



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Análisis comercial para una pyme en etapa de
crecimiento en la provincia de Mendoza:
“Creación de una nueva unidad estratégica de negocio como
estrategia de crecimiento para Sergio Pinturerías”**

TRABAJO DE INVESTIGACION

Alumno: Valentina Locamuz Accordino

Nº de registro: 28668

Correo electrónico: valelocamuz_121@hotmail.com

Director: Pamela Martinez Nassivera

MENDOZA, 2021

RESUMEN TECNICO

El presente trabajo consiste en un análisis comercial para una pyme en etapa de crecimiento en la provincia de Mendoza: Sergio Pinturerías. En la misma se observó la oportunidad de una posible creación de una nueva unidad estratégica de negocio como estrategia de crecimiento, una tienda de decoración.

El desarrollo del trabajo se llevó a cabo a través de cuestionarios, información cualitativa proveniente tanto de fuentes secundarias como primarias, la herramienta prospectiva de formación de escenarios, aplicación de matrices para el análisis de la posible cartera de negocios y finalmente la utilización de la metodología canvas para dar forma a la propuesta.

Luego de descubrir las capacidades internas de Sergio Pinturerías y de analizar el entorno local del sector de decoración y su crecimiento, se comprobó que es factible la nueva unidad estratégica de negocio, tienda de decoración, en lo que a términos comerciales se refiere (dejando de lado el análisis de rentabilidad propiamente dicho). Por lo tanto, se realizó al finalizar el trabajo el desarrollo de un modelo de negocios utilizando la metodología canvas. Esta herramienta permite pasar de idea a proyecto y plasmar la idea en un modelo empresarial concreto.

La bibliografía principal para la realización del trabajo fue el libro del profesor Hugo Ricardo Ocaña "Estrategias de negocio", tercera edición del año 2016.

Términos claves: modelo de negocio, canvas, unidades de negocios, análisis comercial, estrategia de crecimiento.

INDICE

INTRODUCCION	5
CAPITULO 1: La empresa y su estimación del valor empresario	7
1. Sergio Pinturerías	7
2. Valor empresario	7
2.1 Análisis de la identidad empresarial y estimación del factor de individuación	9
2.1.a Visión	9
2.1.b Misión	11
2.1.c Cultura	12
2.1.d Estructura	13
2.1.e Estimación y conclusiones del factor de individuación	14
2.2 Análisis de la diferencia empresarial y estimación del factor de sofisticación	15
2.2.a Estimación y conclusiones del factor de sofisticación	16
2.3 Análisis de la eficiencia empresarial y estimación del factor de optimización	17
2.3.a Estimación y conclusiones del factor de optimización	17
2.4 Conclusión (fs-fo).....	18
2.5 Cálculo y conclusiones del resultado del valor empresario	19
CAPITULO 2: Formación de escenarios	21
1. Sector de decoración y su crecimiento.....	21
2. Formación de escenarios	22
2.1 Análisis de las variables seleccionadas	25
2.2 Conclusiones de formación de escenarios	28
CAPITULO 3: Análisis de la posición competitiva	30
1. Matriz Mc Kinsey	32
1.1 Matriz Mc Kinsey para el negocio actual de la empresa: uen pinturería	33
2. Matriz ADL	35
2.1 Matriz ADL para el negocio actual de la empresa: uen pinturería	36

3. Conclusiones finales del análisis matricial	37
CAPITULO 4: Propuesta de un modelo de negocios para la nueva UEN	38
1. Modelo Canvas	39
1.1 Segmento de mercado	39
1.2 Propuesta de valor	40
1.3 Canales	40
1.4 Relaciones con los clientes	41
1.5 Fuentes de ingresos	42
1.6 Recursos claves	42
1.7 Actividades claves	43
1.8 Asociaciones claves	43
1.9 Estructura de costos	44
CONCLUSIONES	46
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	48
ANEXOS	50
Anexo 1: Diagnóstico de la visión empresaria	50
Anexo 2: Diagnóstico de la misión de negocios	53
Anexo 3: Diagnóstico de la cultura organizacional	57
Anexo 4: Diagnóstico de la estructura organizacional	59

INTRODUCCION

Para todo emprendedor es importante tener en cuenta lo que sucedió en el pasado, saber en dónde se encuentra hoy y predecir lo que puede llegar a suceder en un futuro.

Para los últimos dos casos, se cuentan con herramientas que determinan la situación actual de la empresa y ayudan a accionar en situaciones futuras.

En el presente trabajo se realizó un análisis comercial para una pyme en etapa de crecimiento en la provincia de Mendoza.

La propuesta para el mismo es comprobar a través de un análisis estratégico si es factible comercialmente la realización de una nueva unidad estratégica de negocio: una tienda de decoración, como estrategia de crecimiento para una conocida pinturería de la provincia de Mendoza.

La empresa con la que se trabajó es Sergio Pinturerías, ya que en la misma se observó la oportunidad de una posible creación de una nueva unidad estratégica de negocio como estrategia de crecimiento.

El desarrollo del trabajo se llevó a cabo a través de:

- Cuestionarios y tablas cuantitativas y cualitativas para diagnóstico de fortalezas y debilidades de la empresa en términos de recursos, procesos y personas. (Fuente primaria)
- Utilización de la herramienta formación de escenarios para verificar el desarrollo de una nueva unidad estratégica de negocio. (Fuente primaria y secundaria)
- Utilización de diversas matrices para analizar la posible cartera de negocios de Sergio Pinturerías. (Fuente primaria)
- Utilización de metodología canvas para plantear el nuevo modelo de negocios. (Fuente primaria)

En cuanto a los objetivos, se presentan los siguientes:

a) Objetivo General

- Determinar si la nueva unidad estratégica de negocio, tienda de decoración, es factible comercialmente de realización para la cadena de pinturerías Sergio.

b) Objetivos específicos

- Descubrir las capacidades internas de Sergio Pinturerías para llevar a cabo la nueva unidad estratégica de negocios: Tienda de decoración.
- Analizar el entorno local del sector de decoración y su crecimiento.
- Plantear un modelo de negocios para la nueva unidad estratégica de negocios: tienda de decoración.

El trabajo de investigación estará organizado en cuatro capítulos:

CAPITULO 1: En este primer capítulo se describirá la empresa Sergio Pinturerías en términos de antecedentes y su diagnóstico actual en términos de capacidades: como comenzó, quién la fundó, como está compuesta actualmente y su evolución en el tiempo. Además, se estimará el valor

empresario de la misma. Para ello se aplicará una serie de cuestionarios al estratega/empresario a cargo del negocio y se recolectará información observada por medio de tablas cualitativas. Todo ello permitirá obtención de fortalezas y debilidades.

