



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Lic. En Administración

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA FAMILIAR LOCAL COMERCIAL OZIO

Trabajo de Investigación

POR

GIMENEZ NAHUEL ROBERTO

n.r.gimenez@hotmail.com

Profesor Tutor

Mgter. María Fernanda Maradona

M e n d o z a - 2 0 1 5

INDICE

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	6
1. RESEÑA HISTORICA.....	6
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
3. OBJETIVOS DEL TRABAJO	7
4. ALCANCES Y LIMITACIONES	8
5. ESTRUCTURACIÓN DEL INFORME	8
CAPÍTULO I - MARCO TEORICO.....	9
1 INTRODUCCIÓN.....	9
2 ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS	9
2.1 IDENTIDAD	9
2.2 DIFERENCIA.....	16
2.3 EFICIENCIA	18
2.4 ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO	19
3 ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR DE NEGOCIOS.....	20
3.1 ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS	20
4 POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA.....	22
4.1 UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS (UEN).....	22
4.2 ESCENARIOS.....	24
5 FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	25
5.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIOS.....	25
5.2 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.....	27
5.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	28
5.4 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	29
5.5 ESTRATEGIA FUNCIONAL.....	30

6 IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA	30
CAPÍTULO II - ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS.....	31
1 IDENTIDAD	31
1.1 VISIÓN EMPRESARIA	31
1.2 CULTURA EMPRESARIA	33
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
2 DIFERENCIA	36
3 EFICIENCIA.....	37
3.1 IMPULSORES DE COSTO ASOCIADOS A LAS PERSONAS	38
3.2 IMPULSORES DE COSTO ASOCIADOS A LOS PROCESOS	38
3.3 IMPULSORES DE COSTO ASOCIADOS A LOS RECURSOS.....	38
4 ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO.....	39
4.1 ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE INDIVIDUACIÓN.....	39
4.2 ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE SOFISTICACIÓN.....	40
4.3 ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE OPTIMIZACIÓN.....	41
4.4 ESTIMACIÓN DE LA COMPETENCIA ESENCIAL	43
CAPÍTULO III - ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR DE NEGOCIOS.....	44
1 ANÁLISIS DEL SECTOR SEGÚN EL NIVEL DE VARIABLES.....	44
1.1 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 1	44
1.2 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 2	52
1.3 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 3	56
2 ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS	61
2.1 SEGMENTO DE LA INDUSTRIA DONDE COMPITE LA EMPRESA	61
2.2 GRUPOS ESTRATÉGICOS	62
2.3 ETAPA DEL CICLO DE VIDA.....	63
3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y POSICIÓN COMPETITIVA	63
3.1 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).....	64

3.2 MATRIZ MC KINSEY O GENERAL ELECTRIC (GE).....	65
3.3 MATRIZ ARTHUR D. LITTLE (ADL)	67
3.4 ESCENARIOS.....	68
CAPÍTULO IV – FORMULACIÓN, SELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA	
ESTRATEGIA	73
1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIOS	73
1.1 ESTRATEGIA DE PRECIOS	75
1.2 ESTRATEGIA DE MARCA.....	76
2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	78
3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	79
4 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	79
5 ESTRATEGIA FUNCIONAL	80
5.1 ESTRATEGIAS DE OPERACIONES	80
5.2 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN.....	80
5.3 ESTRATEGIA FINANCIERA.....	81
5.4 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PERSONAL.....	81
6 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	82
CONCLUSIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	85
APÉNDICE.....	87
APÉNDICE I.....	87
CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO DE LA VISIÓN EMPRESARIA.....	87
CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO DE LA MISIÓN DE NEGOCIOS.....	89
CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	93
DETERMINACIÓN DEL TIPO DE ESTRUCTURA Y SU RELACIÓN CON EL CAMBIO	
.....	96
APÉNDICE II	98
ANÁLISIS PEST.....	98

VARIABLES POLÍTICAS-LEGAL	98
VARIABLES ECONÓMICAS	99
VARIABLES SOCIALES	100
VARIABLES TECNOLÓGICAS	103

INTRODUCCIÓN

1. RESEÑA HISTORICA

OZIO es una empresa de venta de indumentaria masculina de origen mendocino, que tiene sus comienzos en la década del '90. Se inició con locales comerciales ubicados en calle 9 de Julio de ciudad y con fábricas en el departamento de San Martín y Guaymallén.

Con el correr de los años los originales dueños ofrecen la marca OZIO BASIC a pequeños inversores que, al adquirir el uso de la misma, expanden la marca a lo largo de la provincia de Mendoza. El modelo de negocios no llega a ser una franquicia, ya que no se cumple con todas las características de una. En este caso se realiza un contrato con los dueños de la marca en donde se utiliza "OZIO" para comercializar los productos, en la cual los nuevos inversores deben comprarle la mercadería a éstos, pudiendo además, añadir otras marcas.

En el año 2013 OZIO BASIC contaba con locales ubicados en ciudad de Mendoza (calle San Martín, ex local 9 de Julio que fue trasladado), Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall, Maxi Mall Urbano, OZIO departamento San Martín y OZIO Maipú.

Actualmente los originales dueños están a cargo de los locales ubicados en Palmares Open Mall y calle San Martín de ciudad, quedando los restantes locales, OZIO Maipú, OZIO Maxi Mall Urbano y OZIO San Martín, en manos de pequeños inversores, formando así pequeñas empresas familiares. Cabe aclarar que OZIO Mendoza Plaza Shopping fue cerrado en el año 2013.

En mayo de 2012 se abre una filial en Barraca Mall, pero al no prosperar, cierra sus puertas para ubicarse en el actual local comercial OZIO Maxi Mall Urbano (calle San Martín y Las Heras de ciudad).

Este trabajo toma como base este último local, ubicado en Maxi Mall Urbano.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día el comercio textil es un rubro en el cual existe mucha competencia, y pese a que la economía actual no contribuye a la expansión e inversión en el sector (economía de recesión), hay que saber aprovechar las oportunidades del entorno y explotar las fortalezas de la empresa para captar las necesidades de los clientes y poder satisfacerlas de la mejor manera posible.

OZIO ya cuenta con experiencia y trayectoria en el sector, tiene su segmento de mercado bien diferenciado y actualmente se plantea la posibilidad de seguir expandiendo sus horizontes para captar la mayor cantidad de clientes posibles.

3. OBJETIVOS DEL TRABAJO

El objetivo de este trabajo es la presentación de un plan de negocios para el local comercial OZIO.

Un Plan de Negocios es, en síntesis, una simple información escrita, con palabras y números, acerca de quién es el dueño o los socios de la empresa, qué desea hacer y qué necesita para lograrlo, ya sea que se trate de su actual empresa o para un nuevo emprendimiento.

Es un resumen detallado sobre su empresa, los productos y servicios que suministra, las operaciones comerciales que desarrolla, cuáles son sus planes futuros, y el financiamiento con que cuenta y el que está requiriendo para su evolución empresarial.

Algunos de los beneficios que se obtienen preparando un Plan de Negocios son:

- ✚ El mismo proceso de su preparación le permite repensar su empresa e investigar algunas opciones.
- ✚ Reconocer oportunidades y riesgos, y probar algunas de las estimaciones.
- ✚ También le permitirá identificar las necesidades financieras de su negocio.
- ✚ Bajo ciertas circunstancias, se puede utilizar también para negociar créditos de proveedores.
- ✚ Será de gran utilidad para informar a empleados, a socios y a otros sobre sus planes y estrategias, si así lo desea.

 Proporciona un punto de partida que le permitirá comparar el funcionamiento de su empresa.¹

Lo que motivó la presentación de este plan de negocio fue la necesidad de crecimiento que presentan los socios de esta empresa familiar, y dado que las oportunidades de hacerlo son favorables, la elaboración de un plan de negocios es de gran utilidad.

OZIO es una empresa mendocina que lleva muchos años en el negocio y computa varios locales comerciales en la provincia de Mendoza. Es una empresa pequeña y cuenta con un gran potencial de crecimiento.

4. ALCANCES Y LIMITACIONES

Para la realización de este trabajo de Investigación, se tomarán en cuenta el comercio ubicado en MAXI Mall Urbano (calle San Martín y Las Heras de ciudad, Mendoza).

5. ESTRUCTURACIÓN DEL INFORME

El presente trabajo está conformado por la *introducción*, donde se establece una breve reseña histórica, los objetivos principales de este trabajo y la definición de alcances y limitaciones. Una *parte teórica*, donde se exponen los conceptos básicos a desarrollar. *El análisis de las capacidades empresarias*, donde se define la identidad, diferencia, eficiencia y la estimación del valor empresario, para luego aplicar el análisis del atractivo del sector de negocios en el cual se desenvuelve la empresa.

Para finalizar se expone *la formulación, selección e implementación* de las estrategias analizadas y las *conclusiones* a las cuales se llegan para resolver el problema planteado y cumplir con los objetivos propuestos.

¹ http://www.bna.com.ar/pymes/py_instituto.asp

CAPÍTULO I - MARCO TEORICO

1 INTRODUCCIÓN

Para abordar el análisis de este trabajo se comenzará con la explicación teórica de los conceptos que luego se aplicarán a la empresa.

Se iniciará con el análisis de las capacidades empresarias, donde se explicarán los conceptos de identidad, diferencia y eficiencia.

Luego se expondrán los temas relativos al análisis del atractivo del sector de negocios, donde se verá la determinación de las condiciones competitivas del sector, análisis dinámico del sector de negocios y ciclo de vida de los sectores de negocios.

Posteriormente se explicará la posición competitiva de la empresa y para finalizar se expondrá los temas relativos a la formulación, selección e implementación de la estrategia competitiva.

2 ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS

Este trabajo se basará en el libro Dirección Estrategia de los Negocios, del Lic. Hugo Ocaña (2014), para la realización del análisis de la empresa. En el mismo se definirá la identidad, diferencia y eficiencia de la organización, el cual se desarrollará en forma práctica en el capítulo dos de este trabajo.

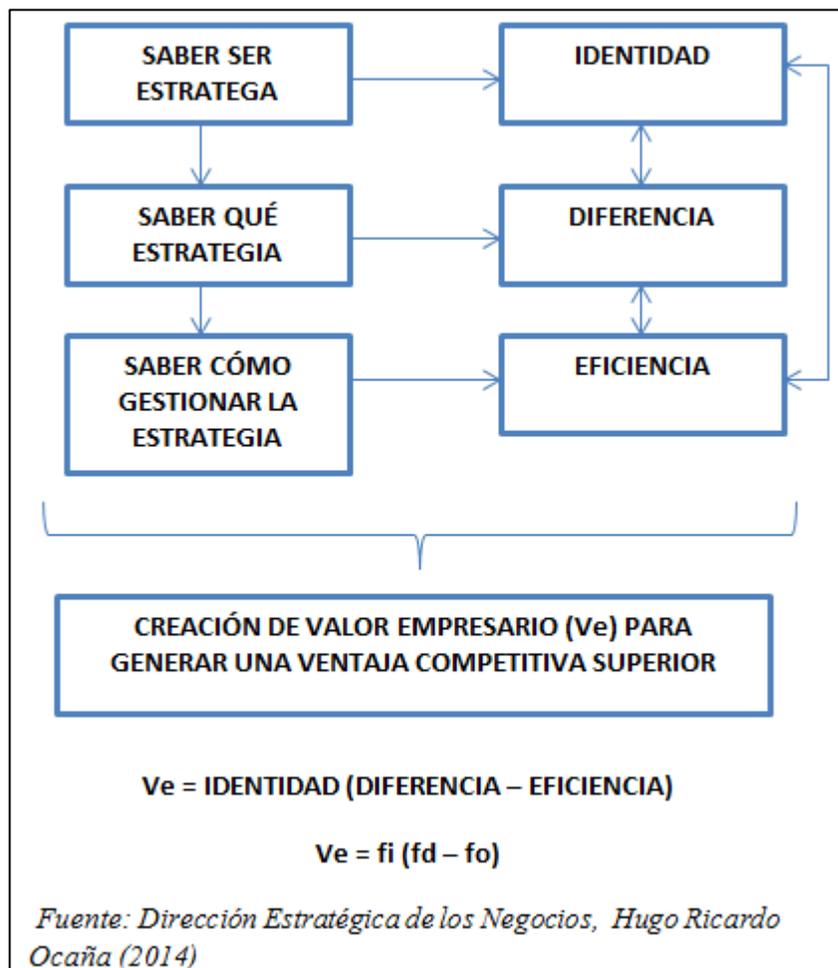
2.1 IDENTIDAD

Ocaña (2014:119) expone un primer concepto sencillo de identidad empresarial como *aquello que posee atributos o cualidades que lo hace sólo igual a sí mismo; no hay otro igual. Ya sea un producto o una empresa, su identidad está dada por sus características, cualidades o atributos únicos.*

Dicho autor sugiere tres tipos de identidades que son:

1. Identidad esencial: es “*el ser en sí*” de la empresa y carece de un significado racional, no posee cualidades ni atributos, es pura, transparente e indescriptible. Constituye una invariable que se construye a través de un proceso recursivo proveniente de la identidad dinámica.

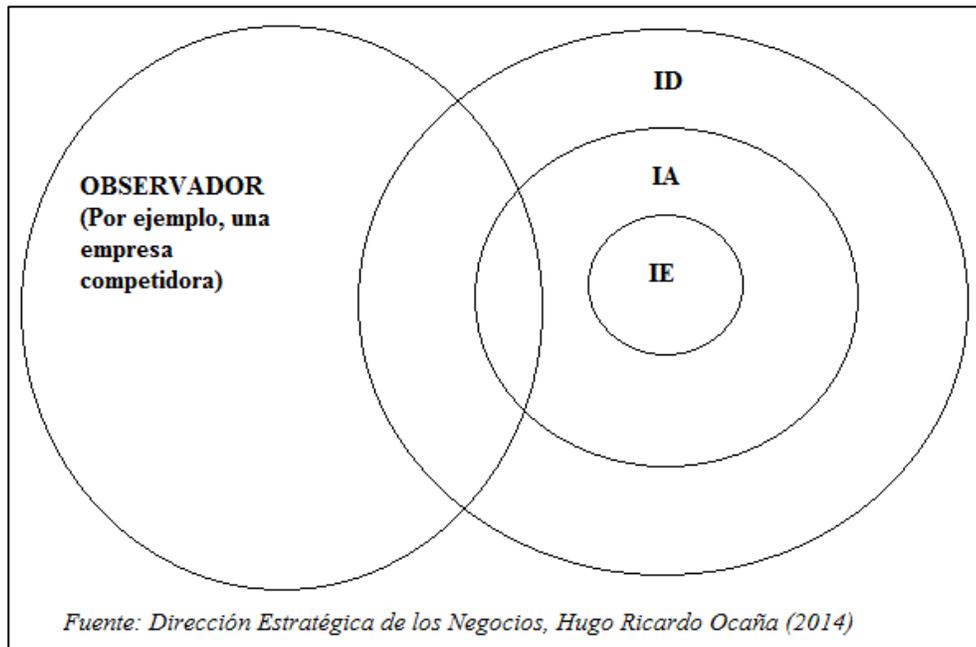
Gráfico 1 – Creación de Valor Empresario



2. Identidad accidental: se describe como “*el ser fuera de sí*”; deviene de la identidad esencial en tanto amplía su ámbito de realidad por medio de cualidades, atributos o características que son accidentes propios o específicos de la empresa analizada y que constituyen su forma. Puede ser creada, modificada o adaptada de acuerdo a los requerimientos del tiempo y las formas competitivas.

3. Identidad dinámica: se describe como “*el ser para sí*”, es un tipo de movimiento endógeno a la empresa cuya finalidad es la construcción continua del ser en sí o identidad esencial.

Gráfico 2 – Tipos de Identidad



Cualquiera que observe una empresa podrá señalar cuáles son las características/cualidades/atributos de la identidad dinámica; también podrá hacer lo mismo, pero en menor medida, respecto de la identidad accidental. Pero lo que jamás podrá señalar exactamente está en lo referido a la identidad esencial. El observador puede intuir cuáles podrían ser los atributos que componen la IE, pero nunca llegará a determinar, exactamente, cuáles son esos atributos.

Estos tres tipos de identidades –que conforman “la” identidad de la empresa o el producto– convergen en un elemento común: la *visión empresarial*.

VISIÓN Y MISIÓN EMPRESARIA

La “visión” es una cualidad y actitud que posee el estratega empresario (persona, individuo y sujeto provisto de identidad que lo hace único y que se muestra en su existencia a través de un discurso de su idea acerca de la realidad) para conformar una imagen mental de lo que ve o cree ver respecto del futuro (de los negocios). Mientras, la “misión” es la tarea que se encomienda al estratega empresario para que sus negocios sean exitosos. La visión posee un carácter de totalidad y unidad toda vez que encierra a toda la organización dándole identidad; 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. (Ocaña 2014:126)

Siguiendo con la misma obra, definir el negocio es definir la “misión”, y se define por las siguientes variables:

- ✚ Clientes
- ✚ Productos
- ✚ Ventaja competitiva Empresaria
- ✚ Ámbito geográfico
- ✚ Competencia

El vector de negocios *cliente – producto* se ubica dimensionalmente en un espacio y tiempo dado. Esta dimensionalidad modifica el carácter del vínculo *cliente – producto*. El espacio o ámbito geográfico condiciona la compra por razones económicas, culturales, sociológicas, religiosas y psicológicas del cliente. Si dos clientes son diferentes por razones de localización geográfica, puede que deban hacerse ajustes en uno o más atributos del producto. Entonces siempre existirá el obstáculo de los factores asociados a la localización geográfica.

Y dentro de la relación *cliente – producto* ámbito geográfico, necesariamente aparecerá la competencia, es decir, cualquier otra empresa que este definiendo su misión de negocios en un mismo sector. Habiendo definido al cliente, al producto y al ámbito geográfico, el siguiente paso es identificar quiénes son las empresas que compiten en el sector. (Ocaña 2014:127)

En el capítulo II se analizarán estas variables en profundidad para la empresa bajo análisis.

CULTURA EMPRESARIA

"... es el conjunto de supuestos, convicciones, valores, y normas que comparten los miembros de una organización". (Keith Davis y Jhon W. Newstrom)

Siguiendo con el pensamiento de Ocaña, el concepto de cultura empresaria debe ser entendido desde las perspectivas de las culturas sociales y se abordan desde estos enfoques:

- ✚ Como un sistema de valores dominantes en la organización que le dan “personalidad de base”, (citando el autor a Kardiner, 1939).
- ✚ Como un sistema de valores dominantes que tiende a construir una totalidad cultural original que le da identidad al negocio.

- ✚ Como un sistema de valores, coherentes y dominantes que tiende a la construcción de un tipo de cultura alrededor de la cual se agrupan los miembros de la empresa.
- ✚ Como un sistema de valores dominantes en la organización que crean un universo simbólico por el cual toda realidad se percibe a través de la cultura construida (citando el autor a Cassirer, 1944).

