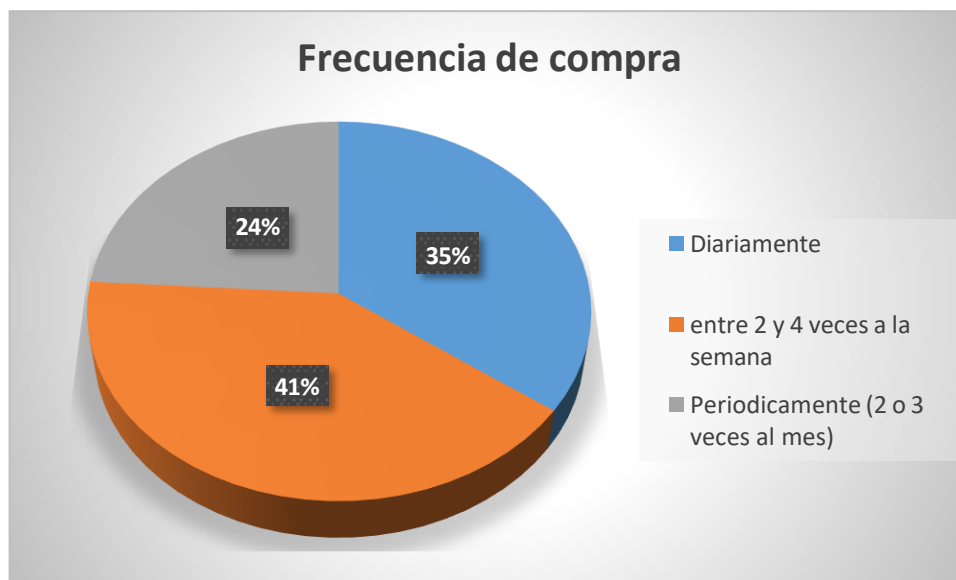
El 43% de los encuestados tiene más de 50 años.

Pregunta 2: Indique su género.



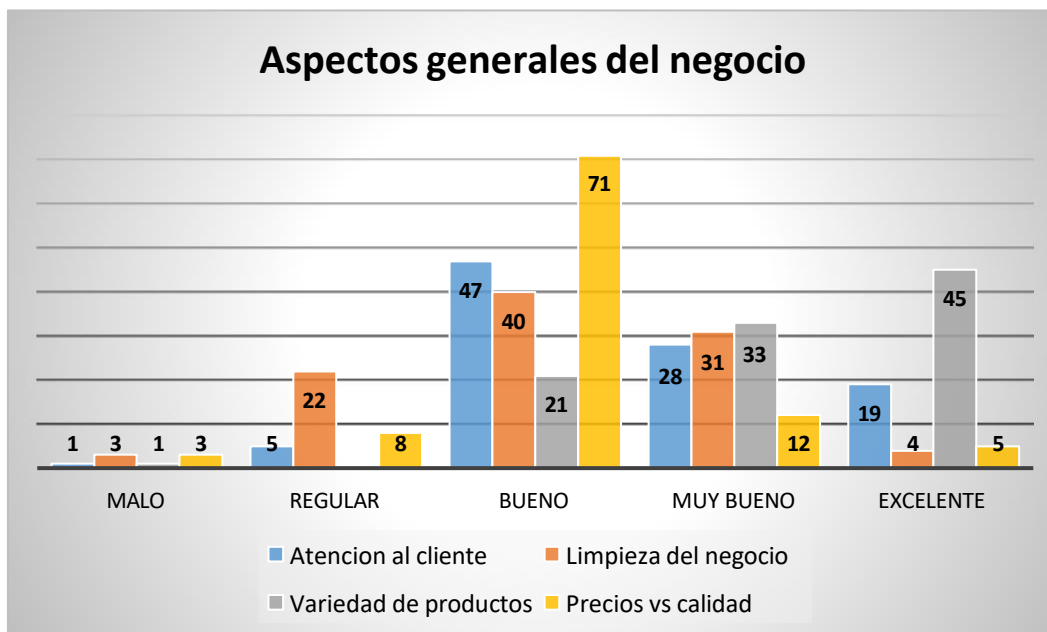
El 56% de los encuestados son de género Femenino.

Pregunta 3: Frecuencia con la que visita el negocio



Un 42% de los encuestados visita el negocio entre 2 a 4 veces a la semana y un 35% diariamente.