CAPITULO 2: A través de la herramienta de formación de escenarios se realizará un análisis del comportamiento del entorno en función del objetivo propuesto. Se analizarán las variables planteadas para ver si es factible dicho objetivo (la realización de una tienda de decoración para la cadena Sergio Pinturerías). Además, anteriormente, se plasmará la situación actual del sector de decoración en los hogares e interiorismo y como ha crecido debido a la pandemia.

CAPITULO 3: Se realizará un análisis de la situación competitiva de la única UEN hasta el momento de la cadena de Pinturerías. Este análisis tiene como finalidad básica establecer las condiciones en que se encuentra la empresa con la intención de ver si ello también favorecerá o no la posibilidad de inversión en una nueva UEN como estrategia de crecimiento.

CAPITULO 4: Se aplicará la metodología canvas, para plantear como desarrollar el modelo de negocios de la nueva UEN referida a la tienda de decoración propuesta.

Luego se expondrán las conclusiones finales a partir de los planteos iniciales y los resultados obtenidos.

Por último, los anexos del trabajo.

En el trabajo se aplicará el modelo de competitividad empresarial propuesto por el profesor Hugo Ricardo Ocaña (2016) en su libro "Estrategias de Negocio". Este modelo de estrategia competitiva lo definió el propio autor como subjetivista y relativista. Es subjetivista ya que es el sujeto (estratega) quien toma y aplica las decisiones estratégicas según su particular visión de la realidad (externa e interna) donde se desarrolla la competitividad empresarial, más allá de parámetros formales. Es relativista por que se refiere a un espacio y tiempo relativo a la realidad observada.

CAPITULO 1: LA EMPRESA Y SU ESTIMACION DEL VALOR EMPRESARIO

En el primer capítulo del trabajo de investigación se desarrollará en forma breve la historia de Sergio Pinturerías y se estimará el valor empresario de la misma a través del modelo competitivo propuesto por el profesor Hugo Ricardo Ocaña. Se obtendrán además fortalezas y debilidades de la empresa bajo análisis.

1. SERGIO PINTURERIAS

Sergio Pinturerías, con 30 años de experiencia en el rubro, es una empresa dedicada a la venta de pinturas para el hogar e industrias, venta de pinturas automotor, de artística y accesorios (como pinceles, escaleras, sopletes, equipos air less, rodillos, lijas, cintas de enmascarar, etc.)

Es una empresa familiar que fue fundada con la idea de que en un futuro sea dirigida por los tres hijos de los fundadores.

Sus pilares son la confiabilidad y el servicio, enfocándose en establecer relaciones duraderas con sus clientes.

Hoy en día cuenta con 5 sucursales en toda la provincia de Mendoza ubicadas en:

Sucursal 1: Modesto Lima 316, Luján de Cuyo

Sucursal 2: Av. San Martín 1001, Luján de Cuyo.

Sucursal 3: Besares 833, Chacras de Coria, Luján de Cuyo.

Sucursal 4: Av. San Martín 7703, Luján de Cuyo

Sucursal 5: Ozamis 380 entre 60 Granaderos y B. Rivadavia, Maipú.

Además realizan ventas a través de su página online.

Sus dueños, Sergio y Sandra, cuentan con 27 empleados divididos en las 5 sucursales mencionadas anteriormente.

Cada sucursal cuenta con un gerente general y aproximadamente 4 empleados. Estos empleados pueden rotar por las sucursales dependiendo algunas necesidades, ya que todos se encuentran capacitados para dar solución a problemas de cualquiera de las mismas.

Sergio Pinturerías cuenta con un depósito general, del cual se reparten los productos a cada sucursal a medida que se van solicitando de las mismas.

2. VALOR EMPRESARIO

El modelo competitivo a aplicar, es el modelo propuesto por el profesor Hugo Ricardo Ocaña (2016) en su libro "Estrategias de Negocio", y se centra en el concepto de valor empresario. Por esto se entiende como la capacidad de la empresa bajo análisis de generar un valor que sirva de fuente para la obtención de una ventaja competitiva.

Dicha ventaja estará dada por los niveles de identidad, diferencia y eficiencia que logre generarse por medio del proceso de negocios y las fortalezas y debilidades que de dicho análisis surjan. A fines prácticos, estos conceptos se traducen en la estimación de los factores de individuación, sofisticación y optimización respectivamente.

$$\text{Valor empresario} = \text{Diferenciación} - \text{Costo}$$
$$Ve = fs - fo$$

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

$$Ve = fi (fs – fo)$$

Para el cálculo de estos factores se utilizarán cuestionarios, analizando visión, misión, cultura y estructura de la empresa que permitan estimar el grado de identidad generada a través de esto y tablas cualitativas que permitan reflejar de lo observado sobre el proceso de negocios en lo que respecta grado de diferencias alcanzadas y costo por generarlas. Se realizará además un diagnóstico de fortalezas y debilidades de la empresa en términos de recursos, procesos y personas.

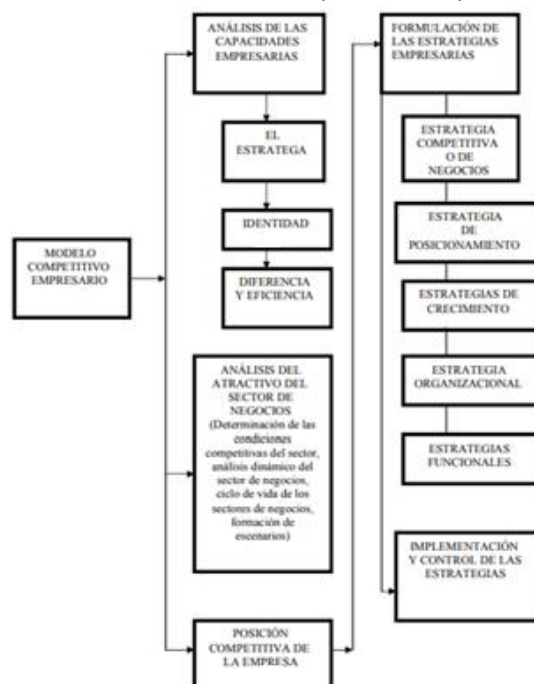
Según Ocaña (2016), el concepto de valor para la empresa es diferente al del cliente. Mientras que para éste el valor es esencialmente subjetivo, para la empresa, en cambio, es totalmente objetivo. Sin embargo, el primero de estos conceptos debe asemejarse lo más posible al segundo.

Lo que se tratará será la generación de valor que la empresa realiza para el cliente. Para esto, como se mencionó anteriormente, se analizará tres factores, factor de individuación (asociado a la identidad), de sofisticación (asociado a la diferencia) y de optimización (asociado a la eficiencia).