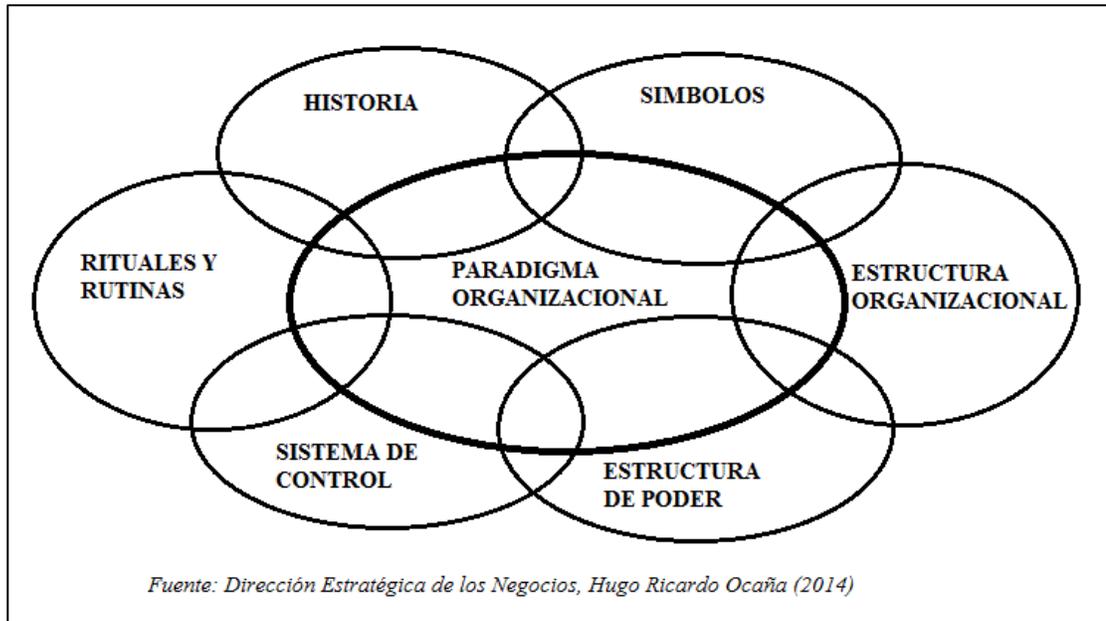
Y en cuanto a los tipos de culturas, Ocaña (2014:133) expone que las empresas se encuentran influidas por dos tipos:

1. La externa o del contexto: debe ser considerada a nivel país y en ese marco de referencia se pueden distinguir al menos tres sectores:
 - a. La industria: donde la organización desarrolla su actividad, que impone las reglas de juego sobre las cuales se desarrollará el vector *empresa-negocio-rentabilidad*.
 - b. Valores sociales: se puede nombrar actitud hacia el trabajo, mano de obra calificada disponible, predisposición para crecer laboralmente y otras consideraciones son variables sociales en permanente cambio, por lo tanto las políticas organizacionales deben ajustarse a ellas.
 - c. Grupos organizados: son diversas instituciones que ejercen influencias directas sobre la cultura de la organización.
2. La interna o propia de la organización: debe ser concebida como una red de intrincadas relaciones afectadas por:
 - a. Factores tangibles: resultantes del tipo de negocio que desarrolla la organización. Estos se desagregan en los elementos que lo componen (consumidores, productos, proveedores, tecnología, posición competitiva, entre otros).
 - b. Factores intangibles: definen internamente a la cultura organizacional (visión empresaria y misión de negocios).

PARADIGMA ORGANIZACIONAL

Ocaña define el *paradigma organizacional* como el modelo de organización configurado por la visión del empresario y conformado por creencias, valores, principios y postulados comunes y no discutidos que definen la cultura de la empresa. Define el tipo de cultura dominante en la empresa y ésta se encuentra construida a partir de ciertos elementos que se resumen en: historias, rutinas y rituales, símbolos, estructura organizacional, sistema de control y estructura de poder.

En el capítulo II se analizará cada uno de ellos.

Gráfico 3 – Paradigma organizacional

El paradigma organizacional concentra el núcleo central o corazón de la cultura y lo definen tres leyes (Ocaña 2014:134):

1. Los valores de identidad de la cultura organizacional están relacionados con el establecimiento de misión, objetivos y metas.
2. Las creencias suelen ser más específicas que los valores pero como suelen ser implícitas, todos los miembros de la organización las conocen superficialmente.
3. Las presunciones constituyen el núcleo real de la cultura organizacional. Son aspectos de la vida organizacional que son tomadas como verdades aceptadas y que los miembros de la organización no tienen dificultades en darse cuenta cuáles son.

MATRIZ DE ACTITUD CULTURAL FRENTE AL CAMBIO (MACC)

A continuación se expone la matriz de actitud cultural frente al cambio para un mejor entendimiento de cada organización.

Cuadro 1 – Actitud cultural frente al cambio

Alta	CULTURA ANTICIPADORA (Anticipación al cambio)	CULTURA INICIADORA (Provocadores del cambio)
	CULTURA REZAGADA (Resistencia al cambio)	CULTURA SEGUIDORA (Acompañamiento del cambio)
Baja		
	Aceptable	Alta
	Identidad Orientada a la Eficiencia	

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2014)

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cuando se habla de adaptación a las nuevas formas competitivas de mercado, se afirma que ese proceso de adaptación incluye una forma de estructura organizacional que consolide, en ciertas condiciones, el aseguramiento de los objetivos de rentabilidad provenientes del proceso de negocio que desarrolla la empresa. (Ocaña 2014:144)

Ocaña presenta una matriz de actitud estructural frente al cambio que puede determinar qué tipo de estructura posee la empresa.

Cuadro 2 – Actitud estructural frente al cambio

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

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2014)

FACTOR INDIVIDUACIÓN

El factor de individuación, que debe interpretarse como un elemento cuantitativo, de naturaleza subjetiva, señala los atributos o cualidades propias de la empresa, en tanto “ser” que lo interpretamos escalaramente a través de una expresión numérica.

A través del factor individuación (y también el de sofisticación y optimización que se verá más adelante) se pretende elaborar una técnica cuantitativa que permita obtener una medida aceptable del significado psicológico, que para el sujeto tienen una serie de acontecimientos, sucesos o situaciones relacionadas con las actividades de la organización utilizándose para tal fin una serie de escalas descriptivas bipolares multipolares; pudiéndose de esta manera establecer el grado de semejanza o disparidad entre conceptos para lograr un diagnóstico sobre una cuestión a analizar. (Ocaña 2014:153)

Continuando con el pensamiento del autor, el factor individuación le permite al estratega/empresario:

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

2.2 DIFERENCIA

En términos competitivos Ocaña (2014:172) expone que la *diferencia* es una cualidad o accidente por el cual un producto (o una empresa o una marca) se distingue de otro. *Diferenciar* es hacer conocer la diferencia del producto. *Diferenciación* es la especificación de las cualidades o accidentes de un producto para hacerlos reconocibles. *Diversidad* es el conjunto de varios productos diferentes que compiten entre sí. 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, que conforman los impulsores de valor para generar diferencias.

La diferencia en términos competitivos se puede establecer a través de dos vías (Ocaña 2014:172):

1. Como comparación con “otro”.
2. Como extensión de la Identidad.

ADAPTACIÓN

La adaptación debe ser entendida con relación al cliente, sea este interno o externo (comprador). Si todo el proceso de negocio tiene como finalidad generar valor empresario que se posicione como el valor percibido por el cliente-comprador, entonces todas las actividades de valor deben estar orientadas a adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el cliente. El análisis de la adaptación como generadora de diferencias debe partir de las actividades más cercanas al cliente y de allí hacia las más alejadas siguiendo la dirección inversa a la lógica del proceso.

La adaptación como valor diferencial consiste en proveerle al cliente algo diferente en todo el proceso de compra: la precompra, la compra efectiva y la postcompra.

El impulsor de adaptación en las diferencias produce un efecto en el resto de los impulsores y esto es así porque la adaptación es el factor que mejor refleja las necesidades del cliente por que se basa en él. (Ocaña 2014:193)

INNOVACIÓN

Innovar significa alterar las cosas introduciendo novedades. Como impulsor de diferencias, debe ser entendido como el cambio planeado y controlado del proceso, considerando sus entradas, operaciones y salidas que analiza el valor generado por la novedad, su impacto y su costo.

Innovación y cambio son inseparables. Toda introducción de una novedad implica un cambio que puede construir sobre los procesos existentes o bien puede destruirlos, para crear uno absolutamente nuevo. Entonces a la innovación hay que asociarle, también, el riesgo. La innovación puede ser exitosa y entonces será una ventaja competitiva, o puede no serlo, con el impacto negativo que ello puede tener para el proceso de negocio. (Ocaña 2014:188)

COORDINACIÓN

Coordinar significa disponer en forma ordenada de los procesos entre sí, y de las actividades de cada uno de ellos, de tal manera que los resultados de su dinámica se orienten hacia un fin común (el logro de la generación de diferencias como valor). (Ocaña 2014:192)

MEJORA

Mejorar significa darle un valor superior al proceso, o a un componente del mismo, haciéndolo pasar a un estado que supera el actual. Mejorar el valor de una actividad significa aumentar su valor en términos de diferencias, analizando los insumos, los procesos y los productos de cada actividad. Se puede mejorar una o más actividades de valor, pero es recomendable operar sobre aquellas que se consideran críticas y/o sobre las cuales existen indicadores que permitan evaluar las mejoras. (Ocaña 2014:190)

FACTOR SOFISTICACIÓN

El factor de sofisticación es la estimación de las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresarial. Se trata de un factor (literal) no financiero igual que el factor individuación. (Ocaña 2014:195)

La empresa debe desarrollar formas competitivas basadas en las diferencias si quiere lograr una ventaja competitiva empresarial. Ocaña expone que las diferencias pueden ser:

- ✚ Mínimas, de tal forma de alcanzar costos unitarios por debajo del promedio de las empresas que compiten en el sector.
- ✚ Superiores, para poder cobrar un precio unitario por encima del promedio de las empresas competidoras del sector, ya sea con costos unitarios superiores al promedio cuando los costos de la diferenciación son trasladados al precio, o por debajo al promedio cuando la diferenciación no implica un aumento en los costos.

2.3 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 como habilidad empresarial se logra a través de la óptima combinación entre personas, proceso, y recursos para generar valor empresarial. (Ocaña 2014:202)

El análisis de la eficiencia de los recursos de una actividad debe basarse en los costos de los mismos. Ocaña, citando a Riley, enmarca estos costos en dos categorías:

1. Costos estructurales: están relacionados con la escala y la experiencia y, por lo tanto, con el costo del producido por cada actividad de valor.

2. Costos ejecucionales: dependen de la destreza del personal en la utilización eficiente de los recursos disponibles.

Los impulsores de costo se encuentran asociados a las personas (lo que ellos hacen), los procesos (la forma cómo lo hacen) y a los recursos (con qué lo hacen) y la elección de cuál de ellos se tomará como unidad de medida y control dependerá de la diferencia que puedan aportar en cada caso. (Ocaña 2014:206)

FACTOR DE OPTIMIZACIÓN

El factor de optimización se obtiene a partir del análisis de los recursos, deben ser analizados como aquellos que facilitan, tanto la adquisición de insumos, como los necesarios para su transformación en un producto final. Estos deben ser cuantificables en términos monetarios, por lo tanto, los recursos disponibles y su utilización determinan la eficiencia económica de una actividad de valor, eficiencia que se mide a través del factor de optimización. (Ocaña 2014:215)

2.4 ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO

Reiterando, se ha visto que el valor para la empresa (V_e) como ventaja competitiva empresaria, es igual a la diferencia entre el factor sofisticación y el factor de optimización multiplicado por el factor individuación:

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

La expresión cuantitativa del Valor Empresario es una estimación no financiera, subjetiva y relativa, derivada de la utilización de herramientas de índole cualitativa.

Utilizando una escala donde 1 (uno) es el mejor valor que se podría obtener para el Valor Empresario y 0 (cero) el peor, la misma sería aplicable para el factor de individuación y para el factor de sofisticación. Mientras, para el factor de optimización la escala es a la inversa: dado que el factor de optimización es una estimación de la eficiencia en costos con relación a los ingresos totales, el “mejor” valor de los costos totales es uno tan próximo a 0 (cero) como se pueda, en tanto el “peor” valor para los costos totales, en la misma escala, sería igual a 1 (uno). (Ocaña 2014:223)

3 ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Bajo una perspectiva microeconómica o economía industrial, el análisis del sector de negocios debe ser encarado como un conjunto de variables que interactúan de forma tal que el mercado tiende a ser eficiente (en donde la acción de las distintas variables tienden a equilibrar el mercado).

La correcta identificación del sector de negocios y comportamiento de las variables intervinientes en él, le permitirá a la empresa entender bajo qué contexto inmediato realizará su proceso de negocios para hacerlo superior al de la competencia.

Ocaña distingue tres niveles de variables (primarios, secundarios y terciarios) en el entorno competitivo de un sector de negocios, que inciden en los objetivos de rentabilidad a alcanzar por las empresas. Estos tres niveles señalan el grado de importancia que poseen sus variables y sus impactos en los objetivos de la empresa.

Cuadro 3 – Niveles de variables para el análisis externo de la empresa

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

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2014)

En el capítulo dos se realizará el análisis de cada una de estas variables.

3.1 ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS

La dinámica de un sector de negocios posibilitará realizar un diagnóstico acerca de la situación competitiva de la empresa, pero para ello se tendrán en cuenta la combinación de varios enfoques como forma de asegurarse que el diagnóstico final es todo lo preciso que el análisis competitivo requiere. Según Ocaña (2014:285), esta variedad de enfoques en el análisis dinámico del negocio se centrará:

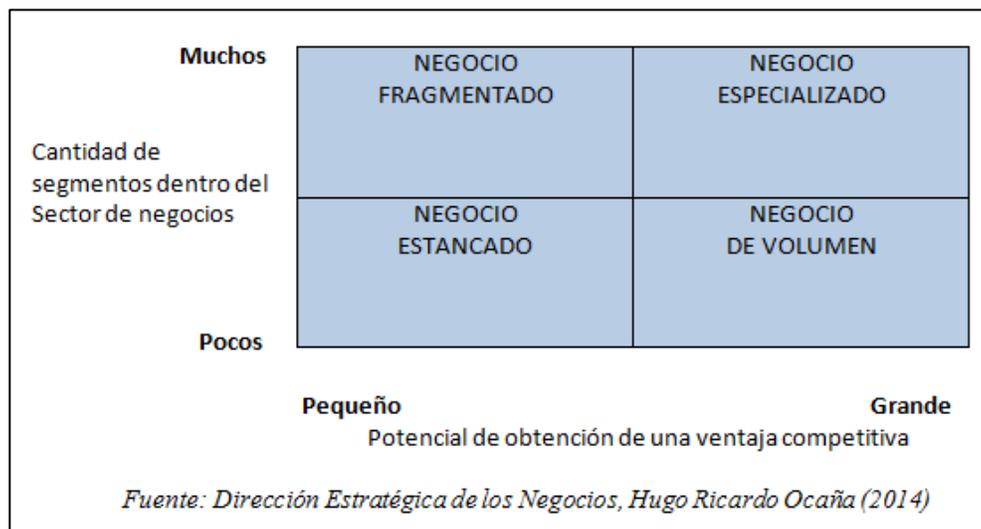
- ✚ El segmento de la industria donde compita la empresa.

Se define segmento de negocio a una parte del sector de negocios que posee características competitivas propias, con un valor percibido por el cliente asociado a un atributo específico y con

variables que difieren con las generales del sector. Es necesario identificar en qué segmento de negocios compite la empresa para tener en claro, el comportamiento de las variables que componen el sector, quiénes son los competidores más cercanos, ciclo de vida en que se encuentra el sector y cuál es la posición competitiva que ocupa o debería ocupar la empresa.

Esquemáticamente:

Cuadro 4 – Segmentos de negocios



✚ El grupo estratégico donde compita la empresa.

Se entiende como grupo estratégico al conjunto de empresas que se caracterizan por:

- Poseer características de negocios similares.
- Poseer estrategias de negocios similares.
- Competir sobre bases afines.

La correcta identificación del grupo estratégico en el que compite la empresa permite identificar al competidor más cercano para poder compararse a los fines de identificar sus propias fortalezas y debilidades y, por el otro lado, determinar claramente sobre qué bases debe identificar el segmento de negocios que se trate.

✚ La posición competitiva de la empresa en el segmento.

✚ La etapa del ciclo de vida del negocio.

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

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

4 POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA

4.1 UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS (UEN)

Existen diversos enfoques para la conceptualización de una UEN (Unidad Estratégica de Negocios), y numerosos autores que la definen, y si bien existen diferencias en cada una de ellas, podemos encontrar elementos que son comunes.

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

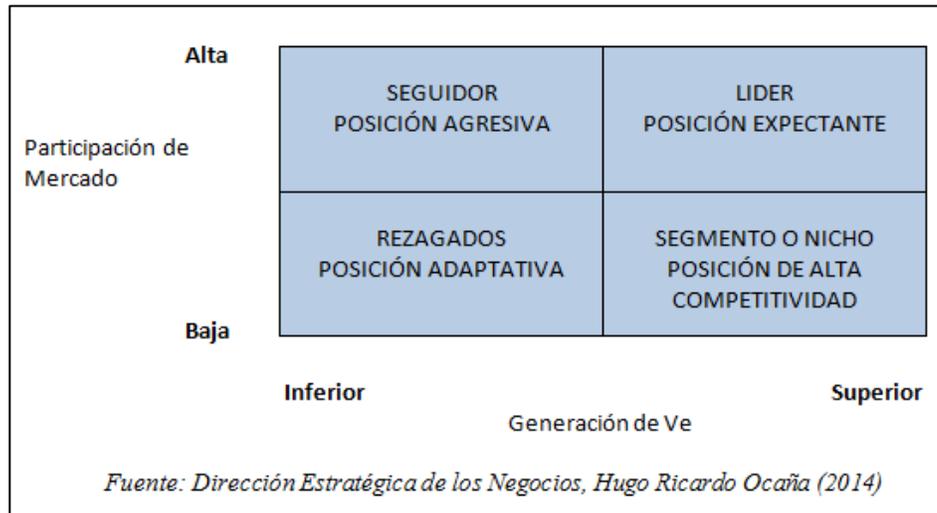
- ✚ Un grupo de clientes claramente segmentados.
- ✚ Un conjunto de productos orientados a satisfacer al grupo segmentado.
- ✚ Un conjunto definido de competidores.
- ✚ Desarrollo de estrategias similares para imponer una ventaja competitiva superior.

Por lo tanto cada UEN tiene una misión de negocios diferente porque posee clientes diferentes, productos diferentes y ventajas competitivas diferentes. (Ocaña 2014:320)

Según Ocaña (2014:326), la posición competitiva de la empresa equivale a su participación o cuota de mercado dentro de un mercado total donde existen varias empresas pugnando por vender, es decir, por generar un valor empresario que iguale el valor percibido por la mayor cantidad de clientes a los cuales se dirige.