Pregunta 4: ¿Cómo calificaría los aspectos generales del negocio?

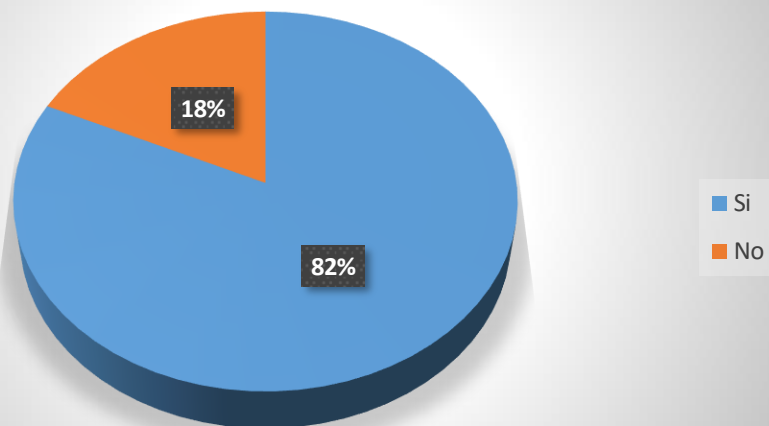


En cuanto a la atención al cliente, 47 personas consideran que es “Buena” y 1 sola persona respondió que la considera “Mala”. La limpieza del negocio, 40 encuestados la consideran “Buena”, 22 “Regular” y solo 3 personas la consideran “Mala”. A la variedad de productos, 45 personas la consideran “Excelente”, 33 personas la consideran “Muy Buena” y 1 la consideran “Mala”. Por último, la relación entre precio-calidad, 71 la consideran “Buena”, 8 encuestados la consideran “Regular” y solo 3 la consideran “Mala”.

Pregunta 5: ¿Comprarías los productos del negocio por medio de una página web con envío a domicilio por un precio levemente superior?



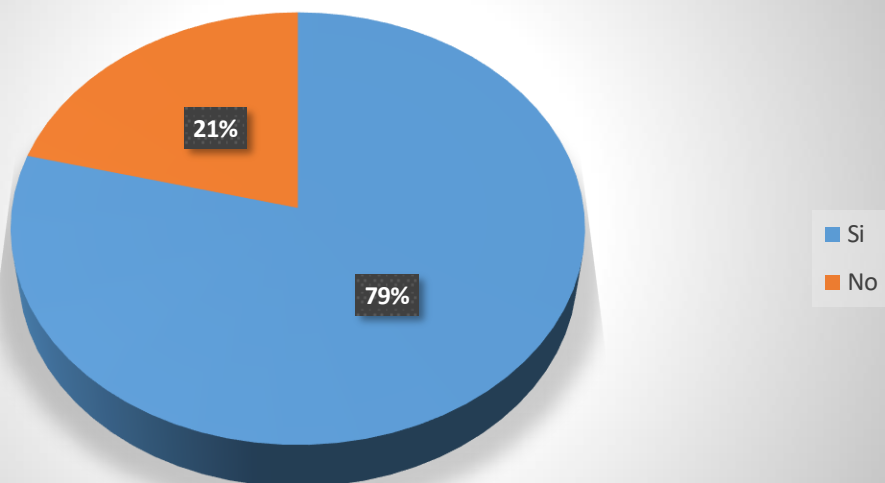
E-COMMERCE y envío a domicilio



El 82% de las personas encuestadas estaría dispuesto a comprar los productos de manera online con envío a domicilio por un precio superior.

Pregunta 6: ¿Seguiría las novedades de “Market Express” a través de las redes sociales?

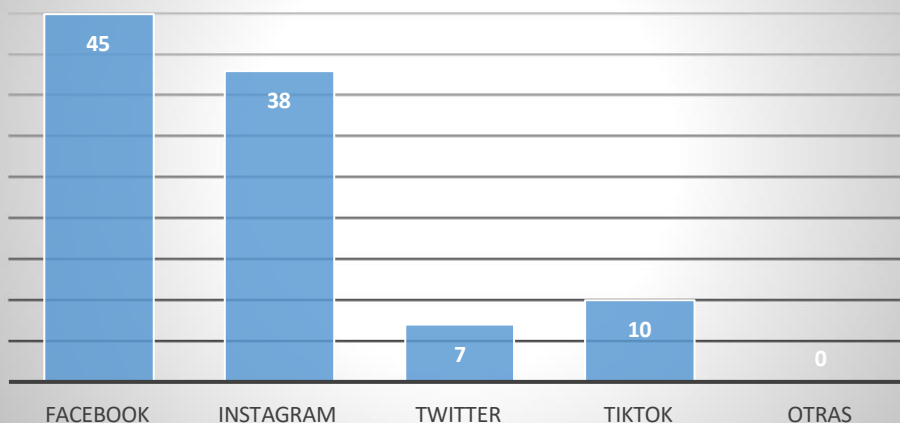
Seguiría a "Market Express" en las redes sociales