El Valor Empresario (Ve) es igual al factor de individuación (fi) multiplicado por la diferencia entre el factor de sofisticación (fs) menos el factor de optimización (fo). Esto quiere decir que, si dos o más empresas se encuentran en igualdad de condiciones de generar similares diferencia a en un mismo nivel de costos, sólo aquella que logre construir una identidad más fuerte será capaz de lograr una ventaja competitiva superior.

Obsérvese que el factor de individuación (fi) es un potenciador de la diferenciación menos el costo. Esta situación implica que, en términos competitivos, la identidad puede estar orientada excluyentemente a la diferencia; en otro caso orientada al costo y, en una tercera alternativa, se podrá orientar a la relación diferencia/costo.

Grafico n° 1: Modelo competitivo empresario



Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

2.1 ANALISIS DE LA IDENTIDAD EMPRESARIA Y ESTIMACION DEL FACTOR DE INDIVIDUACION

Según Ocaña (2016), la respuesta acerca de lo que define una ventaja competitiva empresarial superior se encuentra en la identidad organizacional como algo único, original e individual.

La identidad es aquello que posee atributos o cualidades que lo hace solo lo igual a sí mismo; no hay otro igual. La misma se estima a través del “factor de individuación”, dicho factor es un elemento cuantitativo de naturaleza subjetiva, que señala los atributos o cualidades propias de la empresa. (Ocaña, 2016)

Es una medida no financiera enfocada a las actividades que producen valor en términos de identidad. Para calcular este factor, se deben analizar los cuatro elementos constitutivos de la identidad:

- Visión
- Misión
- Cultura
- Estructura

Para obtener el factor de individuación (factor asociado a la identidad) de Sergio Pinturerías, se analizó los 4 elementos mencionados anteriormente. Se utilizó cuestionarios realizados al dueño de la empresa, Sergio Ballesteros, que arrojaron los valores correspondientes a los elementos mencionados anteriormente.

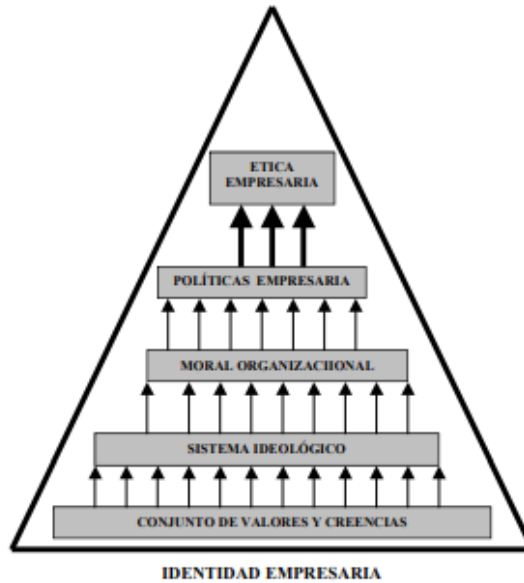
2.1.a VISION

La visión es la cualidad y actitud que posee el estratega empresario para conformar una imagen mental de lo que se ve o cree ver respecto a un futuro de los negocios. (Ocaña, 2016)

De acuerdo a lo explicado por el autor en el tema de referencia, la visión empresarial contribuye al logro de una identidad en la medida que el conjunto de valores y creencias del estratega fundador logren ser transmitidos al resto de los miembros de la organización para poder formar un ideal colectivo o “sistema ideológico”; luego, este ideal colectivo debiera servir de base para conformar la moral organizacional permitiendo con ello que todo miembro de la organización pueda tener claro lo que “está bien” y lo que no dentro de dicha cultura organizacional.

Si sobre lo anterior se avanza un paso más, entonces quedarán determinadas las políticas empresariales mediante normas explícitas que regulen la conducta de las personas. Finalmente, todo ellos se traducirán no sólo en conductas, sino también en hábitos y costumbres que dejen explicitada la “ética empresarial”

Grafico n° 2: Identidad empresarial



Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

En función de lo anterior, el autor propone tipificar las visiones empresariales en tipos posibles, según su nivel de contribución al grado de identidad:

- Difusa
- Compleja
- Simple
- Concentrada

Con la intención de poder diagnosticar el tipo de visión que posee Pinturerías Sergio, en función de la mayor o menor contribución que han logrado hacer los valores y creencias iniciales de sus fundadores al anterior proceso, es que se aplicó un cuestionario al dueño de la misma, Sergio. (Anexo 1).

Utilizada una escala de 0 a 1, se halló que en lo que respecta a la visión empresarial, la empresa bajo análisis obtuvo un puntaje muy cercano al máximo posible: 0.92. Este resultado indica que estamos enfrente de una visión CONCENTRADA.

Esta visión se caracteriza por hablar de un metasisistema de valores y creencias ya que habiéndose resuelto las invariables de los valores y dominando creencias positivas sobre las normativas, la dirección se encuentra en la búsqueda permanente de nuevas formas identitarias que trasciendan a las que se poseen. Además, aun cuando la organización posee una complejidad intrínseca, el sistema de valores y creencias le otorga unicidad, un único "ser" organizacional, es decir, lo múltiple aglutinado en la unidad corporativa, generando un tipo de empresa "solo igual a sí misma" sin la necesidad de comparaciones en la dimensión de la otredad. El sistema de valores y creencias conforman una identidad real, abarcando tanto el subjetivismo relativo, como la racionalidad formal, determinando una forma ideológica fuertemente arraigada en lo dogmático aunque no carezca de flexibilidad, proponiendo una moral sin posibilidades a equívocos o ambigüedades en su discernimiento y sobre las cuales existen políticas coercitivas (en términos de premios y castigos) a los posibles desvíos morales.

2.1.b MISION

La “misión” es la tarea que se encomienda el e/e para que sus negocios sean exitosos. 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, 2016)

Definir el negocio es definir la “misión”. Las clásicas variables que definen un negocio son:

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

Entre las variables clientes y productos se produce el vínculo o matriz de negocios básica donde el cliente está en primer lugar y el producto (o debería ser) es funcional a él:

$$y = f(x)$$
$$p = f(c)$$

donde: p = producto; c = cliente

Tal como ocurre en la lógica cartesiana existe una variable dependiente y otra independiente. El producto es una variable dependiente del cliente (variable independiente). El producto es funcional al cliente, es decir, a sus necesidades, gustos, deseos.

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

$$c = f(p)$$

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

En función de lo anterior surgen cuatro posibles misiones para la empresa:

- Rígida
- Abierta
- Cerrada
- Inestable

Es necesario diagnosticar que tan claramente está definida la misión en la empresa bajo análisis, ya que ello contribuye a fortalecer la identidad en la medida de “no confundirse” como empresa.

Mediante el cuestionario que se encuentra en el anexo 2 y utilizando una escala de 0 a 1, se determinó un valor de 0.695, lo que arroja que el empresario posee una misión RÍGIDA.