Esquemáticamente:

Cuadro 5 – Posición competitiva



Evaluación de la UEN a través de las matrices BCG, Mc Kinsey y ADL, breve reseña de cada una:

- ✚ Matriz del Boston Consulting Group (BCG): esta matriz de análisis se basa en dos variables, crecimiento de mercado y participación de mercado. El crecimiento de mercado refleja el atractivo del mismo en función de negocios y la participación en el mercado está ligada a los costos, en la medida que una mayor participación en la cuota de mercado reduce los costos unitarios totales por efecto de la escala, pudiendo la empresa bajar sus precios o, manteniéndolos, aumentar sus márgenes de rentabilidad.
- ✚ Matriz Mc Kinsey o General Electric (GE): es una matriz complementaria a la BCG, considera que el atractivo de un sector no se puede medir exclusivamente por su crecimiento, existen otras variables que determinan ese atractivo. Lo mismo ocurre con la posición competitiva, que no se mide solamente por su participación, sino que existen múltiples variables que así lo determinan.
- ✚ Matriz Arthur D. Little (ADL): esta matriz vincula dos variables, etapa del ciclo de vida de los negocios y posición competitiva de la empresa. Esta matriz incorpora las cuatro fases del ciclo de vida de una empresa (iniciación, crecimiento, madurez y declinación). (Ocaña 2014:332)

4.2 ESCENARIOS

De acuerdo a Ocaña (2014:344), la construcción de escenarios es una herramienta para la identificación de situaciones futuras en la cual se verá inserta la empresa, bajo una percepción de las posibles alternativas que pueden llegar a suceder y de la manera que puede influir en los objetivos del negocio.

Premisas para la construcción de escenarios:

- ✚ El análisis es siempre subjetivo.
- ✚ El modelo no es estático.
- ✚ Las decisiones emergentes pueden cambiar.
- ✚ Las variables intervinientes pueden o no ser interdependientes.
- ✚ Si las variables son mutuamente interdependientes, la ocurrencia de un evento va influir en la ocurrencia de otro en forma más o menos importante.
- ✚ El pronóstico de las variables se apoya en supuestos.
- ✚ Los supuestos no son exactos.

PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

1. DETERMINAR LOS OBJETIVOS A ALCANZAR

Se deberán manifestar claramente los objetivos que se pretende alcanzar, se debe indicar qué se debe esperar y qué no de la construcción de escenarios, señalando limitaciones y restricciones a las que se verá sometido

2. DETERMINAR UN HORIZONTE DE PLANEAMIENTO

Establecer a qué futuro hace referencia el escenario, expresado en meses o en años, este período bajo análisis es variable.

3. SELECCIONAR LAS VARIABLES MÁS RELEVANTES DEL ENTORNO

El análisis para la determinación de las variables debe realizarse con relación al entorno, sector de negocios, segmento y grupo estratégico donde se encuentra la empresa. Criterios a tener en cuenta en la selección de variables:

- ✚ Que sean relevantes en función de los objetivos.
- ✚ Que sean mensurables en la medida de lo posible.
- ✚ Que estén acotadas en cantidad.
- ✚ Que se encuentren categorizadas para toda la empresa o para áreas específicas.

4. ESTABLECER LOS OBJETIVOS GENERALES DEL NEGOCIO Y PARTICULARES DE LAS ÁREAS FUNCIONALES MÁS RELEVANTES

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

5. BUSCAR INFORMACIÓN SOBRE LAS VARIABLES DEL MACROENTORNO Y MICROENTORNO INTERVINIENTES

Se debe justificar la incorporación de las variables relevantes del macroentorno y microentorno, de esa manera no se dispersa el esfuerzo del análisis.

6. CONSTRUIR EL ESCENARIO A TRAVÉS DE LA MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO

La Matriz de Impacto Cruzado es la que determinará las oportunidades y amenazas. Para ello se cruzarán los objetivos fijados frente a las variables relevantes del macroentorno y microentorno.

5 FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

En esta etapa del plan de negocios se decide “la estrategia” que la empresa deberá seguir en el futuro. En realidad debería hablarse de varias estrategias de la empresa donde cada una tiene una relación de jerarquía o dependencia una de otra.

Según Ocaña (2014:371), la formulación de la estrategia es asumida en cinco dimensiones:

- ✚ Estrategias Competitivas o de Negocios
- ✚ Estrategias de Posicionamiento competitivo
- ✚ Estrategias de Crecimiento
- ✚ Estrategias Organizacionales
- ✚ Estrategias Funcionales

5.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIOS

Incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una condición única o superior (ventaja competitiva) con relación a las empresas del sector. Define la forma competitiva y esa forma es la que determinará su posición competitiva dentro del sector.

Cuadro 6 – Estrategias competitivas

Sensibilidad al precio	Alta	ESTRATEGIA DE PRECIOS	ESTRATEGIA DE MARCA / PRECIOS
	Baja	NEGOCIO ESTANCADO	ESTRATEGIA DE MARCA
		Baja	Alta
		Sensibilidad a la Diferenciación asociada a la Marca	

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2014)

Cuando un mercado de clientes –o un segmento de ellos- exhibe una *alta sensibilidad al precio con baja sensibilidad a la diferenciación*, la atribución del cliente al momento de la compra se orientará a aquel producto que, con prestaciones mínimas aceptables, ofrezca el más bajo precio de plaza, o por lo menos un precio que se encuentre por debajo del precio promedio de mercado.

Cuando el mercado de clientes –o un segmento de ellos- exhibe una *baja sensibilidad al precio con una alta sensibilidad a la diferenciación*, presenta la situación contraria: el cliente está dispuesto a pagar un “plus” en el precio del producto, por encima del precio promedio de mercado, por apropiarse de ese producto que posee valores diferenciales.

Cuadro 7 – Estrategias competitivas (continuación)

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

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2014)

Esta segunda matriz, dentro de las estrategias de negocios, permitirá al estratega definir con más precisión al segmento meta.

Cuando dicha matriz se refiere a *línea de productos* son la cantidad de productos diferentes que comercializa la empresa, pudiendo ser una línea o más. En tanto, la cantidad de segmentos metas se define por el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencial.

5.2 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Las ventas que la empresa logra le señalarán su condición de líder, seguidor o rezagado, y así como el líder defiende su participación de mercado, el seguidor ataca la posición del líder y el rezagado desarrolla acciones para adaptarse en su condición y lograr “alguna” participación de mercado aceptable.

Las acciones para lograr una participación de mercado son básicamente dos:

- ✚ Estrategias de defensa.
- ✚ Estrategias de ataque.

La característica básica de una **estrategia de ataque** es *aumentar o mantener* la participación de mercado que la empresa posee en un momento dado, y la condición para implementarla es que se posean mayores fortalezas que debilidades. La empresa debe hacer uso permanente de sus fortalezas para desarrollar acciones para lograr rápidos y continuos aumentos de ventas.

Las empresas pueden seguir dos tácticas de ataque:

- ✚ Táctica envolvente: acciones tendientes a abarcar todo el mercado tratando de cubrir la mayoría o todos los segmentos que lo componen.
- ✚ Táctica de varios lados: acciones en donde las empresas atacan las pocas oportunidades de un sector de negocios donde dominan las amenazas.

Las empresas que adoptan una **estrategia defensiva** han determinado que poseen más debilidades que fortalezas, en tal caso la empresa podría *crear un valor empresario* alternativo al del líder (para alcanzar el liderazgo en el sector o para incursionar en otro segmento de negocios dentro del mismo sector) o *mantener el valor empresario* representativo de la segunda posición dentro del sector.

Las empresas pueden seguir dos tácticas de defensa:

- ✚ Táctica de flancos: la empresa deberá, o bien aprovechar las pocas fortalezas que posea y atacar las oportunidades que pueda, o bien transformar alguna debilidad o bien generar alguna fortaleza en el mismo sentido.
- ✚ Táctica de retaguardia: la empresa en esta situación debe reconvertir, redefinir, reconfigurar su negocio en el menor tiempo posible. Simultáneamente, con las pocas fortalezas debe tratar de aprovechar al máximo las pocas oportunidades existentes.

La siguiente matriz resume las estrategias de ataque y de defensa:

Cuadro 8 – Estrategias de posicionamiento competitivo

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

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2014)

5.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Las tres formas o caminos para crecer son:

- ✚ Intensivas: lograr mayor participación en la forma más rápida posible requiriéndose de acciones competitivas agresivas poniendo mucha atención en la reacción que se generará en la competencia, incluyen penetración de mercados, desarrollo de clientes y desarrollo de productos.
- ✚ Diversificación: la empresa se presenta con productos nuevos dirigidos a clientes nuevos, incluyen una diversificación relacionada (se interrelacionan dos o más actividades de valor) y una no relacionada (implica incursionar en negocios que nada tienen que ver entre sí).

- ✚ Integración: relacionadas con la posibilidad de control del canal de distribución donde la empresa realiza sus negocios, incluyen integración hacia delante, hacia atrás y horizontal.

La Matriz de Ansoff nos muestra las estrategias de crecimiento:

Cuadro 9 – Matriz de Ansoff

Línea de productos	Varías	DESARROLLO DE CLIENTES	DIVERSIFICACIÓN
	Una	PENETRACIÓN DE PRODUCTOS	DESARROLLO DE PRODUCTOS
		Una	Varías
		Segmento de clientes	

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2014)

5.4 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

El criterio para formular la estrategia organizacional más conveniente es que el crecimiento de la estructura debe seguir al crecimiento del negocio. La propuesta para la formulación de la estrategia organizacional se basa en tres aspectos:

- ✚ Desarrollo interno: está asociada a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, esto es, focalizarse en los negocios actuales para lograr mayor penetración de mercado.
- ✚ Adquisición o absorción: está asociada a formas de crecimiento como la intensiva o las integrativas.
- ✚ Alianzas o fusiones: conforman una filial común distinta de las empresas asociadas, con un elemento básico común: la cooperación.

5.5 ESTRATEGIA FUNCIONAL

Se trata de establecer las estrategias en término de programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de la empresa que serán la base de los objetivos estratégicos a nivel de negocios, crecimiento y organizacional.

Existen al menos cuatro estrategias básicas a nivel funcional:

- ✚ Estrategia de operaciones.
- ✚ Estrategia de comercialización.
- ✚ Estrategia financiera.
- ✚ Estrategia de desarrollo organizacional y personal.

6 IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Estas dos fases, implementación y control de la estrategia, están bien diferenciadas; mientras que la primera supone dejar establecidas las condiciones para que las personas, procesos y recursos se ajusten a la nueva forma de la estrategia para generar valor, el control es la verificación de los resultados obtenidos con relación a ciertos parámetros.

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

Toda implementación de nuevas estrategias requieren de cambios, a veces leves, a veces profundos, o de ambos tipos; esto es inevitable; como es inevitable que las personas opongan resistencia al cambio. Los cambios generan conflictos organizacionales, los conflictos organizacionales se negocian de una u otra manera pero siempre manteniendo la decisión de la implementación de las estrategias. (Ocaña 2014:445)

En cuanto al control, Ocaña, citando a Hill y Jones (1994), señala que un sistema de control de la estrategia comprende:

- ✚ Establecimiento de objetivos estándares.
- ✚ Creación de un sistema de medición y monitoreo.
- ✚ Comparación entre el desempeño real frente a los objetivos establecidos.
- ✚ Evaluación de los resultados y realizar los ajustes que sean necesarios.

CAPÍTULO II - ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS

En esta sección se expondrá en forma práctica lo definido en el marco teórico en cuanto a identidad organizacional, diferencia y eficiencia empresarial, aplicada a la empresa bajo análisis.

1 IDENTIDAD

La identidad como “ser” puede decirse de diversas maneras, todas ellas producto de analogías, ya que no existe una definición que precise lo que es “ser”, en tanto los atributos / cualidades / características que la componen son únicas. (Ocaña 2014:119)

1.1 VISIÓN EMPRESARIA

La visión empresarial de la organización bajo análisis es “ser una empresa líder en venta de ropa masculina, ofreciendo la mejor calidad y atención al mejor precio del mercado”.

La formalización de la visión trae como consecuencia la misión y creencias del negocio, formadas a su vez por:

- ✚ *Clientes*: orientado a un público masculino, adolescente y adulto, con preferencias de moda clásico informal.
- ✚ *Productos*: la lista de productos incluye:
 - Remeras (mangas largas y cortas)
 - Camisas (mangas largas y cortas)
 - Buzos
 - Pullovers
 - Camperas (de algodón, hilo, microfibra, gabardina, impermeables)
 - Pantalones (jeans, gabardina, jogging)

- Bermudas (jeans, gabardina)
 - Accesorios (bufandas, cinturones, medias, boxers y slip)
- ✚ *Ventaja competitiva empresarial:* la empresa ofrece productos de muy buena calidad sin cobrar precios exorbitantes, manteniendo la mejor relación precio-calidad.
- ✚ *Ámbito geográfico:* ubicado en calle San Martín y Las Heras (MAXI Mall Urbano, 1er piso). Corazón de la ciudad de Mendoza.
- ✚ *Competencia:* una vez definido el ámbito geográfico, podemos decir que las principales marcas competidoras de OZIO son Levi's, Kevingston, Penguin, Cara cruz, Airbon, Bensimon, Herencia Argentina, Legacy, Tascani, Bando, Seaquest, Pony indumentaria, Rash, Nasa, entre otras.

TIPO DE VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA

Realizando un diagnóstico de la VISIÓN y MISIÓN (en el apéndice I se encuentran disponibles los cuestionarios a partir de los cuales se arriba a estas conclusiones), y en base a lo expuesto por Ocaña (2014:125-130) podemos decir que:

- ✚ *Visión:* existe un dominio del tipo de **visión simple**, en la cual, aunque las bases del sistema de valores y creencias esté conformado por pocos factores que lo determinen, éstos aparecen como sólidos, homogéneos, coherentes, simples en el sentido que el ideal colectivo es aprehendido rápidamente por los miembros de la organización en su proceso de socialización.
- ✚ *Misión:* existe un dominio del tipo de **misión rígida**, la cual se define como un tipo de misión concentrada en el producto sin tener en cuenta las exigencias de la demanda.

Cuadro 10 – Tipos de misión

Orientación al producto	Alta	MISIÓN RÍGIDA	MISIÓN ABIERTA
	Baja	MISIÓN CERRADA	MISIÓN INESTABLE
		Baja	Alta
		Orientación al cliente	

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2014)

1.2 CULTURA EMPRESARIA

Como se dijo en el capítulo uno, las empresas se encuentran influenciadas por dos tipos de culturas:

Externa:

- a. La industria: o el sector de negocios donde se desarrolla la actividad de la organización; en este caso es el sector textil quien impone las reglas de juego sobre las cuales se desarrollará el vector empresa – negocio – rentabilidad, por ejemplo: clientes, proveedores, competidores, sustitutos y amenazas de nuevos competidores.
- b. Valores sociales: aunque la demanda de personas que busquen trabajo en este tipo de empresas abunde, al ser una empresa familiar, se ha optado por emplear a personas cercanas y de confianza a las familias de los dueños, por lo que es una relación informal y muy flexible.
- c. Grupos organizados: al estar en un Mall, la empresa debe cumplir diversas reglas que esta institución impone, ejerciendo de esta forma una influencia directa sobre la cultura organizacional de la empresa, como por ejemplo:
 - ✓ El horario de apertura y cierre, si no se respeta el local incurrirá en multas (no pasa lo mismo con el local de Maipú que maneja sus propios horarios).
 - ✓ La disposición y altura de las estanterías están especificadas por el Mall de tal manera que no afecte la visual de los locales contiguos.
 - ✓ Las marcas que se venden en los locales deben ser especificadas con anterioridad y deben ser aprobadas por el Mall (lo que no ocurre con el local de Maipú, si se quiere agregar una nueva marca para la venta no existen inconvenientes).
 - ✓ Los precios deben estar publicados (no escritos a mano) y las ofertas deben especificar las formas de pago, cuotas, descuentos, etc.

Interna:

- a. Factores tangibles:
 - Consumidores: existe una gran predisposición en el servicio al cliente, siempre se trata de satisfacer sus pedidos y la empresa está abierta a las sugerencias del segmento de mercados al cual abarca.

- Productos: la empresa busca la máxima calidad en sus productos a un precio accesible, y siempre buscando satisfacer las necesidades de los clientes, por lo que se actualiza, en base a ello, el inventario de vestimenta periódicamente.
 - Proveedores: al tener ya varios años en el mercado la empresa tiene una excelente relación con los proveedores, la mayoría de ellos de la provincia de Buenos Aires, por lo que son flexibles a los pedidos de la empresa.
- b. Factores intangibles: como se dijo en el capítulo uno, definen internamente a la cultura organizacional, y este punto ya se definió en el apartado anterior “visión empresaria”.

PARADIGMA ORGANIZACIONAL

El paradigma organizacional es el modelo de organización configurado por la visión del empresario y conformado por creencias, valores, principios y postulados comunes y no discutidos que definen la cultura de la empresa.

Los componentes del paradigma organizacional son:

 Historia

En la introducción de este trabajo se detalla la historia de la empresa desde sus comienzos.

 Rutinas y rituales

En cuanto a las rutinas se pueden nombrar las reuniones informales que se realizan periódicamente con los empleados para analizar las ventas que se dan en ambos locales, y con respecto a los rituales se realiza una cena de fin de año con los dueños y empleados de la empresa con el fin de motivar al personal y estimularlos al logro de los objetivos de venta.

 Símbolos

La empresa cuenta con una marca y logotipo que la diferencia del resto de los locales.

 Estructura organizacional

Este apartado se analiza en el punto 2.2.3 de este trabajo.

 Sistemas de control

En esta empresa familiar los sistemas de control son muy informales.

Las ventas diarias se plasman en planillas y se corroboran con las facturas de venta y con el cierre del post electrónico al final de cada día.

En cuanto a las compras, los únicos autorizados a realizarlas son los dueños de la empresa, de acuerdo al informe de inventario que realizan los empleados.

Los locales cuentan con cámaras, tanto para controlar el horario de apertura y cierre de los comercios como por temas de seguridad.

✚ Estructura de poder

La estructura de poder se encuentra claramente identificada, y éste proviene de los dueños de la empresa, quienes dictan los valores, creencias y presunciones que guían a la cultura de la organización.

MATRIZ DE ACTITUD CULTURAL FRENTE AL CAMBIO (MACC)

Esta matriz muestra los distintos modelos de culturas organizacionales.

Cuadro 11 – Matriz de actitud cultural frente al cambio

Identidad Orientada a la Diferencia	Alta	CULTURA ANTICIPADORA (Anticipación al cambio)	CULTURA INICIADORA (Provocadores del cambio)
	Baja	CULTURA REZAGADA (Resistencia al cambio)	CULTURA SEGUIDORA (Acompañamiento del cambio)
		Aceptable	Alta
		Identidad Orientada a la Eficiencia	

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2014)

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.