El 79% respondió que seguiría las novedades de la tienda a través de las redes sociales.

Pregunta 7: ¿En qué redes sociales le gustaría que tuviera presencia "Market Express"?

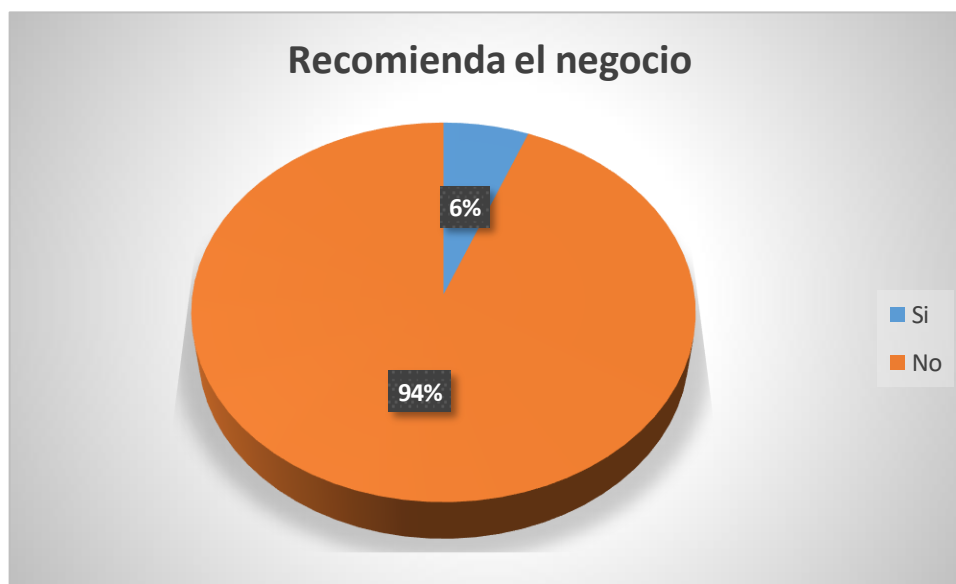
¿En cuál red social le gustaría?





Las redes sociales más votadas fueron Facebook con 45 votos, Instagram con 38 votos, Tiktok con 10 votos y Twitter con solo 7 votos.

Pregunta 8: Recomendaría el negocio a otra persona:



El 94% de los encuestados recomienda el negocio "Market Express".



CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

En lo referido al **análisis interno** de la empresa Filippini Hnos. que permitió conocer cuál es el valor empresario con el que cuenta en la actualidad y la información relevante para conocer los aspectos a mejorar, se puede concluir que:

Será fundamental que la empresa trabaje y desarrolle las variables que forman parte de la **identidad** para incrementar dicho factor y potenciar la relación diferencia-costos con la que cuenta.

Se le recomienda hacer foco en definir claramente la **visión y misión** que persiguen a través de medios formales que faciliten la difusión a todos los integrantes de la organización. Realizar un correcto diseño de los puestos de trabajo explicitando las tareas necesarias en cada uno de ellos, para luego darles un orden jerárquico a través de un organigrama.

También será necesario que evalúe la **cultura organizacional** y defina los principios, valores y políticas en medios formales para estandarizar el comportamiento de los individuos. En la manera que comience a formalizar los aspectos de la identidad, logrará que la misma se vuelva más arraigada y representativa de la compañía y de sus miembros.

Por otro lado, se ve que hace un buen trabajo para diferenciarse del resto alcanzando un puntaje de 0,6 en el factor de sofisticación con valores no significativos en los costos. En este aspecto, la empresa tiene una gran fortaleza que deberá tratar de mantener.