En la misión rígida es aquella concentrada en el producto sin tener en cuenta las exigencias de la demanda; típica de aquellas empresas que se vuelven obsesivas con la productividad, los costos, perdiendo de vista los cambios en los clientes, este tipo de misión puede ser adecuada cuando los clientes son cautivos, su poder de negociación es bajo, no existen productos sustitutos ni complementarios o, simplemente, se trata de un mercado de estructura monopólica.

Matriz n° 1: Misión de negocios

Orientación al Producto	1	Misión Rígida	Misión Abierta
	0,5	Misión Cerrada	Misión Inestable
	0	0	1
		Orientación Al Cliente	

Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

Es conveniente aclarar, que en caso de optar por la creación de una nueva UEN, se deberá definir otra misión para ella.

2.1.c CULTURA

Según Ocaña (2016), la cultura empresaria como totalidad es un concepto estructuralista y debe ser considerado como "el todo" de los valores dominantes en la organización y que provienen de la visión empresaria. La totalidad cultural le da coherencia y unidad estructural a la cultura por cuanto asigna roles y los desempeños esperados para cada uno. La totalidad cultural no debe ser simplemente "la suma de las partes", ya que en este último caso se supone una simple agregación de partes muchas veces indiferentes entre sí.

Una totalidad cultural como unidad, actúa como aglutinante de los comportamientos individuales hacia objetivos compartidos, mientras que si se trata de la simple suma indiferente de las partes, no existirá unidad, y por tanto identidad, lo que lleva inexorablemente a cierto de tipo de anomia en la gestión del negocio.

Ocaña (2016), plantea que cabe preguntarse si existen modelos de culturas organizacionales que permitan un mejor entendimiento de cada empresa en este aspecto para, que a partir de allí, se pudiese formular propuestas de desempeño cultural para proceder a los cambios requeridos por la estrategia.

El autor plantea una propuesta de un modelo de cultura organizacional que cuenta con cuatro culturas que la empresa puede adoptar:

- Anticipadora
- Iniciadora
- Rezagada
- Seguidora

Los datos tabulados en el cuestionario de cultura, que se encuentran en el anexo 3, en una escala de 0 a 1, arrojan un valor de 0.666. Este valor corresponde a una cultura ANTICIPADORA.

Cultura anticipadora : identidad orientada a la generación de diferencias y con actitud proactiva con niveles aceptables de eficiencia en una actitud por controlar los costos; es un tipo de identidad empresaria sustentada en el trabajo en equipo, la cooperación, la resolución creativa de problemas prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.

Matriz n° 2: Cultura organizacional

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

Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

2.1.d ESTRUCTURA

Por último, se analizó la estructura organizacional para poder determinar el factor de individuación.

La estructura hace referencia a la necesidad de sostener el cambio, ya que en definitiva, las estrategias no las llevan adelante las empresas sino las personas que las integran con sus funciones y tareas. (Ocaña, 2016)

“Llevar adelante una visión empresaria sin una estructura organizacional que lo acompañe, está condenada al fracaso” (Thompson y Strickland, 1985).

La forma como la empresa se adapta al cambio debe ser entendida como la capacidad que posee la organización para reconfigurar su estructura en función de:

- Las variaciones contextuales (cambios no planeados) provenientes de variables macroeconómicas (económicas, legales, tecnológicas, etc.) y/o las específicas del sector de negocios (clientes, competidores, proveedores, canales de distribución, etc.).
- La variaciones internas (cambios planeados) provenientes de la propia organización (políticas, visión empresaria, cultura, funciones, procesos, tecnología, etc.).

Quedan conformados cuatro tipos de estructuras organizacionales:

- Conservadora
- Burocrática
- Innovadoras
- Flexibles

Tras la aplicación del cuestionario, en el anexo 4, también en una escala de 0 a 1, se determinó un valor de 0.655, lo que significa que la empresa tiene una estructura FLEXIBLE.

Estructura flexible: son consecuencia de una identidad fuertemente asociada a la diferencia con menor énfasis en la eficiencia. Este último concepto –menor énfasis en la eficiencia– no significa que ese factor de valor no interese. Debe interpretarse que, al ser una estructura flexible de rápido

acomodamiento a las condiciones del contexto se necesita sacrificar cierto nivel de eficiencia. Se caracterizan por: fuerte sentido de la solidaridad, prevalece el criterio de polifuncionalidad de las personas y tareas, existe un fuerte proceso socializador a través de valores y principios compartidos.

Matriz n° 3: Estructura organizacional

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

Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

2.1.e ESTIMACION Y CONCLUSIONES DEL FACTOR DE INDIVIDUACION

El factor de individuación es un promedio simple de las cuatro variables o atributos asociados a la identidad (Visión, Misión, Cultura y Estructura), las cuales se representan a través de una estimación basada en el relevamiento efectuado en las áreas estratégicas de la organización a través de los cuestionarios, cada uno de los cuales va acompañado de su conclusión para ese atributo particular.

Para la empresa Sergio Pinturerías, el factor de individuación es el siguiente:

$$\begin{aligned}
 fi &= (\text{visión} + \text{misión} + \text{cultura} + \text{estructura}) / 4 \\
 fi &= (0.92 + 0.695 + 0.666 + 0.655) / 4 \\
 fi &= 2.936 / 4 \\
 fi &= \mathbf{0.734}
 \end{aligned}$$

En cuanto el factor de individuación, se obtuvo que numéricamente los valores que lo componen de la visión, misión, cultura y estructura, se encuentran por encima de 0.5, lo que indicaría que los cuatro componentes, serian fortalezas, pero si se realiza una visión sistémica y cualitativa, se concluye lo siguiente:

La visión es una fortaleza. La cultura y la estructura de la organización, también son fortalezas y tienen ambos componentes una orientación al cliente o diferencia. En cuanto a la misión, al ser una misión rígida tiene una orientación al producto o eficiencia. Aquí, se observa que hay una incoherencia en las orientaciones y que la identidad no es tan fuerte como se mostraba numéricamente.

Para que la situación de la empresa bajo análisis, sea una situación “ideal”, la misma, debería lograr una misión abierta, así los cuatro componentes tienen una orientación al cliente (o diferencia) y hay coherencia entre ellos.

El resultado del índice de individuación es de 0.734. Este valor es aceptable, ya que se encuentra por encima de 0.5, pero hay que tener presente que entre los componentes que conforman este índice no existe todavía una situación ideal por las incoherencias mencionadas anteriormente.

2.2 ANALISIS DE LA DIFERENCIA EMPRESARIA Y ESTIMACION DEL FACTOR DE SOFISTICACION

Luego de calcular el factor de individuación, se realizó el análisis y cálculo del factor de sofisticación (factor asociado a la diferencia), ya que eso permitió así, llegar al valor empresarial de Sergio Pinturerías.