En el apéndice I se muestra cómo se llegó al resultado del tipo de cultura.

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Luego de haber establecido cuál debe ser la visión empresarial, la misión de negocios y la cultura competitiva, resta por establecer cuál es la estructura organizacional necesaria para sostener ese cambio.

En la matriz de actitud estructural frente al cambio se determina qué tipo de estructura toma la empresa.

Cuadro 12 – Matriz de actitud estructural frente al cambio

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

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2014)

En la estructura conservadora prevalece la estructura sobre la estrategia y reflejan una lenta adaptación al cambio. Esta estructura está asociada a un tipo de cultura seguidora, por lo tanto existe coherencia entre el tipo de cultura y el tipo de estructura de la empresa.

En el apéndice I se muestra cómo se llegó al resultado del tipo de estructura.

2 DIFERENCIA

En el marco teórico se expuso que para lograr diferencias 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.

Para un análisis de la capacidad que tiene la empresa para generar diferencias en los procesos, se expone el siguiente listado:

Cuadro 13 – Capacidad para generar diferencias en los procesos

Función/Tarea	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación
Gerencia general	En cuanto a la toma de decisiones, se plantea la posibilidad de abrir un nuevo local comercial, ya sea con el mismo nombre o no.	Actualmente no se cuenta con un programa de ventas sistematizado, por lo que el control de inventarios se realiza de forma manual y muchas veces en forma incorrecta. Se podría introducir algún programa que facilite este proceso, aunque son costosos.	Al ser una empresa familiar, sólo se realizan reuniones “formales” con todo el personal cuando la situación lo amerita, en donde existe participación de todos.	En forma conjunta con los vendedores, se realizan sondeos informales para ajustarse a las tendencias y moda del momento.
Adquisiciones	No se han introducido innovaciones en esta área.	Podrían incorporarse equipos informáticos que permitan la comunicación directa con proveedores, para optimizar el tiempo de pedido y recepción de productos.	Existe una buena relación con los proveedores, con los cuales se coordinan los envíos de mercadería para que la empresa no se quede sin inventario.	El área de ventas mantiene informado al sector adquisiciones en cuanto a las demandas o nuevos requerimientos de los clientes para coordinar las compras de nuevas tendencias y modas.
Ventas	Al ser una empresa que comercializa sus productos al por menor, no se han introducido innovaciones en las formas de ventas.	Periódicamente se mejoran los aspectos relacionados con el punto de venta, para hacer más atractivos los locales de venta.	Al manejar todo las mismas personas, existe una gran coordinación entre adquisiciones y ventas.	Los vendedores realizan sondeos informales acerca de los nuevos requerimientos de los clientes.

3 EFICIENCIA

De acuerdo a lo visto en el capítulo uno, 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 como habilidad empresaria se logra a través de la óptima combinación entre personas, proceso, y recursos para generar valor empresarial.

3.1 IMPULSORES DE COSTO ASOCIADOS A LAS PERSONAS

Los factores de costos de las personas más comunes son (Ocaña 2014:207):

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

Para lograr una eficiencia económica asociado al personal la empresa utiliza el mismo recurso humano para la atención al público en ambos comercios (Maipú y Maxi Mall Urbano), enviándolos al local que requiera mayor personal dependiendo del día. También se hace uso de los denominados “franqueros” los cuales no forman parte del personal permanente de la empresa, pero se los solicita en épocas de mayor demanda.

En condiciones normales, el mismo empleado puede realizar varias actividades, como la de atención al público y la de cajero, evitando contratar más empleados de los necesarios.

3.2 IMPULSORES DE COSTO ASOCIADOS A LOS PROCESOS

El factor de costo más apropiado es el *tiempo de operación o ejecución* de la actividad. Todo proceso, actividad o unidad operativa tiene como objetivo generar resultados que tienen que ver con la forma en que se hace una tarea y ello depende de los procedimientos involucrados. (Ocaña 2014:208)

El proceso más importante en este rubro es el de la atención al público. La diferencia se marca cuando el cliente es atendido de la mejor forma y en el menor tiempo posible, tanto en el momento de ingreso al local (no dejarlo esperando para ser atendido), la selección de los productos a adquirir (responder rápidamente a los requerimientos del cliente, como por ejemplo al buscar talles) y el momento de pago (la facturación se debe hacer rápidamente sin hacer esperar al cliente).

3.3 IMPULSORES DE COSTO ASOCIADOS A LOS RECURSOS

En este punto podemos hablar de la capacidad instalada que está dada por los recursos necesarios para desarrollar las actividades de valor dentro del proceso de negocios. Si la capacidad crece, aumentan los costos fijos de las personas y recursos necesarios para producir y comercializar, y esto sólo se justifica si existe un crecimiento en el negocio, y así se lograrán las economías de escala. (Ocaña 2014:213)

Como se observa que la empresa está pasando un buen momento, existe la posibilidad de la apertura de una nueva sucursal que satisfaga las necesidades de un mercado potencial, el cual generará una cuota de mercado que justifica esta ampliación.

4 ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO

De acuerdo a lo visto en el capítulo uno, el valor para la empresa como ventaja competitiva empresarial (VCE) es igual a la diferencia entre el factor sofisticación y el factor de optimización multiplicado por el factor individuación.

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

4.1 ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE INDIVIDUACIÓN

El factor de individuación es un promedio simple de las cuatro variables o atributos asociados a la identidad (Visión, Misión, Cultura y Estructura).

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

De la entrevista realizada, se obtuvieron las siguientes conclusiones.

- ✚ Visión simple = **0,61**
- ✚ Misión rígida = **0,61**
- ✚ Cultura seguidora = **0,43**
- ✚ Estructura conservadora = **0,53**

$$fi = \frac{(0,61 + 0,61 + 0,43 + 0,53)}{4}$$

$$fi = 0,545$$

La empresa posee un factor de individuación por encima de 0,5, por lo que el resultado aparece como aceptable siendo considerado una fortaleza leve. Se podría construir una identidad más fuerte basándose en una cultura más fuerte, destacando símbolos propios de la empresa y en un mayor desarrollo social para los empleados del negocio.

Analizando cada una de las variables que componen el factor de individuación se observa que la visión (0,61) y misión (0,61) se consideran fortalezas, al igual que la estructura (0,53) pero en menor medida. En cuanto a la cultura (0,43), ésta representa una debilidad, por lo que hay que trabajar en cada una de las variables del paradigma organizacional para transformarla en fortaleza.

Una variante a la estimación del factor de individuación es realizarlo por medio de un promedio ponderado.

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

$$fi = 0,4*0,61 + 0,10*0,61 + 0,4*0,43 + 0,10*0,53$$

$$fi = 0,583$$

Este método es utilizado cuando se trata de empresas pequeñas donde la estructura no es un atributo significativo para la determinación de la identidad y que lo mismo ocurre con la misión, ya que se trata de un negocio especializado con poca línea de productos, tal y como ocurre con la empresa bajo análisis OZIO.

4.2 ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE SOFISTICACIÓN

Luego de haber realizado el diagnóstico de los procesos incluidos en las actividades de valor del negocio (punto 2.3), se otorga una puntuación para realizar una estimación de las diferencias que generan las actividades de valor analizadas siguiendo un criterio que permite tener un mayor acercamiento a lo que luego será el factor sofisticación.

Cuadro 14 – Estimación del factor de sofisticación

Función/Tarea	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación	Valor
Gerencia general	0,8	0,3	0,4	0,5	0,5
Adquisiciones	0	0,4	0,8	1	0,55
Ventas	0	1	1	0,5	0,625
	0,27	0,57	0,74	0,67	0,56

$$Fs = 0,56$$

Se observa que la empresa posee un factor de sofisticación medio, por lo cual se debe trabajar en diversos factores para mejorar la capacidad empresarial para generar valor, como diferencia, y así construir una ventaja competitiva más duradera.

Para mejorar el factor de sofisticación se debería trabajar más en las innovaciones introduciendo novedades que contribuyan a la diferenciación de la empresa en general, como por ejemplo la adquisición de nuevas marcas con indumentaria que se encuentre siempre a la moda.

La lectura de los valores de las filas indica que la Gerencia General es la que menos diferencias genera (0,5), lo que implica una debilidad, mientras que Ventas, actividad principal de la empresa, es la que más diferencias genera (0,625) lo que constituye una gran fortaleza, seguida por el área de Adquisiciones.

Si se leen las columnas se observa que la empresa posee un bajo nivel de innovación (gran debilidad), un nivel medio de mejora, mientras que posee una muy buena coordinación y adaptación, lo que configuran grandes fortalezas.

4.3 ESTIMACIÓN DEL 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. Estos son cuantificables en términos monetarios, por lo tanto, los recursos disponibles y su utilización determinan la eficiencia económica de una actividad de valor, eficiencia que se mide a través del factor de optimización. (Ocaña 2014:215)

El factor de optimización es la inversa del margen de utilidad bruta:

$$fo = \frac{CT}{IT}$$

Costos totales aproximados en mercadería (mes de julio 2015): \$50000

Los Ingresos Totales corresponden a las ventas, aproximadamente (mes de julio 2015): \$140000

$$fo = \frac{\$50000}{\$140000}$$

$$fo = 0,36$$

Otra forma de estimar el factor de optimización es a través de medidas no financieras, como se expone en el cuadro 15 a continuación:

Cuadro 15 - Estimación no financiera para el factor de optimización

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS EJECUCIONALES	
		PERSONAS	PROCESOS
ADMINISTRACIÓN GENERAL Indicador: Costos asociados a la cultura empresaria	BAJOS	MEDIOS	BAJOS
ADQUISICIONES Indicador: Costos asociados a la tramitación de los pedidos de compra	BAJOS	MEDIOS	BAJOS
MARKETING Indicador: Costos asociados a los ingresos por ventas	BAJOS	MEDIOS	BAJOS

Administración general: dado que el indicador de costos está asociado a la cultura, ésta se presenta como “seguidora” y, dada las características de las mismas, contribuyen a la disminución de los costos, ya que existe una buena aceptación a los cambios, alto nivel de eficiencia del personal y los sistemas de control no son burocráticos.

Adquisiciones: al ser una empresa familiar las compras las realizan los propios dueños, quienes ya poseen bastante experiencia en el tema y muy buena relación con los proveedores.

Marketing: las ventas están a cargo de dos empleados y los dueños de la empresa, además que todos están capacitados para ocupar el puesto de cajero de ser necesario. Todos tienen experiencia en el área y existe contacto continuo con los clientes.

Cuadro 16 - Estimación no financiera para el factor de optimización (continuación)

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS EJECUCIONALES		VALOR
		PERSONAS	PROCESOS	
ADMINISTRACIÓN GENERAL Indicador: Costos asociados a la cultura empresarial	0,2	0,5	0,2	0,3
ADQUISICIONES Indicador: Costos asociados a la tramitación de los pedidos de compra	0,2	0,5	0,2	0,3
MARKETING Indicador: Costos asociados a los ingresos por ventas	0,2	0,5	0,2	0,3
PROMEDIO	0,2	0,5	0,2	0,3

4.4 ESTIMACIÓN DE LA COMPETENCIA ESENCIAL

Como se vio en el capítulo 1:

$$\text{VALOR EMPRESARIO (Ve)} = \text{IDENTIDAD (Fi)} * (\text{DIFERENCIA (Fs)} - \text{EFICIENCIA (Fo)})$$

$$\text{Ve} = 0,583 * (0,56 - 0,36)$$

$$\text{Ve} = \mathbf{0.3166}$$

La empresa posee una Ventaja Competitiva Empresarial por debajo de la media debido a que posee pocas diferencias. Esto es porque se encuentra en un rubro en donde existen grandes competidores y las posibilidades de diferenciarse son difíciles.

Para mejorar la Ve la empresa debería enfocarse en aumentar su factor de sofisticación (diferencia), introduciendo novedades, mejorando la atención al público, crear otras alternativas de financiación, etc. y mejorando su factor de optimización (eficiencia) realizando promociones como por ejemplo dos prendas al precio de la más cara, o llevando dos prendas, la segunda al 50% para aumentar las ventas.

CAPÍTULO III - ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Con el estudio del sector de negocios se realiza el análisis de las condiciones competitivas del sector donde se encuentra la empresa, para detectar el grado de competitividad y su atractivo para desarrollar negocios. El análisis de las variables competitivas permite determinar las condiciones favorables o desfavorables en que se encuentra el sector competitivamente hablando.

Además, el estudio de la composición del sector de negocios le permite a la empresa establecer un diagnóstico sobre el potencial comportamiento de las variables que la componen y así planificar su propia estrategia a fin de lograr sus objetivos.

1 ANÁLISIS DEL SECTOR SEGÚN EL NIVEL DE VARIABLES

Según lo visto en el capítulo I, cuadro N°3, las variables de diferentes niveles mantienen vínculos o contactos entre sí; esta situación supone superar el estructuralismo estático del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. (Ocaña 2014:241)

1.1 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 1

CLIENTES

CLIENTES ACTUALES – CONDICIONES DE LA DEMANDA

Tamaño de mercado: A lo que se refiere el sector textil, el mercado ha alcanzado dimensiones muy importantes, por lo que se puede afirmar que el mercado es grande, constituyendo una gran oportunidad.

Crecimiento del mercado: Se puede decir que la industria textil es un sector de crecimiento rápido, lo que representa una gran oportunidad.

Elasticidad de la demanda: En el caso del sector industrial bajo análisis (en general), la demanda es bastante elástica, es decir hay una alta relación precio / cantidad demandada. Esto ocurre con la gran mayoría de las empresas dedicadas a ello, entre ellas OZIO.

Propensión al consumo: Consecuentemente con el tamaño del mercado y su crecimiento sería lógico decir que la propensión al consumo es alta.

Poder adquisitivo: Podemos decir que el poder adquisitivo actual es medio.

Capacidad de compra: Hoy en día la capacidad de compra (efectivo, tarjetas de crédito, bonificaciones y descuentos, etc.) es muy alta, sobre todo en este tipo de industria.

CLIENTES ACTUALES – EMPRESA

Relación clientes actuales / clientes potenciales: Podemos decir que la cuota de mercado que tiene la empresa en el sector es media, debido a que tiene gran número de competidores directos, y la participación está repartida entre todos ellos.

Costos de cambio de los clientes hacia la competencia: No existen barreras significativas para que los clientes actuales pasen a ser clientes de la competencia, por lo que constituye una gran amenaza.

Demanda de servicios: En lo que respecta a la industria textil, lo que el cliente más busca (en cuanto a servicios adicionales) son alternativas de financiación y promociones, pero el costo de estos “servicios” no afecta la rentabilidad de las empresas, concluyendo así que corresponde en una gran oportunidad para el sector.

Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización: Es común en todo este tipo de empresas, y OZIO no es ajeno a ello, que los clientes fidelizados quieran obtener algún tipo de descuento, sobre todo cuando realizan compras en cantidad, y en la mayoría de los casos se accede a este tipo de atenciones para mantener al cliente fidelizado.

Condición del Valor Cliente: Por lo general el valor recibido se condice con el valor percibido, ya que OZIO tiene gran cantidad de clientes fidelizados, no obstante, siempre existe la comparación de precios, calidades, etc. con los productos de la competencia.

Cercanía geográfica: OZIO se encuentra en el corazón de la ciudad de Mendoza, en Maxi Mall Urbano, calle San Martín y Las Heras.

Hábitos de compra: El cliente tiene un hábito de compra bastante regular y predecible. La demanda de los productos de OZIO es equilibrada en general, con picos de ventas los fines de semana y en épocas festivas (día del padre, día del niño, navidad, etc.).

Sensibilidad al precio: Al igual que ocurre con la mayoría del sector textil, en la empresa bajo análisis existe una alta sensibilidad al precio, creando una demanda bastante elástica, lo que puede decirse es una gran amenaza.

Sensibilidad a la marca: Podemos afirmar que la empresa cuenta con clientes fidelizados debido a que se ofrece una marca y productos de calidad a un precio accesible, pero al contrario de las marcas líderes, los clientes de OZIO son más sensibles al precio, en general.

Sensibilidad a los criterios de señalamiento: En cuanto a los estímulos comerciales provenientes de la comunicación, éstos no se dan en gran cantidad, salvo en el punto de venta y cartelería que facilita Maxi en el mismo Mall, y en general los clientes en este mercado tienen una sensibilidad media a estos criterios de señalamiento.

CLIENTES POTENCIALES – COMPETENCIA

Tamaño de los clientes potenciales: Como se ha dicho, la cuota de mercado de los competidores directos de OZIO es bastante equilibrada, por lo que podemos decir que existe un nivel medio de clientes que compran a la competencia.

Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada: No existen costos altos de cambio de empresa para adquirir los productos de esta industria, lo que es favorable para la empresa bajo análisis.

Grado de fidelización de los clientes con la competencia: Al igual que con OZIO, la competencia puede tener un gran número de clientes fidelizados, esto no quita que los clientes puedan pasarse de una marca a otra al realizar análisis de precio / calidad.

Fidelización por diferencias: Existen pocos competidores directos de OZIO que pueden ofrecer diferencias significativas por la que el cliente elige una u otra marca, en general se basa en una relación precio / calidad para elegir donde realizar sus compras, y en cuanto al aspecto de alternativas de financiación (servicio adicional que puede ofrecer la empresa para marcar una diferencia) la mayoría de las empresas en este rubro ofrecen similares opciones, la más importante, pago con tarjetas de crédito en cuotas sin interés.

Fidelización por precios: En el mercado en donde se desenvuelve la empresa analizada, la calidad del producto es similar, por lo que el cliente puede “ser fiel” a aquella marca que le ofrezca los precios más accesibles.

Cuadro 17 – Análisis de la variable cliente

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Clientes Actuales – (Condiciones de la Demanda)						4,2
Tamaño del mercado	Grande				X	5
Crecimiento del mercado	Rápido				X	5
Elasticidad de la demanda	Alta	X				1
Propensión al consumo	Alto				X	5
Poder adquisitivo	Medio			X		4
Capacidad de compra	Alto				X	5
Clientes Actuales – (Clientes Empresa)						2,7
Relación clientes actuales/clientes potenciales	Medio			X		3
Costo de cambio de los clientes hacia la competencia	Bajo	X				1
Demanda de servicios	Bajo				X	5
Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización	Medio		X			2
Condición de valor cliente	Medio		X			2
Cercanía geográfica	Alta				X	5
Hábito de compra	Aceptable			X		4
Sensibilidad al precio	Alto	X				1
Sensibilidad a la marca	Medio / Bajo		X			2
Sensibilidad a los criterios de señalamiento	Medio		X			2
Clientes Potenciales – (Clientes Competencia)						2,8
Tamaño de los clientes potenciales	Medio		X			2
Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa	Bajo				X	5
Grado de fidelización de los clientes con la competencia	Medio		X			2
Fidelización por diferencias	Bajo			X		4
Fidelización por precios	Alto	X				1
VALOR FINAL						3,23

GA: Gran Amenaza
LA: Leve Amenaza
LO: Leve Oportunidad
GO: Gran Oportunidad

Valor final > 3 Sector favorable
Valor final = 3 Sector equilibrado
Valor final < 3 Sector desfavorable

Analizando las variables relacionadas con los CLIENTES, el sector resulta ATRACTIVO.