En lo que respecta al **sector de negocios** hay una clara ventaja en las variables del primer nivel referidas a los clientes y la competencia que, a su vez, son las que impactan directamente en el rendimiento de la compañía.

Se puede decir que los clientes de "Market Express" pertenecen a diversos segmentos demográficos, abarcando diferentes edades, géneros y niveles socioeconómicos. Esto refleja que la tienda tiene un amplio atractivo, pero también subraya la necesidad de personalizar ofertas para diferentes grupos. La conveniencia, la calidad de los productos y la rapidez del servicio son factores determinantes en la satisfacción del cliente. Mejorar estos aspectos puede incrementar la lealtad y la frecuencia de visitas.

En cuanto al entorno competitivo, el negocio enfrenta tanto a competidores directos, estaciones o tiendas en los alrededores, e indirectos como grandes supermercados de la zona y las tiendas online. Frente a esto, para mantenerse relevante y competitiva será imprescindible que se enfoque en una mejora de la eficiencia operativa. Por ejemplo, a través de programas de capacitación continua o inversión en tecnología que mejore la gestión de inventarios.

Por otro lado, analizando las variables de segundo nivel se observa un panorama positivo en lo que respecta a los proveedores del sector contando con una red diversificada que le permite reducir los riesgos asociados a la dependencia de un solo proveedor, pero se presenta una amenaza en lo que respecta a la posibilidad de nuevos ingresantes dado que se trata de un mercado fragmentado donde no hay una dominancia clara por parte de un solo competidor lo que reduce las barreras de entrada, alentando a nuevas empresas a ingresar.



Por último, en lo que respecta a los factores del macroentorno está claro que la situación de Argentina presenta desafíos considerables como lo son la reducción del consumo debido a la inflación, la fluctuación constante del valor del peso frente al dólar, los trámites aduaneros y la burocracia que dificulta el acceso de productos importados y las altas tasas de interés que restringen el acceso a créditos, entre otros. Sin embargo, se presenta el comercio electrónico como protagonista en esta nueva era permitiendo a las pequeñas y medianas empresas sobrevivir y tomar ventaja del contexto actual.

Tras una larga investigación se concluye que la hipótesis inicialmente presentada **“Existe la posibilidad de mejorar la planificación y organización de la compañía para aprovechar las condiciones del entorno y capitalizar las oportunidades de desarrollo de mercado disponible”**, se acepta y se le recomienda a la compañía diversos planes de acción que le permitirían mejorar su situación actual.



CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES

Market Express debería aplicar estas nuevas herramientas para lograr abarcar un mayor mercado y a su vez operar administrativamente de manera eficiente.

1. REESTRUCTURACIÓN ORGANIZATIVA

Se le recomienda a la empresa reorganizar y optimizar la estructura administrativa, asegurando una mejora en la eficiencia operativa, una comunicación interna más clara y una toma de decisiones más efectiva. Mediante una evaluación detallada, el diseño de una nueva estructura, la comunicación efectiva y una capacitación adecuada, Market Express podrá alcanzar sus objetivos organizativos y mejorar su rendimiento general. Luego, será indispensable un monitoreo continuo para mantener una estructura flexible y adaptable a las necesidades cambiantes.

REESTRUCTURACIÓN ORGANIZATIVA	
FASE 1: ANÁLISIS ESTRUCTURAL ACTUAL	
Objetivo	realizar una auditoria completa de la estructura organizativa actual, identificando roles, responsabilidades y flujos de trabajo.
Responsable	consultores de recursos humanos y dirección
Plazo	2 semanas
Indicador de éxito	informe detallado de la estructura actual con identificación de puntos débiles y áreas de mejora
FASE 2: DISEÑO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	
Objetivo	diseñar un nuevo organigrama, asignar roles y responsabilidades claros para cada puesto en la nueva estructura.
Responsable	consultores de recursos humanos y dirección
Plazo	2 semanas
Indicador de éxito	nuevo organigrama aprobado por la dirección y descripciones de trabajo actualizadas y aprobadas



FASE 3: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	
Objetivo	desarrollar un plan de comunicación para informar a todo el personal sobre los cambios
Responsable	gerentes
Plazo	1 semana
Indicador de éxito	comunicación implementada con éxito y retroalimentación positiva de los empleados
FASE 4: CAPACITACIÓN	
Objetivo	capacitar al personal en sus nuevos roles y responsabilidades
Responsable	gerentes y encargado de recursos humanos
Plazo	4 semanas
Indicador de éxito	completar la capacitación de todos los empleados
FASE 5: EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA	
Objetivo	monitorear el desempeño y realizar ajustes continuos según los resultados de las evaluaciones
Responsable	dirección
Plazo	continuo
Indicador de éxito	mejoras continuas y satisfacción en los empleados

El plazo total para la finalización del proyecto es de 9 semanas.