Tal como la identidad es el saber ser, la diferencia es el “saber hacer”

Según Ocaña (2016), las empresas crean diferencias, las hacen conocer señalándolas, para ser distintas competitivamente. La diferencia se encuentra asociada al proceso de negocios, que es el conjunto de actividades que realiza la empresa para alcanzar la rentabilidad esperada.

Estas actividades son definidas como el conjunto de tareas básicas, rutinarias y contingentes realizadas por personas que aplican sus conocimientos y experiencias, utilizando recursos.

Para que las diferencias sean un valor empresarial, la empresa debe desarrollar formas de diferenciación que involucren a todas las actividades del proceso de negocio

Para lograr la diferencia la empresa tiene que trabajar sobre cuatro elementos básicos (los llamados impulsores de diferencia): la adaptación, la innovación, la coordinación y la mejora de las actividades del proceso de negocios, diferencias que deberán verse reflejadas, directa o indirectamente, explícita o implícitamente en el producto final.

- A. Innovación: debe ser entendido como el cambio planeado y controlado del proceso, considerando sus entradas, operaciones y salidas que, con actitud crítica, analiza el valor generado por la novedad, su impacto diferenciador y su costo
- B. Mejoras: Mejorar significa darle un valor superior al proceso, o a un componente del mismo, haciéndolo pasar a un estado que supera el actual. Morris y Brandon (1994) sostienen que los esfuerzos más exitosos para el mejoramiento de los procesos se encuentran en las empresas más pequeñas carentes de estructuras formalizadas, en las empresas nuevas o cuando la gestión está concentrada en una persona.
- C. 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, para el caso, el logro de la generación de diferencias como valor.
- D. Adaptación al cliente: 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 empresarial 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, ya sea que la empresa los esté acompañando, anticipando o iniciando.

Las áreas que se trabajaran para obtener el factor de sofisticación son las siguientes:

- A. Administración General: incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la gestión de las actividades de valor del negocio (gerencia general, finanzas, contabilidad, tesorería, personal)
- B. Adquisiciones: incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la incorporación de materias primas, materiales, insumos, todos aquellos recursos necesarios para desarrollar el negocio o productos para la reventa; esta actividad de valor puede ser llamada “compras”.
- C. Marketing: incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la venta y postventa del producto terminado. Incluye otras actividades de valor tales como publicidad y promoción, logística, distribución, servicio al cliente, etc

2.2.a ESTIMACION Y CONCLUSIONES DEL FACTOR DE SOFISTICACION

El factor de sofisticación es la estimación de las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresario. En este caso, el cálculo se basará en la estimación actual que hay en la generación de diferencias por dicha empresa. Se trata de un factor, al igual que el de individuación, no financiero. Para su estimación, se realizó un mapeo de las actividades de valor comprendidas dentro del proceso de negocios, que se encuentra a continuación:

Tabla n°1: factor de sofisticación

	INNOVACION	MEJORAS	COORDINACION	ADAPTACION
ADMINISTRACION GENERAL	No hay innovaciones en cuanto la administración general	No hay mejoras en cuanto la administración general	Existen mecanismos de coordinación entre las distintas áreas por más que las decisiones son tomadas totalmente por los dueños.	La gerencia general se adapta rápidamente a los cambios en los clientes, ofreciendo lo que ellos piden.
COMPRAS	No hay innovaciones en cuanto a compras	No hay mejoras en cuanto a compras.	Hay gran cantidad de controles y consultas para coordinar de forma eficiente la compra y la recepción de los productos para comercializar.	Se mantiene informado a quienes realizan las compras sobre los cambios y pedidos nuevos de los clientes.
MARKETING	La empresa realiza una fuerte campaña a través de las redes sociales. Se pueden comprar todos sus productos a través de estas y realizar cualquier tipo de consulta que el cliente tenga.	Se ha introducido hace poco un catálogo donde se indica la totalidad de los productos que posee la empresa y una breve explicación de cada uno de ellos en donde se detalla para que sirve cada uno.	Existe una coordinación entre los dueños de la empresa que son quienes toman las decisiones de marketing y el personal que realiza las ventas, que son los que saben los gustos y cambios de los clientes.	Se encuentran los vendedores permanentemente informados sobre los gustos y cambios de los clientes. Los vendedores informan los nuevos requerimientos hechos por los clientes.

Fuente: elaboración propia

Tabla n°2: factor de sofisticación a través de valores

	INNOVACION	MEJORAS	COORDINACION	ADAPTACION	VALOR
ADM. GRAL.	0	0	0.75	1	0.4375
COMPRAS	0	0	0.75	1	0.4375
MARKETING	1	0.75	0.75	1	0.875
TOTAL	0.333	0.25	0.75	1	=1.75/3 =0.583

Fuente: elaboración propia

El valor de sofisticación, 0.583, indica que las actividades de valor están generando leves diferencias por encima del promedio.

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

Si se realiza una lectura por columnas, se observó, que la empresa posee una gran debilidad respecto a innovación y mejoras, y una gran fortaleza en cuanto coordinación y adaptación.

2.3 ANALISIS DE LA EFICIENCIA EMPRESARIA Y ESTIMACION DEL FACTOR DE OPTIMIZACION

Por último, para poder calcular el valor empresario se calculará el factor de optimización (factor asociado a la eficiencia)

Según Ocaña (2016), 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).

Existen dos métodos de calcular el fo.

1. Estimación financiera: donde el fo es la inversa del margen de utilidad bruta.

$$Fo = CT/IT$$

2. Estimación no financiera: tratan de avanzar en las etapas operacionales que conducen al éxito de las empresas de hoy.

2.3.a ESTIMACION Y CONCLUSIONES DEL FACTOR DE OPTIMIZACION

A continuación se calculará dicho factor por medio de la segunda opción, a través la estimación no financiera.

Tabla n°3: factor de optimización

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS EJECUCIONALES		VALOR
		PERSONAS	PROCESOS	
ADMINISTRACION GENERAL I: Costos asociados a la cultura empresaria	MEDIOS 0.6	ALTOS 0.7	MEDIOS 0.4	0.56
COMPRAS I: Costos asociados a la tramitación de los pedidos de compra	BAJOS 0.2	MEDIOS 0.4	MEDIOS 0.4	0.33
MARKETING I: costos asociados a la publicidad que se realiza.	ALTOS 0.7	BAJOS 0.2	BAJOS 0.2	0.37
TOTAL	0.5	0.44	0.33	=(1.26/3) =0.42

Fuente: Elaboración propia

El valor obtenido en el factor de optimización, 0.42, indica que la empresa es eficiente.

El valor horizontal de cada actividad señala el “fo” de esa actividad. La lectura del valor final en forma vertical señala el nivel de optimización o eficiencia de esos costos.