EMPRESAS

EMPRESAS – CLIENTES CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Cabe aclarar que OZIO sería uno de los “canales de distribución” de las fábricas, ya que la empresa vende su mercadería en el local comercial, en este caso se analiza el que está ubicado en calle San Martín y Las Heras (Maxi Mall Urbano), por lo que no corresponde un análisis de los canales de distribución.

EMPRESA – CLIENTES - COMPETENCIA

Número de competidores importantes: La empresa cuenta con varios competidores directos, lo que constituye una gran amenaza, y si bien no es una marca líder, la cuota de mercado de OZIO es bastante aceptable por la relación precio / calidad que ofrece, teniendo así una buena participación en las ventas totales.

Homogeneidad de las empresas: En lo que respecta al producto comercializado (indumentaria) podemos decir que las empresas son similares, lo que hace que la rentabilidad promedio sea menor, en este caso la empresa bajo análisis debe diferenciarse del resto por los servicios adicionales, como una excelente atención al público y la oferta de varias alternativas de financiación.

Especificidad de los activos: En este sector industrial, se puede acceder fácilmente a los activos específicos, por lo que se podría decir que esto contribuye a una mayor rivalidad y una menor rentabilidad en relación al promedio.

Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda: En la empresa se puede observar que la demanda se mantiene bastante equilibrada, con fluctuaciones (mayor o menor demanda) en determinadas

temporadas, pero que son predecibles y se repiten cada año. De todas maneras la intensidad de la competencia es alta en este sector.

Concentración y equilibrio entre los competidores: En la industria textil es común ver que la competencia es intensa y hay muchos competidores, y no es raro observar guerra de precios en algunas temporadas.

Crecimiento de la industria: Es sabido que la industria textil no ha tenido un crecimiento lento (aspecto bastante atractivo para el sector), esto contribuye al ingreso de nuevos competidores, lo que mantiene estable la cuota de mercado de cada integrante, o en el peor de los casos la disminuye.

Costos fijos del sector: Mientras se trabaje a una mayor escala, menores son los costos unitarios totales de los productos, lo que incide en una baja de precios (aumentando la participación en el mercado) o bien, si no se bajan los precios, se mejorará la rentabilidad. Esto incrementa la intensidad de la rivalidad competitiva. Este fenómeno se puede observar claramente en la industria textil.

Diferenciación del producto y servicio: En la industria de la vestimenta, las mínimas diferenciaciones que se pueden establecer son rápidamente imitadas por el resto de la competencia.

Identificación de la marca: OZIO es una marca mendocina y con años en el mercado, por lo que si bien no es una marca líder, está posicionada y es conocida por los clientes mendocinos de esta industria.

Costo de cambio: El costo de cambio para el cliente es muy bajo, lo que incurre en una mayor intensidad competitiva del sector.

Diferenciación de procesos y servicios: No existe un alto grado de diferenciación en este aspecto, por lo que las empresas intervinientes no se preocupan actualmente por incorporar nuevos procesos, servicios o tecnología novedosa para aumentar su eficiencia y generar nuevas diferencias.

Precios de los productos: En esta industria es común observar guerra de precios, especialmente en temporadas específicas, lo que determina una alta rivalidad competitiva.

Facilidades financieras: Tanto para adquirir la mercadería como para venderla, la financiación (especialmente con tarjetas de crédito para venta y facilidades en la forma de pago para compras) son aspectos fundamentales en esta industria.

Intensidad de los programas comunicacionales: Podemos decir que OZIO no tiene grandes programas comunicacionales, sin embargo en el punto de venta (Mall) se puede observar publicidad brindada por Maxi, el cuál promociona a todos los comercios por igual.

Líneas de productos comercializados: La línea de productos de la empresa es bastante acotada.

Cuadro18 – Análisis de la variable empresa

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Empresas – Clientes - Competencia						2,93
Número de competidores importantes	Muchos	X				1
Homogeneidad de las empresas	Media / Alta		X			2
Especificidad de los activos	Baja		X			2
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	Medio			X		3
Concentración y equilibrio de los competidores	Alto	X				1
Crecimiento de la industria	Medio / Alto			X		4
Costos fijos del sector	Medio / Bajo			X		4
Diferenciación del producto y el servicio	Medio / Bajo		X			2
Identificación de la marca	Medio			X		4
Costo de cambio para el cliente	Bajo	X				1
Diferenciación de procesos	Bajo				X	5
Precios de los productos	Similares				X	5
Facilidades financieras	Muchas				X	5
Intensidad de los programas comunicacionales	Bajo		X			2
Líneas de productos comercializadas	Pocos		X			3
VALOR FINAL						2,93

Analizando las variables correspondientes a la EMPRESA, el sector resulta MEDIANAMENTE ATRACTIVO.

COMPETENCIA**ACCIONES COMPETITIVAS (EMPRESA – COMPETENCIA)**

Grado de iniciativa de la competencia: En lo que respecta al sector, todas las empresas tienen un grado medio de iniciativa para captar una mayor posición, ninguna se destaca por sobre las demás.

Estrategias observables de la competencia: Por lo general las estrategias que desarrolla la competencia son evidentes y explícitas, por lo que se podría realizar una buena lectura de la realidad competitiva y responder a estas estrategias de la competencia.

Capacidad del competidor/es principal/es: El Ve que genera la competencia no difiere mucho del generado por la empresa bajo análisis, por lo que no existen demasiados competidores “fuertes”.

Diferencia y eficiencia aportadas por el competidor: No se vislumbran aportes notables en este aspecto que cause un gran desequilibrio en la competitividad del sector.

Política de precios del competidor: Las políticas de precios en el sector suelen ser intensas (colocando precios y promociones agresivas para captar la mayor cuota de mercado), en algunas temporadas, lo que causa inestabilidad y que el sector se torne desfavorable.

Detección de fortalezas y debilidades del o los principales competidores: Podemos decir que puede detectarse fácilmente las fortalezas y debilidades de los competidores para actuar en consecuencia.

Cuadro 19 – Análisis de la variable competencia

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Acciones competitivas (Empresa – Competencia)						2,66
Grado de iniciativa de la competencia	Medio		X			2
Estrategias observables de la competencia	Media / Alta			X		3
Capacidad del competidor/es principal/es	Media		X			2
Diferencia y eficiencia aportadas por el competidor	Bajo			X		4
Política de precios del competidor	Agresiva	X				1
Detección de fortalezas y debilidades del o los principales competidores	Medio / Alto			X		4
VALOR FINAL						2,66

Analizando las variables correspondientes a la COMPETENCIA, el sector resulta POCO ATRACTIVO.

1.2 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 2

PROVEEDORES

Número de proveedores importantes: En la industria textil el número de proveedores es muy elevado, por lo que la empresa puede crear relaciones con el que más le convenga.

Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor: No podemos decir que existan sustitutos en esta industria, cuando el cliente buscar con qué vestirse, buscar en la industria textil.

Diferenciación de los productos de los proveedores: Al existir gran cantidad de proveedores, las diferencias que éstos pueden transferirles a la empresa se logran cuando existen buenas relaciones entre ambos, lo que facilita por ejemplo, determinar algún tipo de ventaja en costos.

Costo de cambio de los proveedores: En la industria textil la búsqueda de nuevos proveedores y los cambios se dan fácilmente, por lo que el costo es bajo.

Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: Este punto es muy factible que se de en esta industria, y es una gran amenaza ya que pueden ingresar al mercado con los costos más bajos.

Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la industria: En esta industria los productos de los proveedores sí representan un “insumo” crítico para la empresa.

POSIBLES NUEVOS INGRESANTES

BARRERAS CREADAS POR LOS COMPETIDORES (DIRECTAS)

Economías de escala: En esta industria, las economías de escala no son una gran barrera para los nuevos ingresantes, por lo que es común encontrar nuevos competidores.

Diferenciación del producto: Entre las marcas en la cual compite OZIO, no existen grandes diferencias en los productos.

Cuadro 20 Análisis de la variable proveedores

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Número de proveedores importantes	Alto				X	5
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Bajo	X				1
Diferenciación de los productos de los proveedores	Baja					5
Costo de cambio de los proveedores	Bajo				X	5
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Media / Alta		X			2
Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la industria	Medio / Alto		X			2
VALOR FINAL						3,33

Analizando las variables de los PROVEEDORES, el sector resulta ATRACTIVO.

Costo de cambio: Mientras la marca sea reconocida en el mercado, el cliente va a buscar el precio más bajo que pueda pagar por esas marcas, por lo que el costo de cambio es bajo y eleva el riesgo de ingreso de nuevos competidores.

Requerimientos de capital: En el comercio, en general, el requerimiento de capital es relativamente bajo, y al no tratarse de activos especializados son de fácil adquisición por lo que no constituye una barrera de entrada importante.

Acceso a nueva tecnología: La necesidad de tecnología sofisticada en esta industria es muy baja.

BARRERAS GUBERNAMENTALES (INDIRECTAS)

Protección a la industria: En Argentina se fomenta la industria nacional, y en el rubro textil donde compite OZIO, no se importan productos de afuera, por lo que esto alienta a que ingresen más competidores al sector.

Regulación de la industria: La legislación sobre sectores de negocios alienta la incursión de competidores en este rubro.

Derechos aduaneros y tipo de cambio imperante: En Argentina, como se dijo anteriormente, se alienta la producción nacional, por lo que los derechos de importación de materias prima, insumos, tipo de

cambio, etc. desalientan a los nuevos competidores cuando su proceso de negocio depende de ese tipo de productos.

Cuadro 21 – Análisis de la variable posibles nuevos ingresantes

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Barreras creadas por los competidores (directas)						1,67
Economías de escala	Media / Baja		X			2
Diferenciación del producto	Media / Baja		X			2
Identificación de la marca	Media			X		3
Costo de cambio	Bajo	X				1
Requerimientos de capital	Bajo	X				1
Acceso a nueva tecnología	Innecesaria	X				1
Barreras gubernamentales (indirectas)						1,33
Protección a la industria	Alta	X				1
Regulación a la industria	Media / Alta		X			2
Derechos aduaneros y tipo de cambio imperante	Alto	X				1
VALOR FINAL						1,5

Atractivo del sector según la variable analizada POSIBLES NUEVOS INGRESANTES: MUY POCO ATRACTIVO.

PRODUCTOS SUSTITUTOS

Disponibilidad de sustitutos cercanos: Como se ha dicho antes, en esta industria no existen productos sustitutos, lo que lo hace un sector muy atractivo.

Costo de cambio para el usuario: Al no existir productos sustitutos de la indumentaria, en general, se podría decir que el costo de cambio para el usuario es elevado, sólo se podrían nombrar otros rubros, como la ropa formal o deportiva.

Cuadro 22 – Análisis de la variable productos sustitutos

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Bajos				X	5
Costo de cambio para el usuario	Alto				X	5
VALOR FINAL						5

Atractivo del sector según la variable analizada PRODUCTOS SUSTITUTOS: MUY ATRACTIVO.

ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES

ACTORES ESTATALES

Entes reguladores: En la industria textil no existen entes de este tipo.

Entidades mixtas de desarrollo económico: En Mendoza existen entidades que promueven el crecimiento y brindan facilidades para las nuevas PyMES y empresas familiares, como el Fondo de Transformación y Crecimiento de Mendoza).

Organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas: En la industria bajo análisis existen algunas organizaciones que protegen los intereses de los clientes.

ACTORES NO ESTATALES

Organizaciones no Gubernamentales: En Mendoza existe la ProDelCo (Protección del Consumidor) que vela por los intereses de los consumidores.

Asociaciones de consumidores: No se ven en esta industria asociaciones de este tipo.

Cuadro 23 – Análisis de la variable actores estatales y no estatales

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Actores estatales						4
Entes reguladores	Pocos				X	5
Entidades mixtas de desarrollo económico	Medio			X		4
Organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas	Pocas		X			3
Actores no Estatales						
Organizaciones no Gubernamentales	Medio		X			3,5
Asociaciones de consumidores	Pocos				X	5
VALOR FINAL						3,75

El sector, en esta variable ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES, es ATRACTIVO.

1.3 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 3

En el apéndice II se muestra información de las variables macroeconómicas.

Las variables de la economía global son múltiples; de ellas habrá que extrapolar aquellas que se consideren relevantes y mensurables para el análisis de su comportamiento.

VARIABLES DE LA ECONOMÍA GLOBAL

El capitalismo global competitivo implica un alto grado de interacción existente entre variables que operan en mercados tan distintos como distantes, y éstas no pueden ser consideradas en forma aislada.

La información se maneja en tiempo real, ninguna acción por distante que parezca deja de tener repercusión en las variables de la empresa. Esta situación determina el atractivo del sector de negocios donde se encuentra la empresa. (Ocaña 2014:277)

Las variables que pueden afectar los objetivos del negocio son:

-  Grado de protección / apertura de los bloques regionales
-  Grado de integración regional
-  Acceso a los canales de distribución internacional

- ✚ Grado de requerimiento de adaptación a los mercados internacionales
- ✚ Oportunidades de desarrollo de una estrategia competitiva a escala global

ENTORNO ECONÓMICO NACIONAL

La globalización refleja sus impactos a través de las variables económicas y esto se refleja en la cotidianeidad de la información referida a las cotizaciones en la bolsa, cotización de las principales monedas, políticas del FMI, etc. De allí a pasar a las variables económicas nacionales o regionales hay un solo paso debido a la repercusión que sobre ellas tienen las globales. (Ocaña 2014:279)

Algunas de las principales variables macroeconómicas son:

- ✚ Perspectivas de crecimiento de Producto Bruto Nacional
- ✚ Disponibilidad (acceso) al crédito
- ✚ Costo del crédito (tasa de interés)
- ✚ Nivel de ingreso de la población
- ✚ Tasa de desempleo
- ✚ Política fiscal
- ✚ Tasa de inflación
- ✚ Tasa de cambio de la moneda
- ✚ Barreras de importación / exportación

ENTORNO SOCIOCULTURAL

Sociedad y cultura son dos variables íntimamente relacionadas, de allí de considerarlas en forma conjunta. Esta dinámica sociocultural influye sobre los sectores de negocios ya que determinarán entre otras cosas, las formas de percepción de valor y preferencias al momento de satisfacción de sus necesidades. (Ocaña 2014:279)

Algunas de las variables macro socioculturales son:

- ✚ Tasa de natalidad
- ✚ Tasa de mortalidad
- ✚ Esperanza de vida
- ✚ Actitud y propensión al gasto
- ✚ Estilo de vida
- ✚ Actitud ante la seguridad laboral

ENTORNO LEGAL

Las normas y regulaciones vinculadas con la vida social y económica de las personas y empresas afectan positiva o negativamente la dinámica de los negocios. (Ocaña 2014:280)

Algunas de las variables más importantes del entorno legal son:

- ✚ Legislación y regulación gubernamental sobre mercados
- ✚ Presión tributaria
- ✚ Legislación laboral

ENTORNO POLÍTICO

Poder y política son dos fuertes elementos que condicionan la dinámica competitiva, sobre todo en países como los nuestros, muy expuestos a las influencias de las grandes empresas transnacionales, de los organismos internacionales, especialmente financieros, y de otros poderes políticos, sobre todos los de países dominantes. (Ocaña 2014:281)

Algunas de las variables relevantes son:

- ✚ Estabilidad política
- ✚ Seriedad e incorruptibilidad de los gobernantes
- ✚ Política con relación a las inversiones
- ✚ Políticas de apertura de la economía
- ✚ Políticas de protección a la industria nacional

ENTORNO TECNOLÓGICO

No se puede pensar en competitividad empresaria si no están dadas las condiciones tecnológicas para ello. Nuestro país pareciera que debe conformarse con un destino de atraso tecnológico irremediable, en este sentido es responsabilidad de la empresa desarrollar procesos de negocios que incluyan actividades tecnológicamente valiosas. (Ocaña 2014:282)

Algunas de las variables más importantes son:

- ✚ Gasto público en investigación
- ✚ Esfuerzo gubernamental en modernización tecnológica
- ✚ Esfuerzo sectorial en modernización tecnológica
- ✚ Acceso a nuevas tecnologías

- ✚ Costo de nuevas tecnologías
- ✚ Rapidez de transferencia de nuevas tecnologías
- ✚ Tasa de obsolescencia tecnológica

Cuadro 24 – Análisis de las variables de nivel 3

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Variables de la economía global						2,8
Grado de integración regional	Media			X		4
Grado de protección/apertura de los bloques regionales	Apertura relativamente favorable			X		4
Acceso a los canales de distribución internacional	Medio/Bajo		X			2
Grado de requerimiento de adaptación a los mercados internacionales	Medio			X		3
Oportunidades de desarrollo de una estrategia competitiva a escala global	Baja	X				1
Entorno económico nacional						2,33
Perspectivas de crecimiento del PBN	Media/Baja			X		4
Disponibilidad (acceso) al crédito	Medio/Alto			X		4
Costo del crédito (tasa de interés)	Alto	X				1
Nivel de ingreso de la población	Medio			X		4
Tasa de desempleo	Medio/Bajo			X		4
Política fiscal	Desfavorable	X				1
Tasa de inflación	Alta	X				1
Tasa de cambio de la moneda	Alta	X				1
Barreras de importación/exportación	Altas	X				1
Entorno sociocultural						3,83
Tasa de natalidad	Media/Alta			X		4
Tasa de mortalidad	Media/Baja			X		4
Esperanza de vida	Media/Alta			X		4
Actitud y propensión al gasto	Alto				X	5

Estilo de vida	Favorable				X	5
Actitud ante la seguridad laboral	Desfavorable	X				1
Entorno legal						2,33
Legislación y regulación gubernamental sobre mercados	Favorable				X	5
Presión tributaria	Alta	X				1
Legislación laboral	Desfavorable	X				1
Entorno político						2,6
Estabilidad política	Inestable	X				1
Seriedad e incorruptibilidad de los gobernantes	Baja	X				1
Políticas con relación a las inversiones	Desfavorables		X			2
Políticas de apertura de la economía	Medianamente favorables			X		4
Políticas de protección a la industria nacional	Favorables				X	5
Entorno tecnológico						1,86
Gasto público en investigación	Bajo	X				1
Esfuerzo gubernamental en modernización tecnológica	Medio			X		3
Esfuerzo sectorial en modernización tecnológica	Bajo		X			2
Acceso a nuevas tecnologías	Bajo	X				1
Costo de nuevas tecnologías	Alto		X			2
Rapidez de transferencia de nuevas tecnologías	Medio/Bajo		X			2
Tasa de obsolescencia tecnológica	Alta		X			2
VALOR FINAL						2,63

El macroentorno aparece como DESFAVORABLE.