2. DESARROLLO DE UNA PAGINA WEB DE MARKET EXPRESS

Considerando que en la actualidad es casi imprescindible que las empresas tengan presencia online y de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada, se le aconseja a la empresa que desarrolle una página web propia de la tienda de conveniencia, donde se exhiba toda su cartera de productos, permitiendo a los clientes realizar sus compras de manera online con opciones de retiro en el local o entrega a domicilio. Esta herramienta no solo proporcionará un nuevo servicio a los clientes actuales, sino



que también permitirá al negocio captar nuevos segmentos de mercado. A diferencia de la plataforma PedidosYa, que la organización utiliza actualmente, la nueva página web ofrecerá precios más bajos en los productos, menores costos de envío, opciones de membresía, posibilidad de retiro en el local, descuentos exclusivos, entre otros beneficios.

DESARROLLO DE LA PÁGINA WEB	
FASE 1: PLANIFICACIÓN	
Objetivo	Establecer los objetivos principales del sitio web
Responsable	gerentes
Plazo	1 semana
Indicador de éxito	objetivos claramente definidos
FASE 2: BENCHMARKETING	
Objetivo	analizar sitios web de competidores y líderes del sector
Responsable	equipo de marketing (externo)
Plazo	1 semana
Indicador de éxito	informe de análisis de competencia
FASE 3: ALCANCE Y FUNCIONALIDADES	
Objetivo	listar las funcionalidades necesarias de la página
Responsable	equipo de marketing (externo) junto con gerentes
Plazo	1 semana
Indicador de éxito	documento de especificaciones funcionales
FASE 4: DISEÑO	
Objetivo	diseñar prototipos del sitio web para definir la estructura y diseño
Responsable	agencia de diseño
Plazo	2 semanas
Indicador de éxito	aprobación de prototipos
FASE 5: DESARROLLO	
Objetivo	programar el front-end y back-end del sitio web
Responsable	desarrolladores web
Plazo	3 semanas
Indicador de éxito	completar el desarrollo del sitio web con todas las funcionalidades integradas



FASE 6: PRUEBA DE CALIDAD	
Objetivo	realizar pruebas de funcionabilidad, compatibilidad y seguridad
Responsable	gerentes junto con desarrolladores web
Plazo	1 semana
Indicador de éxito	aprobación de pruebas
FASE 7: FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	
Objetivo	capacitar a todo el personal en la administración del sitio web
Responsable	encargado de recursos humanos
Plazo	2 semana
Indicador de éxito	personal capacitado
FASE 8: LANZAMIENTO DEL SITIO WEB	
Objetivo	publicar el sitio web y anunciar el lanzamiento a través de campañas de mkt
Responsable	encargado de marketing
Plazo	1 semana
Indicador de éxito	sitio web en línea y campañas de mkt activas
FASE 9: MANTENIMIENTO Y MEJORA CONTINUA	
Objetivo	actualizar periódicamente los productos y precios
Responsable	trabajo en conjunto entre empleados y gerentes
Plazo	continuo
Indicador de éxito	actualizaciones regulares y feedback positivo

De acuerdo a lo estipulado, el proyecto se alcanzaría en un periodo de tres meses y luego requeriría de un monitoreo periódico para la actualización de productos, precios, descuentos, etc.



BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

Libros:

Ocaña, H. R. (2012). *Dirección estratégica de los negocios*. Dunken.

Artículos y sitios web:

Muy Tecnológicos. (2024). *Era digital*. Muy Tecnológicos.

<https://muytecnologicos.com/diccionario-tecnologico/era-digital>

Ethic. (2022, noviembre). *La generación ya: El apogeo de la inmediatez*.

<https://ethic.es/2022/11/la-generacion-ya-inmediatez/>

Economipedia. (2020). *Era digital: qué es y cómo ha transformado la economía y la sociedad*.

Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/era-digital.html>

Wikipedia. (2023, octubre 19). *Cultura de la inmediatez*. Wikipedia en español.

https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_de_la_inmediatez

RePro Digital. (2022, julio 22). *Consumo 2022: 10 tendencias principales*. RePro Digital.

https://reprodigital.com.ar/nota/720/consumo_2022_10_tendencias_principales

Iberdrola. (2023). *¿Qué es la inteligencia artificial?* Iberdrola.

<https://www.iberdrola.com/innovacion/que-es-inteligencia-artificial>

Galán, Á. (2023, mayo 22). 7 ejemplos de uso de inteligencia artificial en nuestro día a día. Immune

Institute

<https://immune.institute/blog/7-ejemplos-de-uso-de-inteligencia-artificial-en-nuestro-dia-a-dia/>



Entrepreneur. (2023). *El papel de la inteligencia artificial en los negocios: Oportunidades y retos*.

Entrepreneur.

<https://www.entrepreneur.com/es/tecnologia/el-papel-de-la-inteligencia-artificial-en-los-negocios/449815>

Muy Tecnológicos. (2023, mayo 17). *Inteligencia artificial: Qué es, definición y concepto*. Muy Tecnológicos.

<https://muytecnologicos.com/diccionario-tecnologico/inteligencia-artificial>

Zalazar, M. (2023, junio 11). *Todos los tributos que se pagan en Argentina, uno de los países de mayor presión fiscal del mundo: El vademécum 2023 y el impuesto invisible*. Infobae.

<https://www.infobae.com/economia/2023/06/11/todos-los-tributos-que-se-pagan-en-argentina-uno-de-los-paises-de-mayor-presion-fiscal-del-mundo-el-vademecum-2023-y-el-impuesto-invisible/>

Zalazar, M. (2023, agosto 15). *La presión tributaria efectiva en lo que va de 2023 es la menor en 19 años*.

BAE Negocios.

<https://www.baenegocios.com/economia/La-presion-tributaria-efectiva-en-lo-que-va-de-2023-es-la-menor-en-19-anos-20230815-0105.html>

La Nación. (2023, junio 6). *Se va el Banco Itaú: Esta es la lista de empresas que dejaron el país en los últimos años*. La Nación.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/se-va-el-banco-itaui-esta-es-la-lista-de-empresas-que-dejaron-el-pais-en-los-ultimos-anos->



[nid06062023/#:~:text=Falta%20de%20previsibilidad%2C%20cambio%20constante,de%20negocios%20e n%20el%20pa%C3%ADs.](#)

Escuela Europea de Excelencia. (2017, febrero). *Gestionar aspectos ambientales significativos según ISO 14001*. Escuela Europea de Excelencia.

<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/02/gestionar-aspectos-ambientales-significativos-segun-iso-14001/>

González, V. (2024, julio 17). *La salida de empresas de Argentina: El impacto en el consumo masivo y retail*. América Retail.

<https://america-retail.com/paises/argentina/la-salida-de-empresas-de-argentina-el-impacto-en-el-consumo-masivo-y-retail/>

BDO Argentina. (2024, abril 24). *Cambios en la industria de consumo masivo: Entre la caída del consumo y las oportunidades a futuro*. BDO.

<https://www.bdoargentina.com/es-ar/publicaciones/categoria-de-publicaciones/grupo-de-publicaciones/cambios-en-la-industria-de-consumo-masivo-entre-la-caida-del-consumo-y-las-oportunidades-a-futuro>

BBC Mundo. (2023, junio 11). *Todos los tributos que se pagan en Argentina, uno de los países de mayor presión fiscal del mundo: El vademécum 2023 y el impuesto invisible*. Infobae.

<https://www.bbc.com/mundo/articles/c6py127k12do>

Malfatti, C. (2023). *El consumidor de la era digital*. Carlos Malfatti.

<https://carlosmalfatti.com/el-consumidor-de-la-era-digital/>



Payválida. (2023, diciembre 14). *Compras online: La transformación del comercio en la era digital*.

Payválida.

<https://payvalida.com/general/compras-online/>

Slack. (2023, abril 14). *Inteligencia artificial en las empresas: Ventajas y desafíos*. Slack.

<https://slack.com/intl/es-es/blog/transformation/inteligencia-artificial-en-las-empresas>

DeuSens. (2023, mayo 10). *Inteligencia artificial: Usos y ejemplos para empresas*. DeuSens

<https://deusens.com/es/blog/inteligencia-artificial-usos-ejemplos-empresas>

Losada, P. (2023, febrero 13). *La cadena de mini supermercados que copan Gran Mendoza*. Mendoza Post.