Los criterios de asignación de costos como medida no financiera han sido los siguientes:

- Administración general: el indicador de costos está asociado a la cultura anticipadora, en donde son aceptados altos niveles de diferencia.
- Compras: Las compras son realizadas por los dueños, quienes poseen la experiencia en el rubro y una buena relación con proveedores. Los dueños reciben descuentos de los proveedores por la cantidad de productos que compran y además por tener una buena relación con los mismos que perdura en el tiempo. Por la fidelidad que tiene la pinturería a ciertos proveedores, hay descuentos importantes.
- Marketing: Costos asociados a la gran publicidad que realiza la pinturería. También, costos asociados a la logística de distribución para todas las sucursales, que son varias y de superficie grande.

2.4 CONCLUSION (fs-fo)

A continuación se analizará el valor de (fs-fo), ya que este valor nos indicará si la diferencia generada es aceptable en términos de eficiencia.

Se señaló que el valor para la empresa (Ve), como ventaja competitiva empresarial, era igual a la diferencia entre el factor de sofisticación y el factor de optimización multiplicado por el factor de individuación:

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

Tanto la diferencia del factor de sofisticación como la eficiencia del factor de optimización están afectados por la identidad expresada a través del factor de individuación.

El valor de (fs-fo) es igual a $(0.583-0.42) = 0.163$. Esto significa que la diferencia es aceptada.

Entre diferencia y eficiencia existe una dualidad indisoluble: no se puede entender a las diferencias producidas sin medir su eficiencia y viceversa, no se puede entender los costos consumidos sin medir las diferencias producidas. Entre diferencia y eficiencia hay una relación de causa y efecto: a mayor consumo de costos en las actividades (causas) debe existir un mayor producido en las diferencias.

Se analizó por separado cada una de las actividades, para poder ver que actividades son generadoras de valor realmente, cuales no generan valor y si todas siguen el mismo camino, y se observó lo siguiente:

El área de administración general, genera una diferencia que es rechazada con un valor de $-0.1225 (0.4375-0.56)$

El área de compras, genera una diferencia aceptada con un valor de $0.1075 (0.4375-0.33)$

El área de marketing, genera una diferencia aceptada con un valor de $0.505 (0.875-0.37)$

Si se realiza un análisis cualitativo de las conclusiones anteriores, se puede decir que del valor numérico obtenido de (fs-fo) es positivo en gran parte por el gran valor que aporta la actividad de marketing. Se “oculta” en ese valor como la actividad de administración general genera una diferencia que es rechazada. Por situaciones así, es recomendable realizar un análisis separado y cualitativo de cada actividad, para saber realmente en cuales de ella hay que hacer hincapié.

2.5 CÁLCULO Y CONCLUSIONES DEL RESULTADO DEL VALOR EMPRESARIO

Se procedió a estimar el valor empresario a través de los factores de individuación, de sofisticación y de optimización.

Según Ocaña (2016), la expresión cuantitativa del Valor Empresario es una estimación no financiera, subjetiva y relativa, derivada de la utilización de herramientas de índole cualitativa como los cuestionarios con la utilización de escalas semánticas. La excepción la constituye el factor de optimización (fo) el cual puede estimarse a través de información relativamente objetiva derivada de la información contable disponible o por cálculos con cierto grado de aproximación aceptable.

Utilizando una escala donde 1 (uno) es el mejor valor que se podría obtener para el Valor Empresario (Ve) y cero (0) el peor valor para el mismo concepto, la misma sería aplicable para el factor de individuación (fi) y para el factor de sofisticación (fs). Mientras, para el factor de optimización (fo) la escala es a la inversa: en efecto, 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 (CT) es uno tan próximo a cero como se pueda (f(CT) 0), en tanto el “peor” valor para los costos totales, en la misma escala, sería igual a 1 (uno).

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

En el caso de Sergio Pinturerías, el valor empresario obtenido a través de los 3 factores es igual a:

$$\begin{aligned}VE &= f_i (f_s - f_o) \\VE &= 0,734 * (0,583 - 0,42) \\VE &= 0,734 * (0.163) \\VE &= \mathbf{0.1196}\end{aligned}$$

Si se observa el número que se obtuvo del valor empresario, se concluye que el mismo es una pequeña fortaleza para la empresa bajo análisis, ya que el mismo está levemente por encima de cero.

Analizando cada elemento por separado, de forma cualitativa, se concluyó lo siguiente:

- **Identidad:** Cuantitativamente es una fortaleza para la empresa, cualitativamente hay que lograr una coherencia entre los cuatro componentes que la componen, orientando a la empresa bajo análisis hacia el cliente.
- **Diferencia:** Cuantitativamente, es una fortaleza para la empresa, ya que el valor se encuentra por encima de 0.5, lo que indica que se están generando diferencias por encima del promedio. Cualitativamente, también la diferencia es una fortaleza, ya que si se observa hay varias actividades que realizan esfuerzos para lograr diferencias y generar un mayor valor empresario.
- **Eficiencia:** Se observa numéricamente una fortaleza ya que el valor está alejado de 1. Cualitativamente hay costos que son altos porque son necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Se concluyó en este primer capítulo, que la empresa bajo análisis, Sergio Pinturería, cuenta con un valor empresario en donde los 3 factores del mismo: la identidad, la diferencia y la eficiencia, en mayor o menor medida, cuantitativa o cualitativamente, representan una fortaleza para la empresa. Es recomendable trabajar las incoherencias que existen en el valor empresario para

lograr un VE ideal para la empresa. Los valores se calcularon a través de tablas cuantitativas y cualitativas y cuestionarios realizados al dueño de la misma, Sergio, que nos brindó además información necesaria para los capítulos próximos del trabajo desarrollado.

CAPITULO 2: FORMACION DE ESCENARIOS

En este capítulo se aplicará una herramienta prospectiva: la formación de escenarios, con el fin de poder estimar, siempre en un entorno predominado por la incertidumbre, el grado de factibilidad de la propuesta: la creación de una nueva UEN. Ello en función de la observación de un comportamiento probable de las variables del entorno más influyentes pertenecientes al sector de la decoración y bienestar del hogar y/o demás ambientes de interior. Para poder evaluar la propuesta con un cierto grado de certeza y no sólo basado en la pura subjetividad del analista, se investigó previamente en distintas fuentes y sitios sobre el presente del sector de decoración e interiorismo para hogares, su evolución en el último tiempo y sus perspectivas de crecimiento.

1. SECTOR DE DECORACION Y SU CRECIMIENTO

El sector de decoración e interiorismo han mostrado un crecimiento a lo largo de los años y cada vez ocupan un lugar más importante en la mente de los consumidores.