RESUMEN DE LA SITUACIÓN DEL ENTORNO (VARIABLES DE NIVEL 1, 2 Y 3)

Nivel 1: 2,94

Nivel 2: 3,4

Nivel 3: 2,63

Atractivo del sector: 3

Sector equilibrado.

2 ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS**2.1 SEGMENTO DE LA INDUSTRIA DONDE COMPITE LA EMPRESA**

Ocaña (2014:286) explica que es necesario identificar en qué segmento de negocios compite la empresa para tener en claro, no solamente el comportamiento de las variables que componen el sector, sino también quienes son los competidores más cercanos, ciclo de vida en que se encuentra el sector y cuál es la posición competitiva que ocupa o debería ocupar la empresa bajo análisis.

Cuadro 25 – Segmento de negocios en que compite la empresa

Cantidad de segmentos dentro del Sector de negocios	Muchos	NEGOCIO FRAGMENTADO	NEGOCIO ESPECIALIZADO
	Pocos	NEGOCIO ESTANCADO	NEGOCIO DE VOLUMEN
		Pequeño	Grande
Potencial de obtención de una ventaja competitiva			
<i>Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2014)</i>			

Podemos decir que el segmento de negocios en donde compite OZIO es un negocio fragmentado. Las principales características de este negocio es que se trata de mercados regionales y locales

caracterizados por ser PyMES, en el cual las ventajas competitivas están en función de las innovaciones de productos y de las capacidades de adaptarse al tipo de cliente local.

2.2 GRUPOS ESTRATÉGICOS

Los grupos se forman incluyendo en un mismo conjunto a aquellos competidores que siguen una estrategia similar o común. Podemos entonces decir que los grupos reúnen firmas que son relativamente homogéneas por su forma de enfrentar la competencia.

Al momento de la confección de un mapa estratégico podemos utilizar diversa variables, elegimos dos dimensiones para reconocer los diversos grupos estratégicos que se encuentran en el sector y se realizan varios mapeos combinando las variables.

Gráfico 4 – Grupos estratégicos

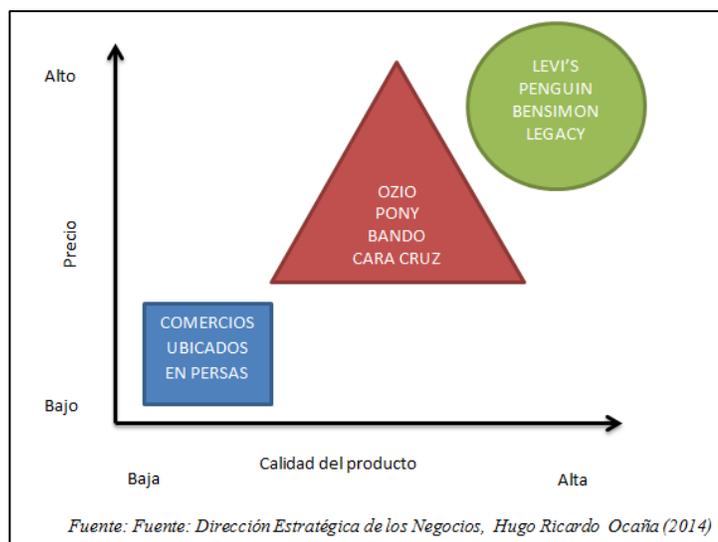
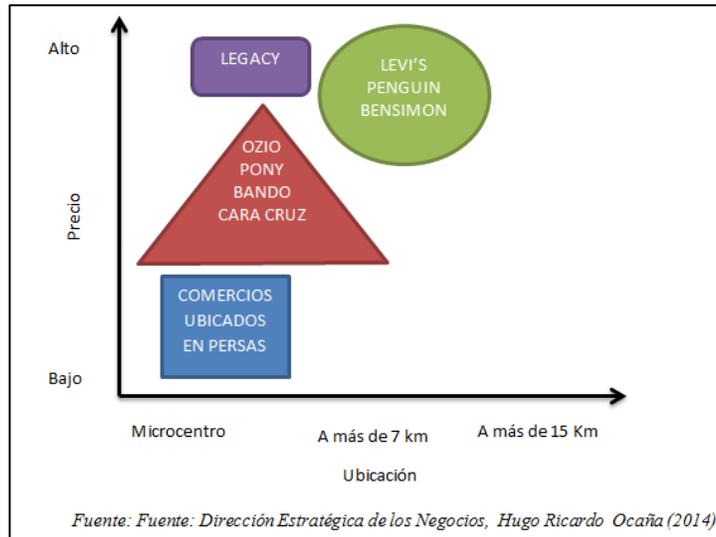


Gráfico 5 – Grupos estratégicos (continuación)

2.3 ETAPA DEL CICLO DE VIDA

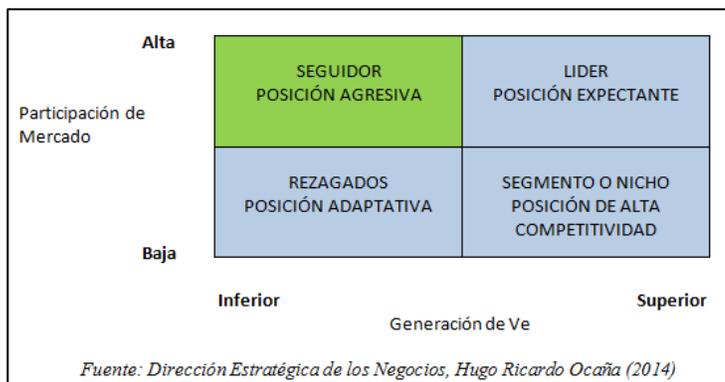
La industria textil es un sector que se encuentra en la etapa de la madurez.

3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y POSICIÓN COMPETITIVA

En este punto se describen las condiciones competitivas de la empresa a nivel UEN (Unidad Estratégica de Negocios), que como se definió en el capítulo I “*es una estructura organizacional independiente o focos de planificación dentro de una misma estructura organizacional...*”

Podemos afirmar que OZIO es una empresa especializada, en la cual existe una sola UEN.

Para definir la posición competitiva de la empresa, se realiza el análisis con los principales competidores, en donde la participación de mercado es media (bastante equilibrada entre todos ellos) y la generación de Valor Empresario, como se ha dicho anteriormente, es débil, por lo tanto:

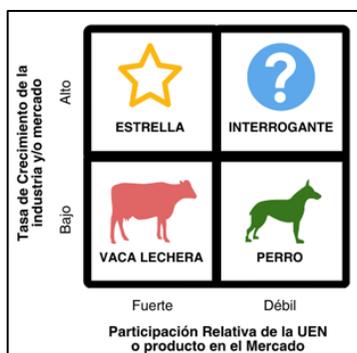
Cuadro 26 – Competencia y posición competitiva

3.1 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Crecimiento de mercado: Con un crecimiento económico en torno a 3%, 27% de inflación y un nivel de desempleo de 7,3%, Argentina se ubicó en 2013 en el podio de países con peores variables macroeconómicas de la región.² Por lo que podemos decir que existe un bajo crecimiento de mercado.

Participación de mercado: en comparación con los principales competidores, podemos decir que la participación de mercado de OZIO es media / alta.

La matriz BCG se representa de la siguiente manera:

Cuadro 27 – Matriz BCG

Fuente: <http://www.escolares.net/marketing/introduccion-al-marketing/conceptos-basicos-del-marketing/matriz-bcg/> (Diciembre 2015)

² Mariana Shaalo – Enero 2014 - <http://www.cronista.com/economiapolitica/-Argentina-lidero-ranking-regional-de-bajo-crecimiento-alta-inflacion-y-desempleo-20140113-0034.html>

Debido a este análisis, (bajo crecimiento de mercado con una participación cercana al promedio, en comparación con los principales competidores) podemos decir que el negocio es una “vaca lechera”, lo que significa que hay que realizar acciones para sostener la participación en el mercado.

3.2 MATRIZ MC KINSEY O GENERAL ELECTRIC (GE)

La matriz relaciona la variable atractivo del sector con la variable posición competitiva de la empresa.

Para el análisis de OZIO se utilizarán las siguientes variables (cuanto más variables se escojan mayor precisión en el análisis):

Atractivo del sector:

- ✚ Regulación gubernamental
- ✚ Crecimiento del mercado
- ✚ Intensidad de la rivalidad
- ✚ Margen de rentabilidad

Posición competitiva:

- ✚ Participación relativa de mercado
- ✚ Precio del producto
- ✚ Calidad de producto
- ✚ Estrategias promocionales

Cuadro 27 - Construcción de la matriz GE

ATRACTIVO DEL SECTOR			
Variable	Ponderación (A)	Calificación (B)	Total (A x B)
Regulación Gubernamental	0.1	1	0.1
Crecimiento del mercado	0.4	3	1.2
Intensidad de la rivalidad	0.2	2	0.4
Margen de rentabilidad	0.3	4	1.2
Total	1		2.9

Para la calificación se utiliza una escala de 1 a 5, en donde 1 = sector de atractivo bajo y 5 = sector de atractivo alto. Se utiliza el mismo criterio para la variable “Posición Competitiva”.

Cuadro 28 – Construcción de la matriz GE (Continuación)

POSICIÓN COMPETITIVA			
Variable	Ponderación (A)	Calificación (B)	Total (A x B)
Participación de mercado	0.1	3	0.3
Precio del producto	0.4	5	2
Calidad del producto	0.4	4	1.6
Estrategias promocionales	0.1	3	0.3
Total	1		4.2

Cuadro 29 – Matriz Mc Kinsey

	ALTO 5	<u>POSICIÓN PROTECCIONISTA</u> Invertir para crecer. Concentrar esfuerzos para mantener las fortalezas.	<u>INVERTIR PARA ESTRUCTURAR</u> Estructurar en forma selectiva en las fortalezas y reconvertir las debilidades.	<u>ESTRUCTURAR EN FORMA SELECTIVA</u> Especializarse en productos. Transformar debilidades.	
	2.9	<u>ESTRUCTURAR SELECTIVAMENTE</u> Invertir en los segmentos más atractivos. Imponer el Ve superior para contrarrestar a la competencia.	<u>RECONFIGURAR EL Ve</u> Redefinir las condiciones de la demanda. Fortalecer capacidades. Convertir debilidades. Tomar acciones rápidas de reposicionamiento.	<u>EXPANSIÓN LIMITADA CEDIENDO LA INICIATIVA</u> Invertir minimizando riesgos. Focalizarse solamente en los atributos más valorados.	
	BAJO 1	<u>PROTEGER LA POSICIÓN Y DIVERSIFICAR</u> Concentrarse en segmentos atractivos. Diversificarse en forma relacionada.	<u>GESTIÓN EFICIENTE DE LOS INGRESOS</u> Proteger la posición en los segmentos más rentables. Reducir la inversión.	<u>LIQUIDAR O REPOSICIONAR</u> Si el negocio no ofrece alternativas de crecimiento: liquidar, caso contrario invertir selectivamente.	
		5	4.2	3	1
		Fuerte			Débil
					

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2014)

Como resultado obtenemos “Estructurar selectivamente”, por lo que se debe invertir en los segmentos más atractivos e imponer el Ve superior para contrarrestar la competencia.

3.3 MATRIZ ARTHUR D. LITTLE (ADL)

Esta matriz vincula dos variables:

-  Etapa del ciclo de vida de los negocios.
-  Posición competitiva de la empresa

La estructuración de la matriz es la siguiente:

Cuadro 30 – Matriz ADL

	INICIACIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACIÓN
LIDER	DESARROLLO DEL NEGOCIO			
SEGUIDOR			SELECCIÓN DE SEGMENTOS	
REZAGADO				ABANDONO

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2014)

La empresa se encuentra en una etapa de madurez y tiene una posición de seguidora, por lo tanto de acuerdo a esta matriz, la estrategia a seguir es la selección de segmentos. Las características principales de este sector son una buena rentabilidad con riesgo regular y mucha necesidad de efectivo.

En conclusión, podemos observar que existe consistencia en el análisis de las tres matrices (BCG, Mc Kinsey y ADL):

Cuadro 31 – Consistencia entre las matrices

BCG	Mc Kinsey	ADL
Sostener / conservar la participación de mercado	Estructurar selectivamente, imponer un valor empresario superior	Estructurar seleccionando segmentos específicos abandonando los menos rentables

3.4 ESCENARIOS

Los pasos para la construcción de escenarios son:

A) OBJETIVOS A ALCANZAR

- ✚ Tener una visión aproximada del futuro para saber cómo actuar en el presente.
- ✚ Ver las diferentes alternativas que se pueden llegar a dar y cómo pueden influir en los objetivos del negocio.
- ✚ Determinar las variables que han de incidir sobre los objetivos del negocio y cuál será el grado de impacto que tendrán sobre los objetivos.

B) HORIZONTE DE PLANTEAMIENTO

Se prevé un horizonte de planteamiento de tres años.

C) VARIABLES MÁS RELEVANTES DEL ENTORNO

Internas:

- ✚ Volumen de ventas
- ✚ Costos fijos
- ✚ Costos variables
- ✚ Precio de venta

Externas

- ✚ Crecimiento del sector
- ✚ Cantidad de competidores
- ✚ Poder de negociación de los proveedores

D) OBJETIVOS GENERALES

- ✚ Aumentar la rentabilidad un 10% en tres años
- ✚ Abrir un nuevo local comercial en la ciudad de Mendoza
- ✚ Obtener mayor participación en el mercado captando nuevos segmentos
- ✚ Introducir nuevas marcas de indumentaria masculina
- ✚ Ampliar la línea actual de productos introduciendo calzado

E) BUSCAR INFORMACIÓN SOBRE LAS VARIABLES DEL MACROENTORNO Y MICOENTORNO

Se ha realizado el análisis del sector según el nivel de variables.

F) CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO A TRAVÉS DE LA MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO

Cuadro 32 – Matriz de impacto cruzado

	Aumentar Rentabilidad	Abrir nuevo local	Obtener mayor participación	Introducir nuevas marcas	Ampliar la línea de productos	Probabilidad de ocurrencia	Total (Promedio simple)
Número de competidores importantes	2	3	1	3	2	ALTA	2,2
Crecimiento de la industria	4	4	5	5	4	MEDIA / ALTA	4,4
Identificación de la marca	4	3	4	2	2	MEDIA / BAJA	3
Precio de los productos	5	4	5	4	4	ALTA	4,4
Política de precios del competidor	2	3	1	3	3	ALTA	2,4
Perspectivas de crecimiento de PBN	4	4	5	3	3	MEDIA / BAJA	3,8
Estilo de vida de la población	4	3	4	5	4	ALTA	4
Total	3.57	3.43	3.43	3.43	3.43		3.46

Fuente: Elaboración propia sobre esquema de Ocaña (2014)

Escala: Gran oportunidad = 4.01 a 5
 Oportunidad = 3.11 a 4
 Valor neutro (ni oportunidad ni amenaza) = 3 a 3.10
 Amenaza = 2 a 2.99
 Gran amenaza = 1 a 1.99

Impacto Positivo: Muy alto = 4,5 a 5
 Alto = 4 a 4,49
 Medio = 3,5 a 3,99
 Bajo = 3 a 3,49

Impacto Negativo: Bajo = 2,5 a 2,99
 Medio = 2 a 2,49
 Alto = 1,5 a 1,99
 Muy alto = 1 a 1,49

De esta matriz obtenemos las oportunidades (resultado mayor a 3) y amenazas (resultado menor a 3) al observar el valor final de las filas y por el otro lado la facilidad (resultado mayor a 3) y dificultad (resultado menor a 3) para el logro de los objetivos al observar el valor final de las columnas.

Se concluye que todos los objetivos definidos son fáciles de alcanzar y que la mayoría de las variables que se analizan constituyen oportunidades.

MATRIZ DE IMPACTO POSITIVO (OPORTUNIDADES)

Cuadro 33 – Matriz de impacto positivo

IMPACTO FAVORABLE	Alto 5	Preparar planes alternativos y controlar evolución	.Precio de los productos .Estilo de vida de la población .Crecimiento de la industria Actuar de inmediato; ventaja competitiva
	Bajo 3	.Identificación de la marca .Perspectivas de crecimiento de PBN Seguir con planificación actual	Revisar evaluación del impacto
		Baja	Alta
		50%	
		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	

Fuente: Elaboración propia sobre esquema de Ocaña (2014)

De esta matriz podemos observar que la empresa tiene como gran ventaja competitiva el precio de los productos, estilo de vida de la población y el crecimiento de la industria, que contribuyen a la rentabilidad de la empresa y constituyen su principal oportunidad.

En cuanto a la identificación de la marca y las perspectivas de crecimiento del PBN, representan una oportunidad pero con una menor probabilidad de ocurrencia, por lo que se debe controlar su evolución.

*MATRIZ DE IMPACTO NEGATIVO (AMENAZAS)***Cuadro 34 – Matriz de impacto negativo**

Alto	1	Preparar planes alternativos y controlar evolución	Actuar de inmediato; desventaja estratégica
		Seguir con planificación actual	.Número de competidores .Política de precios del competidor Revisar evaluación del impacto
Bajo	3		
		Baja	Alta

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

Fuente: Elaboración propia sobre esquema de Ocaña (2014)

Debido a que el sector en que se encuentra la empresa tiene fácil acceso a nuevos competidores, esto representa una amenaza y una desventaja estratégica a la cual hay q prestarle especial atención, creando estrategias para defenderse de estos competidores y de sus acciones competitivas.

CAPÍTULO IV – FORMULACIÓN, SELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En el capítulo I se definieron los distintos niveles de formulación de la estrategia, a saber:

- ✚ Estrategias competitivas o de Negocios: marca o precio con sus variantes de cobertura de mercado.
- ✚ Estrategias de participación: de defensa o ataque.
- ✚ Estrategias de crecimiento: especialización, diversificación e integración.
- ✚ Estrategia organizacional: desarrollo interno, adquisiciones, fusiones.
- ✚ Estrategia funcional: producción, finanzas, marketing, personal.

En este capítulo se plantea qué estrategias deberá seguir la empresa para llevar a cabo sus actividades.

1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIOS

Como se explicó en el capítulo I, esta estrategia incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una condición única o superior con relación a las empresas del sector. Para ello se desarrollarán dos criterios de selección de estrategia de negocios:

Cuadro 35 - Matriz de sensibilidad precio / diferenciación de la demanda

ALTA SENSIBILIDAD AL PRECIO	ESTRATEGIA DE PRECIOS	ESTRATEGIA DE MARCA / PRECIOS
	NEGOCIO ESTANCADO	ESTRATEGIA DE MARCA
BAJA	BAJA	ALTA
	SENSIBILIDAD A LA DIFERENCIACIÓN ASOCIADA A LA MARCA	

Fuente: Dirección Estratégica de Negocios, Lic. Hugo R. Ocaña (2014)

Sensibilidad a la diferenciación: significa que cualquier alteración en los atributos del producto que sostengan o aumentan esa diferenciación generará una reacción positiva en la demanda.