<https://www.mendozapost.com/negocios/la-cadena-de-mini-supermercados-que-copan-gran-mendoza/>



Anexos

Anexo A

Diagnóstico de la visión empresarial (Vi)

Marcar con una X según corresponda.

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 a lograr por la organización.		X		



7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.		X		
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.	X			
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.		X		
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.			X	
11. Existen criterios de auto-organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.		X		
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.		X		
13. Ídem para la cooperación entre los miembros-		X		
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.		X		
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.	X			
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.	X			
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.		X		
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.			X	



19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.			X	
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.		X		
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.		X		
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)		X		
23. 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			

Tabla 1: Elaboración propia sobre esquema Ocaña, Hugo, 2014.

Escala y tipificación

De 0 a 0,4	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

Anexo B

Diagnóstico de la Misión (Mi)

Marcar con un X según corresponda

	CONTENIDO	0	0,20	0,80	1
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1)			X	
2	¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes? (2)			X	
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización? (3)			X	
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4)				X
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización? (5)			X	
6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?				X
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?			X	
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?				X
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?		X		



10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?				X
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?			X	
12	¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?				X
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?			X	
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?			X	
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?			X	
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?			X	
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?		X		
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?				X
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?				X
20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?				X



21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?			X	
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades 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 permitan evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?		X		
30	¿Existen parámetros para medir los resultados –en término de satisfacción del cliente- de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?		X		
31	¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?				X



32	¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?		X		
33	¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?		X		
34	¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?			X	
35	¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?				X
36	¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?		X		
37	¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?		X		
38	¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?			X	
39	¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?				X
40	¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son "el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?"			X	

Tabla 2: Elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo, 2014.

Notas aclaratorias:



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

Escala y tipificación

De 0 a 0,4	Misión Cerrada
De 0,41 a 0,60	Misión Inestable
De 0,61 a 0,80	Misión Rígida
De 0,81 a 1	Misión Abierta

Anexo C

Diagnóstico de la Cultura Organizacional (Eo)



El entrevistado debe responder sí o no.

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



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

Tabla 3: Elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo, 2014.

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

Escala y tipificación

De 0 a 0,4	Cultura Rezagada
De 0,41 a 0,60	Cultura Seguidora
De 0,61 a 0,80	Cultura Anticipadora
De 0,81 a 1	Cultura Innovadora



Anexo D

Diagnóstico de la Estructura Organizacional (Cu)

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

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



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



17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.		X		
18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.		X		

Tabla 4: Elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo, 2014.

Se sumaron los valores consignados en cada casilla y se dividieron por veintiocho (18) para obtener el resultado final (un valor entre 0 y 1).

Escala y tipificación

De 0 a 0,4	Estructura Burocrática
De 0,41 a 0,60	Estructura Conservadora
De 0,61 a 0,80	Estructura Flexible
De 0,81 a 1	Estructura Innovadora

Anexo E

Encuesta a clientes

1. Marque su rango etario:

- a. De 18 a 30
- b. De 3 a 50
- c. 50 en adelante

2. Indique su género:



- a. Femenino
- b. Masculino
- c. No binario

3. Frecuencia con la que visita el negocio:

- a. Diariamente
- b. Entre 2 y 4 veces a la semana
- c. Periódicamente (2 o 3 veces al mes)

4. ¿Cómo calificaría los aspectos generales del negocio? (Marque con una cruz según corresponda)

	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Atención al cliente					
Limpieza del negocio					
Variedad de productos					
Precio vs Calidad					

5. ¿Compraría los productos del negocio por medio de una página web con envío a domicilio por un precio levemente superior?

- a. Si
- b. No

6. ¿Seguiría las novedades de “Market Express” a través de las redes sociales?

- a. Si
- b. No

7. ¿En qué redes sociales le gustaría que tuviera presencia “Market Express”?

- a. Facebook
- b. Instagram
- c. Twitter
- d. TikTok
- e. Youtube
- f. Otro



8. Recomendaría el negocio a otra persona:

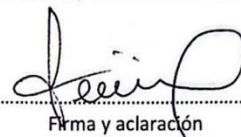
- a. Si
- b. No



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, 1 de Noviembre


Firma y aclaración

31172

Número de registro

42.168.696

DNI