Uno de los grandes motivos de crecimiento del sector bajo análisis, está relacionado con los millennials y su relación con el sector de decoración.

Hoy en día, hay una gran cantidad de jóvenes entre 25 y 39 años, que se van a vivir solos en pequeñas casas o casas compartidas, y buscan que estas luzcan lo mejor posible. A la hora de decorar, buscan lo bonito, para mostrar en redes sociales, y a la vez que sea práctico y funcional.

Los millennials le dan mucha más importancia a lo estético y a la decoración que generaciones pasadas. Prefieren ellos mismo dedicarle tiempo a sus hogares y decorarlos a su gusto.

Se ha pasado a una generación, en donde la estética y la apariencia son un pilar fundamental para “encajar” con los demás. A través de las redes sociales se muestra mucho lo que uno tiene y el estilo de vida que se lleva: los sillones donde se mira televisión, la ropa que se está usando, lo que se va a comer, donde uno va a dormir.

Diversos sitios, como Houzz, Interempresas, Gammabox, Influencers Web, han mostrado a través de diversos artículos que el sector de decoración ha estado en crecimiento los últimos años.

Un estudio de mercado de Interempresas, de 2019, reveló que las empresas del sector bajo análisis cumplieron y hasta incluso superaron las expectativas de crecimiento.

Según informe de MarketResearch, un sitio web que proporciona informes de investigación de distintos mercados, los productos de decoración del hogar mejoran el atractivo estético de la casa, que incluye pinturas, marcos, carteles, espejos de pared, muebles y muchos más. La disponibilidad más fácil y amplia de productos y diseños de decoración del hogar para los consumidores son algunos de los factores que alientan a los consumidores a gastar más en muebles de diseño, revestimientos para pisos y textiles. Además, los productos en línea de muebles y otros artículos utilizados para la decoración del hogar están disponibles, muchas veces, con facilidades de pago, este factor juega un papel importante para el crecimiento del mercado objetivo.

Otro motivo de crecimiento, es que los sitios web están siendo un modelo de negocio exponencialmente en crecimiento mostrando su catálogo de productos con información detallada.

America Retail, informo a través de uno de sus artículos, que el sector de mueble, decoración y hogar lideraron las ventas del cyberMonday del 2020 con más de 3 millones de visitas.

La posibilidad que da internet, es que se adapta a la necesidad de cada usuario. Sin salir de los hogares, se puede comprar muebles o artículos de decoración viendo las características de cada producto que se ofrece y como quedaría instalado en los hogares. Se puede observar los colores, formas, materiales y precio de cada producto. A través de las tiendas online se observó un panorama más amplio de productos y artículos decorativos para elegir: sofás, sillones, muebles para el baño, sillas, mesas y demás diversidad de estos para renovar cualquier ambiente.

Los vendedores de muebles y decoración han reestructurado sus negocios adaptándose a las nuevas tecnologías y acceso de compras y los usuarios han decidido adentrarse en él con fuerza construyendo así, un potente nicho de mercado.

El modo de compra online, más que una tendencia que podría pasar de moda, se ha convertido en una necesidad en los últimos tiempos, ya que trae consigo múltiples ventajas, como las mencionadas anteriormente, o el hecho de que se puede obtener el productos sin salir de la casa.

Además, la industria del mueble, el diseño y la decoración han registrado un aumento en las ventas a pesar de las restricciones de movilidad provocadas por la pandemia durante el año 2020 y lo que va de este año 2021.

Esto se debe a una redistribución presupuestaria que han hecho las familias, quienes antes invertían más otras cuestiones: salir a cenar, vacaciones, indumentaria.

Al estar más tiempo encerrados en sus hogares, las familias han decidido cambiar la forma de gastar su dinero y los han invertido en el hogar, que es donde están pasando la mayor parte del tiempo.

Se le consultó a dueños de tiendas de muebles y decoración y respondieron que ellos creen que se debe a que las personas han tomado más conciencia sobre la necesidad de sentirse cómodos con su entorno.

Muchas familias trasladaron su vida cotidiana a los hogares: trabajan, realizan actividad física y descansan en los mismos, por lo que han sentido la necesidad de invertir dinero en ellos para poder sentirse cómodos y a gusto.

Aunque una vez que pase la pandemia, posiblemente se reduzca el gasto en decoración del hogar, ya que la gente volverá a invertir en viajes o motivos que dejó de lado por la misma, la valoración del hogar como principal espacio de vida va a quedar presente, ya que mucho trabajo que antes se hacía fuera del hogar y ahora se realiza home office, quedara de tal modalidad y las casas serán las nuevas “oficinas”.

2. FORMACION DE ESCENARIOS

Luego de observar que los sectores de decoración e interiorismo han crecido en este último tiempo, por lo mencionado anteriormente, se procederá a plantear como objetivo principal la creación de una nueva tienda de decoración como estrategia de crecimiento para Sergio Pinturerías. El objetivo se analizará a través de la herramienta formación de escenarios.

La construcción de escenarios es una herramienta para la identificación de situaciones futuras en la cual se verá inserta la empresa, bajo una percepción de las posibles alternativas que pueden llegar a suceder y de la manera que puede influir en los objetivos del negocio. (Ocaña, 2016)

Existen diversas formas para construir escenarios que van desde lo más simple a lo más complejo. En cualquier caso, lo que no se debe pretender de una técnica de análisis prospectivo es que ella diga exactamente los que sucederán en el futuro, cosa que es más propia de la adivinación que de la proyección y, obviamente, el analista o profesional no es un adivinador.

La que aquí se mostrará es una de las tantas técnicas que, se entiende, por su simplicidad relativa, su aplicabilidad y su grado de confianza tolerable la hace conveniente a los fines de determinar las variables que inciden positiva o negativamente sobre el proceso de negocios, es decir, las amenazas y oportunidades a las que potencialmente la empresa se puede enfrentar.

El procedimiento para la formación de escenarios consiste en:

a. Determinar los objetivos a alcanzar.

En la construcción de escenarios se deberán manifestar claramente los objetivos que se pretenden alcanzar. De la misma forma se debe indicar qué se debe esperar y qué no de la construcción de escenarios, señalando claramente las limitaciones y restricciones a los que se verá sometido.

b. Determinar un horizonte de planeamiento.

No es otra cosa que establecer a qué futuro hace referencia el escenario, expresado en meses o en años. El período bajo análisis es variable pudiéndose tomar como horizonte las ventas estacionales del producto (verano, invierno, fin de año, por ejemplo), un año o más, o alguna fecha importante como puede ser el cambio de gobierno, la apertura de un mercado, la integración con otras empresas, las posibles entradas de nuevos competidores en un tiempo futuro dado, o cualquier otro período que sea significativo en la gestión del negocio.

c. Seleccionar las variables más relevantes del entorno.