Sensibilidad al precio: significa que cualquier variación en el precio del producto generará una reacción en la demanda del producto.

En el caso de OZIO se considera que el mercado posee una alta sensibilidad a la diferenciación con una alta sensibilidad al precio, por lo tanto la estrategia resultante debería ser *combinación marca / precio*, en la cual el cliente busca aquellos productos que le generan mayor satisfacción pero al menor precio posible.

Se acompaña a la anterior matriz con la siguiente:

Cuadro 36 – Definición del segmento meta

VARIAS LÍNEA DE PRODUCTOS	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
UNA	UNO	VARIOS
	NÚMERO DE SEGMENTOS	

Fuente: Dirección Estratégica de Negocios, Lic. Hugo R. Ocaña (2014)

Como se definió en la misión (ítem productos y clientes), podemos ver que OZIO cuenta, dentro de todo, con una línea de productos amplia y el segmento de mercado es acotado (adolescentes y adultos de sexo masculino con preferencias por la ropa clásica informal).

1.1 ESTRATEGIA DE PRECIOS

Esta estrategia se asienta en los volúmenes de producción y comercialización que puede desarrollar la empresa en un sector de negocios, a través de una mayor participación en el mercado. El mayor volumen determina que la empresa pueda llegar a poseer una estructura de costos más baja que sus competidores, y la ventaja competitiva se genera cuando se traslada esa menor estructura de costos a una reducción en los precios de venta de sus productos. (Ocaña 2014:381)

ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES EMPRESARIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE PRECIOS

En la teoría económica una de las consecuencias más relevantes en la formación del precio por igualación de la oferta y la demanda es el concepto de “elasticidad”. La elasticidad de la demanda en relación al precio señala la respuesta de la cantidad demandada ante un cambio en los precios.

Precio, elasticidad de la demanda y participación de mercado son tres factores fundamentales a la hora de fijar una estrategia de precios. La sensibilidad que los clientes ponen de manifiesto ante la variación en más o en menos de los productos, produce el efecto elasticidad aumentando o disminuyendo la demanda de los productos, lo cual afecta en forma directa la participación o cuota de mercado de una empresa dentro del sector de negocios en que compite. (Ocaña 2014:382)

La empresa bajo análisis, OZIO, posee una demanda más elástica que inelástica, es decir cuando se producen cambios en más o menos en el precio, se producen cambios proporcionales contrarios en la cantidad demandada, por lo tanto a menores precios, mayor cantidad demandada.

De acuerdo a lo visto en el punto 4.1, se definió como estrategia de negocios la *estrategia de precio con marketing diferenciado especializado en clientes*. Los aspectos más importantes de esta estrategia son:

- ✚ Existe un segmento de clientes que justifica sus compras en base a un precio menor.
- ✚ Es propia de la estrategia de madurez del ciclo de vida de los negocios.
- ✚ Las empresas ofrecen una amplia gama de productos para un tipo de clientes específicos que buscan bajo precio.

ESTRATEGIAS DE PRECIOS SEGÚN ETAPA DEL CICLO DE VIDA DE LOS NEGOCIOS

Las estrategias de precios serán diferentes dependiendo del ciclo de vida en que se encuentra el sector donde la empresa compite y en el caso de la empresa analizada, el sector se encuentra en la etapa de la madurez.

Las condiciones de mercado para la fijación de precios en esta etapa son:

- ✚ El producto es utilizado ampliamente por compradores individuales.
- ✚ Existe un precio promedio para el producto que es bien conocido por todos los competidores potenciales.
- ✚ El producto posee un alto grado de elasticidad al precio.
- ✚ El producto no posee, o posee muy pocos sustitutos.
- ✚ El producto posee varios productos complementarios.
- ✚ No se acostumbra a almacenar el producto.

1.2 ESTRATEGIA DE MARCA

La marca es un resumen competitivo de la identidad y la diferencia del producto de una empresa. Mientras menos diferencias perciba el cliente en relación a la marca, más importancia relativa asume el valor objetivo: el precio; por el contrario cuantas más señales diferenciales presente la marca en el valor percibido por el cliente, menos importancia relativa adquiere el precio para el cliente estando dispuesto a pagar un *plus* por las diferencias relativas. (Ocaña 2014:406)

Realizando este análisis, y de acuerdo al cálculo del factor de individuación y sofisticación, podemos decir que OZIO posee una identidad por encima de la media pero la misma no se transfiere a las actividades de valor en términos de diferencias creadas por los procesos y trasladados a la marca, sino a la eficiencia en la utilización de recursos, lo que constituye una marca rezagada que compite por precios.

Cuadro 37 – Estrategia de marca

DIFERENCIAS	ALTAS	MARCA DEL SEGUIDOR	MARCA DEL LIDER
	BAJAS	MARCA PRECARIA	MARCA DEL REZAGADO
		ACEPTABLE	NOTABLE
		IDENTIDAD	

Fuente: Dirección Estratégica de Negocios, Lic. Hugo R. Ocaña (2014)

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA DE LA MARCA

El análisis de la posición competitiva de la marca se realiza a través de la percepción que el cliente posee de ella. Es un posicionamiento que no depende de la compra del cliente sino como éste ubica en su mente a la marca. (Ocaña 2014:411)

Para determinar la posición competitiva de la marca (OZIO), se construye una matriz, que permite tener una idea de la posición ocupada por la marca en relación con las marcas de los principales competidores:

Cuadro 38 – Posición competitiva de la marca

PERCEPCIÓN DE VALOR	FUERTES	MARCA REZAGADA	MARCA LIDER
	DÉBILES	MARCA PRECARIA	MARCA SEGUIDORA
		BAJOS	ALTO
		CRITERIOS DE SEÑALAMIENTO	

Fuente: Dirección Estratégica de Negocios, Lic. Hugo R. Ocaña (2014)

- ✚ Percepción del valor: Se construye a través de la imagen que el cliente se forma de la marca. En esta imagen confluyen, por un lado, la proyección subjetiva de la idea que el cliente posee acerca del producto que mejor va a satisfacer sus necesidades y, por el otro, la representación subjetiva que el cliente realiza de los productos y sus atributos a través de la marca que ellos comunican.
- ✚ Criterios de señalamiento: Construyen el valor simbólico de la marca, se debe buscar los puntos de vinculación entre el valor simbólico construido como señalamiento y la imagen que el cliente construye en su mente como percepción de valor.

De acuerdo a la matriz anterior, se define a OZIO como una marca rezagada, ya que la percepción de valor por parte del cliente es alto (el cliente conoce la marca, tiene clientes fidelizados, etc.) pero no existen criterios de señalamiento válidos que la sustenten.

ESTRATEGIA DE MARCA SEGÚN ETAPA DEL CICLO DE VIDA DE LOS NEGOCIOS

La marca adquiere distinto significado a través del ciclo de vida de los negocios, no obstante, nunca deja de ser el referente simbólico entre el cliente y el producto.

Como se ha definido anteriormente, el sector se encuentra en la etapa de la madurez, un las condiciones para una estrategia de marca en esta etapa son:

1. Alta comunicación para recordar la marca.
2. Alta comunicación para persuadir sobre la marca conocida.

En conclusión, en esta etapa, la estrategia de marca es la estrategia de comunicación, especialmente publicidad.

2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. De acuerdo a lo visto en el capítulo I, la empresa puede sostener su participación en el mercado aplicando estrategias de ataque, más específicamente la con táctica de Varios Lados, ya que cuenta con fortalezas en un entorno con dominio de amenazas (gran cantidad de competidores).

Ésta es una acción tendiente incursionar en aquellos segmentos que representan una oportunidad de mercado, y lo podría realizar incorporando a la línea, más productos para el segmento a cual apunta,

como por ejemplo zapatillas urbanas, zapatos, ropa formal, etc. tratando así de acaparar segmentos específicos desechando los menos rentables.

3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

De acuerdo a lo visto en el capítulo I y analizando la matriz de Ansoff, la empresa podría aplicar estrategias intensivas de crecimiento, específicamente, desarrollo de productos, en la cual se intentaría aumentar la cuota de mercado comercializando productos nuevos sobre la base de los clientes actuales. Esto se lograría incorporando marcas nuevas, ampliando la gama de productos actuales, incorporando nuevos modelos de pantalones por ejemplo (chupines, de colores, efecto gastados, etc.), y también mediante la adquisición de una gama de productos nuevos, por ejemplo en época de fin de año cuando los colegios realizan sus fiestas de egresados se podría añadir una línea de ropa para estos eventos como sacos, corbatas, chalecos y pantalones de vestir, o también agregar una línea de calzado urbano.

4 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

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

- ✚ Desarrollo interno
- ✚ Adquisición o absorción
- ✚ Alianzas o fusiones

La forma de estructuración estratégica que puede adoptar la organización es el “desarrollo interno”.

El desarrollo interno está asociado a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, focalizándose en los negocios actuales para lograr mayor penetración de mercado. Esta forma de adaptación de la estructura organizacional a las estrategias de negocios y crecimiento implica integrar de manera coherente el soporte estratégico a los objetivos estratégicos.

Para lograr esta forma de estructuración estratégica, Ocaña (2014:437) menciona que se debe realizar un relevamiento “in situ” de las condiciones actuales de la empresa apelando a los métodos tradicionales para estos casos: entrevistas, relevamiento funcional u operativo de las actividades que realmente se efectúan, situación financiera, etc. Un plan de desarrollo interno fijará los objetivos organizacionales y las distintas acciones para conseguirlos.

5 ESTRATEGIA FUNCIONAL

Hax y Majluf asignan una importancia decisiva a la interacción de las estrategias de negocios, de participación y organizacionales con las funcionales. Sugieren que los aportes más importantes que “bajan” de la estrategia de negocios a la funcional están centrados en la misión como definición de la relación entre clientes y productos que las áreas funcionales deberán tomar como base. (Ocaña 2014:442, citando a Hax y Majluf)

Estos autores brindan un resumen de las actividades estratégicas correspondientes a cada área funcional.

5.1 ESTRATEGIAS DE OPERACIONES

Comprende las acciones que debe tener en cuenta la empresa relacionada con:

- ✚ Información de fabricación: información relacionada con infraestructura, lay out, localizaciones, insumos.
- ✚ Capacidad instalada: determinada por recursos humanos disponibles y capacidad para ajustar la fabricación (o pedido de mercadería) a las estacionalidades de la demanda.
- ✚ Introducción de nuevos productos: definición de la amplitud de la línea.
- ✚ Gestión de la calidad: definición de la calidad deseable para el producto.
- ✚ Organización de las operaciones e infraestructura gerencial: concepción de la estructura de operaciones adecuada, diseño de sistemas de planificación y programación, sistemas de control e información, gestión de inventarios.

5.2 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

Comprenden acciones tales como:

- ✚ Información de comercialización: posición de los competidores, introducción de nuevos productos, segmentación y posicionamiento, políticas de precios, mejora en los servicios con proveedores y clientes.
- ✚ Análisis de mercados: monitoreo permanente de los clientes a fin de adaptar las estrategias a los cambios que se experimenten, revisión de segmentos metas, potenciales de mercado y cuotas a alcanzar, análisis del comportamiento de los consumidores.

- ✚ Decisiones sobre productos: oferta de productos, amplitud de la línea de productos, combinación y complementación de los productos nuevos y existentes, definición de estrategia de marca.
- ✚ Decisiones sobre precios: fijación, financiamiento, políticas de bonificaciones y descuentos, relaciones de precios con los competidores.
- ✚ Decisiones de comunicación: comunicación masiva, venta personal, promociones y ofertas especiales.

5.3 ESTRATEGIA FINANCIERA

Las acciones de la estrategia financiera comprenden:

- ✚ Índices del mercado de capitales: evaluación externa del desempeño económico-financiero de la empresa por parte de bancos, evaluación interna a través de distintos índices de desempeño.
- ✚ Mediciones de rentabilidad: rentabilidad sobre activos, sobre patrimonio neto, margen sobre ventas.
- ✚ Riesgo: mediciones en término de endeudamiento.
- ✚ Costo de capital: para el financiamiento de proyectos de inversión, para la deuda.
- ✚ Crecimiento: de los activos, los beneficios, las ventas, oportunidades de inversión.

5.4 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PERSONAL

Acciones tales como:

- ✚ Management de los recursos humanos: prácticas de gestión de los recursos humanos y los cambios esperados en ellos, estructura de remuneraciones, premios y compensaciones salariales.
- ✚ Selección, promoción y asignación de personal: reclutamiento, selección, asignación al puesto, ambientación, descripción del puesto, adaptación a los requerimientos organizacionales.
- ✚ Evaluación de personal: normas de desempeño, evaluación, calificación y categorización del personal.

- ✚ Relaciones laborales: mecanismos que tiendan a establecer programas de cooperación entre directivos y empleados.

6 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Luego de haber realizado el análisis de la empresa, tanto en su entorno micro, como macro, en este punto llega la tarea de la implementación.

Se definió como objetivo para este trabajo la presentación de un plan de negocios para el local comercial OZIO. Se ha realizado el análisis teniendo en cuenta el local ubicado en Maxi Mall Urbano, y se toman los procesos de este comercio como referencia para las implementaciones y mejoras que ocasionalmente podrían incorporar los dueños de esta empresa familiar, constituyendo este plan de negocios una gran herramienta para la toma de decisiones.

En general todo cambio conlleva un rechazo por parte de los miembros de la organización que no están involucrados en la nueva estrategia. Este inconveniente no se refleja en este tipo de empresa familiar, ya que son pocos los asociados y todos aspiran al mismo objetivo: aumentar las ventas, crecer, diversificarse, etc.

Como se planteó, para mejorar la posición de la empresa, aumentar las ventas y participación en el mercado, como estrategia de posicionamiento competitivo se dispuso una estrategia de ataque con táctica de Varios Lados, es decir que la empresa tiene que basarse en sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado. En este caso se puede encarar el desarrollo de los negocios con una línea de productos que complete la actual, es decir abarcar una línea más amplia de productos para captar un segmento de clientes que no se tiene hasta el momento, o incorporar nuevas marcas a las actuales.

En cuanto a la estrategia de crecimiento, debe desarrollarse una estrategia de especialización con desarrollo de productos, es decir, se apunta a aumentar la cuota de mercado comercializando, como se dijo en el párrafo anterior, nuevos productos sobre la base de clientes actuales.

Finalmente en cuanto a la estrategia organizacional, se debería orientar a un desarrollo interno, focalizándose en los negocios actuales para lograr mayor penetración en el mercado.

CONCLUSIONES

Haciendo un resumen final de la empresa analizada podemos decir que:

- ✚ La empresa posee una cultura seguidora, acompañando al cliente en sus cambios, asociado a este tipo de cultura, se observa una estructura conservadora acompañadora también del cambio.
- ✚ Analizando la matriz BCG podemos decir que existe un lento crecimiento de mercado, y en comparación con los principales competidores, la participación en el mercado se podría decir que es medianamente elevada, por lo que estamos en presencia de un negocio vaca lechera. Hay que invertir para mantener la participación de mercado actual.
- ✚ Observando la matriz Mc Kinsey, vemos que tiene un atractivo del mercado y posición competitiva con valores medios y medio/alto, es decir que se debe invertir en aquellos segmentos más atractivos e imponer el Ve superior para contrarrestar a la competencia.
- ✚ Y en cuanto a la matriz ADL, podemos decir que la empresa se encuentra en una fase de madurez, y como seguidor, se debe optar por una estrategia de selección de segmentos, en donde existe una buena rentabilidad con riesgo regular y necesidad de efectivo.
- ✚ Se observa que existe coherencia entre en análisis de las 3 matrices: se debe conservar la participación en el mercado estructurando selectivamente e imponer el Ve empresario de la organización, abandonando los sectores menos rentables.
- ✚ Realizando un análisis macro del entorno de la empresa, podemos concluir que aunque el país se encuentre en una etapa de recesión, se deben aprovechar al máximo las oportunidades que el entorno ofrece y crecer en éste ámbito.
- ✚ Internamente, la empresa se encuentra en una buena posición, en donde las ventas son prósperas, y más allá de que la competencia es elevada, se cuenta con los recursos necesarios para expandirse y cumplir con los objetivos que se plantean en este trabajo.
- ✚ Finalmente se plantearon las distintas estrategias a seguir, y se llega a las siguientes conclusiones:
 - Estrategia de negocios: se recomienda seguir una combinación de marca / precio, realizando marketing diferenciado especializado en clientes, enfocándose en aquellos clientes que buscan productos que le generen la mayor satisfacción al menor precio posible.
 - Estrategia de posicionamiento competitivo: estrategia de ataque con táctica de varios lados, ya que posee las fortalezas suficientes (valor empresario en términos de identidad, diferencias y/o eficiencia) en la cual la empresa debe mantener la participación de mercado realizando acciones permanentes y lograr continuos aumentos de venta, en un

entorno dominado por amenazas, precisamente la gran cantidad de competidores que posee el sector.

- Estrategia de crecimiento: se aconsejan las estrategias intensivas de crecimiento, como por ejemplo el desarrollo de productos, intentando aumentar la cuota de mercado introduciendo productos nuevos y comercializarlos sobre la base de clientes actuales.
- Estrategia organizacional: desarrollo interno, focalizarse en los negocios actuales para lograr mayor penetración de mercado. Un plan de desarrollo interno fijará los objetivos organizacionales (ajustados a los objetivos estratégicos) y las distintas acciones para llevar a conseguirlos.
- Estrategia funcional: las áreas funcionales deberán establecer programas y presupuestos que sean capaces de sostener el crecimiento de la empresa, y a nivel organizacional el aporte más importante de esta estrategia serán las formas de coordinación de las distintas actividades funcionales para el logro de objetivos comunes.

BIBLIOGRAFÍA

Agencias Buenos Aires. (2015). *Estiman que con la economía argentina en 2015 seguirá “estancada” y con inflación cercana al 30%*. Cronista.com. Obtenido en diciembre de 2015, desde <http://www.cronista.com/economiapolitica/Estiman-con-que-la-economia-argentina-en-2015-seguira-estancada-y-con-inflacion-cercana-al-30-20150308-0008.html>

Banco de la Nación Argentina. *Plan de negocios*. Argentina. Recuperado de http://www.bna.com.ar/pymes/py_instituto.asp [Diciembre, 2015]

Equipo editorial Buenos Negocios. *Un buen diagnóstico estratégico sienta las bases para un plan exitoso. La herramienta FODA permite un análisis rápido al alcance de cualquier pyme*. Argentina. Recuperado de <http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir> [Diciembre, 2015]

Fara, Carlos. *Perspectivas y escenario político y electoral 2015*. Argentina. Recuperado de <http://identidad.21.edu.ar/perspectivas-y-escenario-politico-y-electoral-2015/> [Diciembre, 2015]

Federación Económica Mendoza. *Expectativas: los empresarios esperan un aumento moderado de costos y de precios*. Mendoza. Recuperado de <http://www.femza.org.ar/public/index.php/index/noticia/id/753> [Diciembre, 2015]

Hax y Majluf. (1996). *Gestión de Empresas con una visión estratégica*. Chile: Dolmen Ediciones

INDEC. *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas*. Argentina. Recuperado de <http://www.indec.gov.ar/index.asp> [Diciembre, 2015]

Keith Davis y Jhon W. Newstrom. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*, México: Mc Graw Hill / Interamericana de México.

Maradona, Fernanda. (2010). *Filminas de clase. Estrategias de negocios*, Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas UNCuyo

Ministerio de Producción. *La industria textil apuesta a generar en 2015 una producción de USD 8000 millones anuales con más inversiones y empleo*. Argentina. Recuperado de <http://www.industria.gob.ar/la-industria-textil-apuesta-a-generar-en-2015-una-produccion-de-us-8-000-millones-anuales-con-mas-inversiones-y-empleo/> [Diciembre, 2015]

Ocaña, Hugo Ricardo. (2014). *Dirección Estratégica de los Negocios (teoría y práctica)*. Buenos Aires: Editorial Dunken

Porter, Michael E. (2000). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México: Grupo editorial Patria.

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. World Population Prospects: The 2015 Revision. *Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100*. Argentina. Recuperado de <http://populationpyramid.net/es/argentina/2015/> [Diciembre, 2015]

APÉNDICE

APÉNDICE I

CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO DE LA VISIÓN EMPRESARIA

FACTORES	No siempre (0)	Pocas veces (0,25)	Solo en 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. En la organización existen situaciones claras en cuanto a roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación sin lugar a dudas o confusiones.			X	
6. Existe una visión compartida en la organización, sin dispersión, aglutinada.			X	
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.			X	
8. La visión, fines y principios se formulan en				

forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.			X	
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.		X		
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.				X
11. Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.				X
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.			X	
13. Ídem para la cooperación entre los miembros.			X	
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.			X	
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.	X			
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.			X	
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad, entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.			X	
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.				X
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.		X		
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.		X		
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.			X	
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes,				

proveedores)		X		
23. Ídem respecto de su transparencia empresaria.			X	
24. Se alienta el trabajo en equipo.			X	
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes 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			
SUB TOTAL	0*5=0	0,25*4=1	0,80*13=10,4	1*5=5
TOTAL	(0 + 1 + 10,4 + 5) / 27 = 0,61			

Escala y tipificación:

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

CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO DE LA MISIÓN DE NEGOCIOS

CONTENIDO	NO (0)	0,20	0,80	SI (1)
1. ¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización?				X
2. ¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a las características diferentes?			X	
3. ¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización?				X
4. ¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica?		X		
5. ¿Los clientes actuales y potenciales se ven o				

pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización?			X	
6. ¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?			X	
7. ¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?			X	
8. ¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección / preferencia / fidelización hacia esta organización y no de otra?		X		
9. ¿Se trata de factores económicos exclusivamente?		X		
10. ¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?			X	
11. De la misma manera, ¿Podrá 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 lo hace porque evalúa convenientemente y comparativamente 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 especificaciones de los clientes?		X		
24. ¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?			X	
25. ¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?		X		
26. ¿Estaría en condiciones de decir que existe una “marca” con fuerte identidad de los productos de la organización?			X	
27. ¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?		X		

28. Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?			X	
29. ¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?	X			
30. ¿Existen parámetros para medir los resultados –en término de satisfacción del cliente- de los productos / servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?	X			
31. ¿Considera que es posible extender / ampliar los productos / servicios brindados actualmente?				X
32. ¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?		X		
33. ¿Entiende que el personal afectado a la producción / comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?			X	
34. ¿Entiende que los recursos necesarios para la producción / comercialización de los productos / servicios son los adecuados en calidad y cantidad?			X	
35. ¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos / servicios que se brindan?				X
36. ¿Eliminaría algunos de los productos / servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?	X			
37. ¿Posee información concreta 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			X	

que será beneficiario de los mismos?				
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, administrativo...?”			X	
SUBTOTAL	0*3=0	0,2*11=2,2	0,8*20=16	1*6=6
TOTAL	(0 + 2,2 + 16 + 6) / 40 = 0,61			

Escala y tipificación:

De 0 a 0,40 Misión Cerrada
 De 0,41 a 0,60 Misión Inestable
De 0,61 a 0,80 Misión Rígida
 De 0,79 a 1 Misión Abierta

CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

SI NO

- ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?
- ¿El análisis y resolución de problemas se hace en equipo, de manera participativa y en forma regular?
- ¿Prevalece la idea de que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?
- ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?
- ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?
- ¿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?
- ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser

sus conductas en el trabajo?

- ✓ ¿En la empresa existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?
- ✓ ¿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 responsabilidad?
- ✓ ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo deben ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?
- ✓ ¿Frente al riesgo, la empresa asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?
- ✓ ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?
- ✓ ¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?
- ✓ ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?
- ✓ ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?
- ✓ ¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?
- ✓ ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?
- ✓ ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?
- ✓ ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?
- ✓ ¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?

- ✓ ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se puede mejorar la rentabilidad?
- ✓ ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?
- ✓ ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?
- ✓ ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?
- ✓ ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlo trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponda?
- ✓ ¿Algunas de las 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).
- ✓ ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?
- ✓ ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?
- ✓ ¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?
- ✓ ¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas y proponer soluciones?

Se asigna valor cero (0) a las preguntas respondidas como “NO” y uno (1) cuando sean “SI”.
Hacer el cociente de las respuestas “SI” dividido 30.

Respuestas “SI” = 13
 $13 / 30 = 0,43$

Escala utilizada para categorizar las distintas culturas es:

Cultura rezagada 0 – 0,40

Cultura Seguidora 0,41 – 0,60
 Cultura Anticipadora 0,61 – 0,80
 Cultura Innovadora 0,81 – 1,00

DETERMINACIÓN DEL TIPO DE ESTRUCTURA Y SU RELACIÓN CON EL CAMBIO

	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. Cuando existen casos de conflictos interpersonales y/o funcionales, ¿existen mecanismos generacionales para el control y resolución satisfactoria de los mismos?	X			
7. En la organización ¿existe la creencia de que los factores externos a ella son motivo suficiente para flexibilizar la estrategia y, consecuentemente, la estructura?			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 en los clientes.		X		
11. Ante cambios en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata.			X	
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistémico y formal.	X			

13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda.		X		
14. Los procesos y procedimientos de trabajo son lo suficientemente flexibles para absorber los cambios.			X	
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.	X			
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario.			X	
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.			X	
18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.		X		
SUBTOTAL	0*4=0	0,2*4=0,8	0,8*6=4,8	1*4=4
TOTAL	$(0 + 0,8 + 4,8 + 4) / 18 = 0,53$			

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

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

Estructura Burocrática 0 – 0,40

Estructura Conservadora 0,41 – 0,60

Estructura Flexible 0,61 – 0,80

Estructura Innovadora 0,81 – 1,00

APÉNDICE II

ANÁLISIS PEST

En el análisis PEST se analizan las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas que conforman el macroentorno de la empresa e influyen en el cambio de la misma a largo plazo.

VARIABLES POLÍTICAS-LEGAL

La presidenta Cristina Fernández de Kirchner (CFK) concluye su segundo mandato y no puede ser reelegida por mandato constitucional. Con ella concluirá una continuidad de 12 años de un proyecto político que comenzó en 2003 con el mandato de su esposo Néstor Kirchner. Esta continuidad es un hecho inédito en la Argentina, ya que será el proyecto político más extenso en su permanencia en el poder post nacimiento del peronismo en 1945.

Existe un amplio consenso respecto a que el país tiene serios problemas económicos (inflación, recesión y creciente desempleo) y de seguridad (la sociedad dixit), energéticos y de relaciones exteriores, y que lo más probable es que el candidato oficialista para presidente -sea quien sea- no podría imponerse en la próxima elección.

Datos de nuestra última encuesta nacional:

- La gestión se mantiene en una meseta del 44 / 46 % en los últimos meses;
- el 34 % asegura que el país va por el mal camino;
- el 43 % está en desacuerdo con los que dicen que el gobierno quiere meter jueces en la Corte Suprema para garantizarse impunidad después de 2015; el 32 % está de acuerdo y el 24 % no sabe;
- el 52 % cree que los problemas de la economía se deben a la incompetencia del gobierno nacional, pero el 36 % considera que se debe a una conspiración de los fondos buitres, las corporaciones, etc.
- el 59 % piensa que el gobierno va a terminar arreglando con los buitres;
- el 42 % le echa la culpa de la inflación al gobierno, pero el 33 % pone la mira en los empresarios y el 20 % en los comerciantes;
- el 46 % dice que como el gobierno no puede solucionar los problemas económicos ahora

persigue a los empresarios;

- el 84 % está de acuerdo con expulsar a los delincuentes que delinquen;
- sólo el 28 % cree que puede haber saqueos en diciembre;
- y del mismo modo, sólo el 23 % cree que puede haber levantamientos policiales a fin de año.³

En lo legal se deben tener en cuenta todas las leyes, decretos, reglamentos y demás normas que establece el Gobierno Nacional y que ejercen influencia en el sector que se analiza. También es necesario tener en cuenta todo aquello que se refiera a regulación del comercio, subsidios gubernamentales, legislación laboral, etc.

En el caso de la empresa bajo estudio, este ambiente está conformado por todas las regulaciones que impone en materia de impuestos AFIP, RENTAS, y el Municipio de la Ciudad de Mendoza.

VARIABLES ECONÓMICAS

En cuanto al análisis económico de Mendoza, según encuesta del mes de Marzo de 2015, del Centro de Información de la **Federación Económica de Mendoza** (CiFEM), con la colaboración de la Facultad de Ciencias Empresariales y de Gestión Pública de la Universidad Champagnat, recoge las expectativas de los empresarios agrupados en las cámaras asociadas a la FEM.

En esta edición, los empresarios esperan un aumento moderado de costos y de precios, sin embargo, con una intensidad menor a la de los últimos meses.

Con respecto a precios, los empresarios esperan un aumento moderado y continúan las expectativas de que se mantengan constantes. Esto, dentro de un contexto de incipiente desaceleración del proceso inflacionario.

En este contexto, la variable de ajuste es la rentabilidad, ya que existe aún cierta tendencia de aumento de costos, que no es trasladada a los precios. Se espera que si los costos detienen su incremento, lo harán en forma paulatina.

Con respecto a las ventas, y relacionado a la rentabilidad, es que existen más expectativas de mantenimiento de niveles de venta con distintos programas, pero no de un aumento de las mismas.

³ <http://identidad.21.edu.ar/perspectivas-y-escenario-politico-y-electoral-2015/> - Carlos Fara, febrero 2015

En cuanto a empleo, los empresarios esperan con más expectativas a que se mantenga constante.

En cuanto a las expectativas respecto a inversión, continúan en niveles bajos. Sin embargo, según los consultados, debido a la incertidumbre del año electoral, las inversiones son mínimas y no están relacionadas a proyectos de largo plazo.

Los sectores encuestados fueron principalmente **Comercio (22%)**, Agrícola e Ind. Metalmecánica (12%), Agroindustria e Industria Petrolera y Minera (10%); Transporte (8%); Consultoría y Construcción (6%) respectivamente; Hotelería-Gastronomía y Turismo y TIC con (5%) respectivamente, entre otros. ⁴

A nivel nacional, la economía argentina seguirá este año "estancada" y con una inflación cercana al "30%", según estimó un informe de Economía & Regiones (E&R).

"La estanflación (estancamiento con inflación) se mantendrá en 2015. Según nuestro escenario base, el PBI registrara una caída en torno del 2% (ya se verifica un arrastre estadístico de -0,7%) y la inflación promediara 29%", pronosticó.

La consultora sostuvo que el actual proceso de estanflación se debe a que actualmente están cayendo los cuatro sectores (comercio, construcción, industria e intermediación financiera) que dinamizaban la expansión del nivel de actividad antes de 2011, y destacó que esos rubros "representan el 40% del PBI y el 46% del empleo formal". ⁵

VARIABLES SOCIALES

Para realizar un análisis socio cultural de la provincia de Mendoza, se acotan los datos al segmento de mercado al que apunta la empresa: Provincia de Mendoza. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Año 2010.

Edad	Población total	Sexo		Índice de masculinidad
		Varones	Mujeres	
Total	1.738.929	846.831	892.098	94,9
15-19	158.461	80.158	78.303	102,4
15	31.913	16.024	15.889	100,8

⁴ <http://www.femza.org.ar/public/index.php/index/noticia/id/753> - Abril 2015

⁵ <http://www.cronista.com/economiapolitica/Estiman-con-que-la-economia-argentina-en-2015-seguira-estancada-y-con-inflacion-cercana-al-30-20150308-0008.html> - Agencia Buenos Aires marzo 2015

16	31.148	15.708	15.440	101,7
17	31.201	15.835	15.366	103,1
18	32.074	16.448	15.626	105,3
19	32.125	16.143	15.982	101,0
20-24	149.060	74.918	74.142	101,0
20	30.798	15.668	15.130	103,6
21	29.208	14.754	14.454	102,1
22	29.782	14.801	14.981	98,8
23	29.876	14.991	14.885	100,7
24	29.396	14.704	14.692	100,1
25-29	134.395	67.199	67.196	100,0
25	27.272	13.634	13.638	100,0
26	26.097	12.968	13.129	98,8
27	25.945	13.048	12.897	101,2
28	27.631	13.728	13.903	98,7
29	27.450	13.821	13.629	101,4
30-34	130.756	64.145	66.611	96,3
30	27.629	13.672	13.957	98,0
31	27.117	13.406	13.711	97,8
32	25.902	12.645	13.257	95,4
33	25.730	12.502	13.228	94,5
34	24.378	11.920	12.458	95,7
35-39	113.566	55.174	58.392	94,5
35	24.362	11.859	12.503	94,8
36	23.354	11.392	11.962	95,2
37	22.475	10.922	11.553	94,5
38	21.971	10.789	11.182	96,5
39	21.404	10.212	11.192	91,2
40-44	95.799	46.129	49.670	92,9
40	21.322	10.328	10.994	93,9
41	19.422	9.352	10.070	92,9
42	19.142	9.176	9.966	92,1
43	18.272	8.792	9.480	92,7
44	17.641	8.481	9.160	92,6
45-49	90.550	43.319	47.231	91,7
45	18.149	8.728	9.421	92,6
46	18.227	8.736	9.491	92,0
47	18.302	8.693	9.609	90,5
48	18.229	8.744	9.485	92,2
49	17.643	8.418	9.225	91,3
50-54	85.884	40.943	44.941	91,1
50	17.939	8.514	9.425	90,3
51	16.983	8.167	8.816	92,6
52	16.758	8.032	8.726	92,0
53	17.288	8.218	9.070	90,6
54	16.916	8.012	8.904	90,0
55-59	82.856	39.037	43.819	89,1
55	17.249	8.225	9.024	91,1
56	16.730	7.890	8.840	89,3
57	16.959	8.080	8.879	91,0
58	16.196	7.539	8.657	87,1
59	15.722	7.303	8.419	86,7

Nota: la población total incluye a las personas viviendo en situación de calle.

El índice de masculinidad indica la cantidad de varones por cada 100 mujeres.

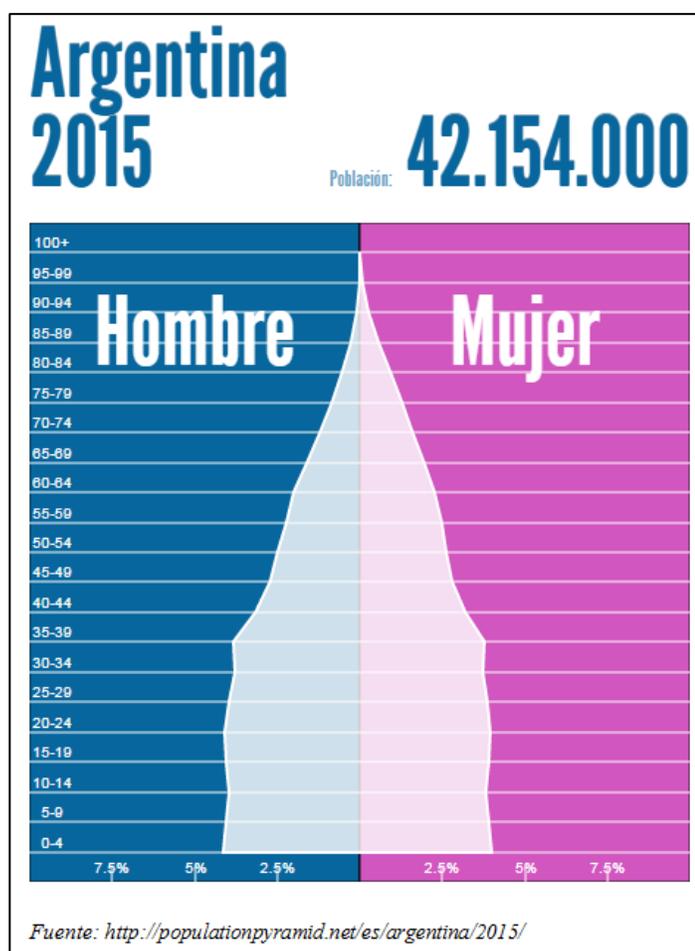
Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Según los primeros resultados que arroja el Censo 2010, la población de Mendoza es de 1.720.000 habitantes, apenas cien mil más que hace una década.

La población creció 9% respecto al último censo (2001), un aumento también inferior al 14% que se dio entre 1990 y una década atrás.

Los departamentos que mayor crecimiento demográfico tuvieron fueron Luján, Maipú y San Carlos, con índices superiores al 17%.

Gráfico 6 – Crecimiento demográfico



Hoy en día la moda es un factor cada vez más importante en nuestra provincia, aunque es sabido que el consumidor siempre busca la mejor relación marca – precio (a lo que apunta OZIO) el hombre actual se está inclinando cada vez más por adquirir buenas marcas y conocidas (dependiendo del sector socioeconómico en el cual se encuentre el consumidor).

VARIABLES TECNOLOGICAS

Con la política de producción nacional, se está fomentando cada vez más la producción de distintos rubros dentro del país. En cuanto a la industria textil podemos asegurar que existen numerosas fábricas que abastecen a comerciantes de todo el país. La tecnología de la información juega un papel muy importante en este ámbito para mejorar la manera de contactar a los distintos eslabones de la cadena de valor.

El surgimiento de Internet y programas específicos para organizaciones comerciales permiten mejorar la forma de realizar las actividades de abastecimiento de mercaderías, ventas, controles de inventarios, control fiscal, mejoran las comunicaciones logrando un contacto más directo, etc.

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 transgredí o afecta derecho de terceros”

Apellido y Nombre

Giménez, Nahuel Roberto

N° Registro

25300

Mendoza, 15 de Diciembre de 2015

Firma