De todo el análisis realizado hasta el momento, se deben extraer todas las variables potenciales que pueden tener incidencia en los objetivos del negocio. 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.

d. Implementar la tabla de impacto cruzado analizando impacto posible en el periodo considerado de la variable en el objetivo planteado

e. Trasladar las variables a las matrices de impacto positivo o negativo respectivamente.

Para Sergio Pinturerías el objetivo que se planteará es: Determinar si la nueva unidad estratégica de negocio, tienda de decoración, es factible comercialmente de realización. El tiempo para la realización del mismo es de un año.

El sector que se analizará es el sector de decoración, ya que es el sector donde se encuentra la nueva unidad estratégica de negocio. El mismo se encuentra en un constante crecimiento por lo antes mencionado, lo cual impacta de forma positiva en el objetivo.

A continuación se presenta la tabla de impacto cruzado con el objetivo planteado anteriormente y las variables elegidas para ver si el mismo es factible de consecución.

Cuando se analice la probabilidad de ocurrencia de las variables, se hará teniendo en cuenta la probabilidad de que la variable bajo análisis se comporte de la forma que se está comportando actualmente, pero en el futuro. Si la probabilidad de que la variable en un futuro se comporte igual que lo hace actualmente, se clasificará la probabilidad de ocurrencia como “alta”, manera contraria se clasificará como “baja”

Tabla n°4: formación de escenarios

VARIABLES	OBJETIVO: Determinar si la tienda de decoración es factible de consecución	¿OPORTUNIDAD O AMENAZA?	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
CLIENTES: Condiciones de la demanda			
Tamaño de mercado	5	Oportunidad	Alta
Propensión al gasto	5	Oportunidad	Alta
Capacidad de compra	1	Amenaza	Alta
CLIENTES: Clientes actuales			
Costo de cambio a la competencia	4	Oportunidad	Baja
Demanda de servicios mayores	5	Oportunidad	Alta
Necesidad de cercanía geográfica	2	Amenaza	Alta
Sensibilidad al precio o a las diferencias	5	Oportunidad	Alta
Sensibilidad a los criterios de señalamiento	5	Oportunidad	Alta
COMPETENCIA: Empresa- clientes- competencia: Rivalidad competitiva			
Especificidad de los activos	4	Oportunidad	Alta
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	1	Amenaza	Alta
Crecimiento del mercado	5	Oportunidad	Alta
Costos fijos del sector	5	Oportunidad	Alta
PROVEEDORES			
Número de proveedores importantes y diferenciación de sus productos ofrecidos.	5	Oportunidad	Alta
Costo de cambio de los proveedores	5	Oportunidad	Alta
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	1	Amenaza	Alta
POSIBLES NUEVOS INGRESANTES			
Economías de escala	5	Oportunidad	Baja
Costo de cambio	5	Oportunidad	Baja
Requerimientos de capital	5	Oportunidad	Baja
SUSTITUTOS			
Similitud y disponibilidad de los productos sustitutos	1	Amenaza	Alta
MACROENTORNO			
Poder adquisitivo de la población	1	Amenaza	Alta
Presión tributaria	1	Amenaza	Alta
Legislación laboral	1	Amenaza	Alta
TOTAL	77/22 = 3.5		

Fuente: Elaboración propia

2.1 ANALISIS DE LAS VARIABLES SELECCIONADAS

- **CLIENTES: Condiciones de la demanda**

Tamaño de mercado: Grande. El mercado de consumidores de productos de tienda de decoración es muy amplio. Hay una gran cantidad de clientes dispuestos a comprar productos de decoración. Los clientes son principalmente los millennials (clientes que se mencionaron anteriormente). A estos, se le suman todas aquellas personas, mayoritariamente mujeres, pero sin dejar de lado a los hombres, ya independientes, a cargo de sus propios hogares, que valoran la estética y con un nivel de ingreso por encima del promedio, que les permita gastar en estos “gustos” Se pretende cubrir gran parte del mercado con la nueva tienda, ya que contara con productos para distintos segmentos y gustos. La probabilidad de ocurrencia, es decir, la probabilidad que esta variable se siga comportando igual en el futuro, es alta.

Propensión al gasto: Alto. Este sector, goza de una actitud más favorable al gasto por parte de los clientes, ya que hoy en día la decoración en los hogares paso a ser un tema importante, y los mismos se tratan de mantener decorados y a la moda. Esto está respaldado por la información citada anteriormente en donde se habla del sector de decoración y su crecimiento. Probabilidad de ocurrencia es alta.

Capacidad de compra: Media. No son muchas las facilidades financieras que ofrece el sector, lo cual resulta poco atractivo. Normalmente la compra en este segmento de negocios se realiza en efectivo, tarjeta de débito o crédito. No hay otras facilidades de pago fuera de las ofrecidas por entidades bancarias en distintos momentos económicos y políticos (ahora 12, ahora 18). La probabilidad de ocurrencia de esta variable es alta.

- **CLIENTES: Clientes actuales**

Costo de cambio a la competencia: Bajo. El costo de cambio de los clientes es bajo, ya que cambiar de tienda de decoración para comprar no es complicado. Esto favorece a la empresa bajo análisis, ya que la empresa podrá atraer clientes de otras tiendas de decoración fácilmente. Sin embargo, la probabilidad de que esto siga jugando como una oportunidad es baja, ya que una vez adentro puede ser que entren otros competidores, los cuales también tendrán la situación que el costo de cambio a la competencia es bajo y para la empresa bajo análisis, ahí se verá como negativo.

Demanda de servicios mayores: Medio. La mayoría de los artículos se compran y se retiran de manera sencilla por la tienda física. Hay que mencionar que artículos más grandes como muebles, por ejemplo, necesitaran de un servicio de flete que les acerque los productos comprados. La empresa bajo análisis, contará con un servicio del mismo para poder acercarles los productos comprados a los clientes. Este servicio, dependiendo del monto de la compra, se le cobrará o no a los clientes. La variable analizada se ve como una oportunidad, ya que es un servicio necesario para los clientes, con que la empresa cuenta para poder satisfacer a los clientes. Probabilidad de ocurrencia: alta.

Necesidad de cercanía geográfica: Alta. Aunque se apueste también a la venta por internet, la principal fuente de ingreso estará dada por las ventas realizadas en el local comercial. Por ello, es necesario que la tienda de decoración esté ubicada en una zona cerca del cliente, con fácil acceso, de fácil vista al público, que llame la atención y que sea simple para llegar. Probabilidad de ocurrencia: alta.

Sensibilidad al precio o las diferencias: Alta sensibilidad a las diferencias. Esto es favorable para la tienda de decoración analizada, ya que contará con productos diferenciados, de excelente calidad, novedosos y con un excelente servicio durante la venta. Se cuenta con antecedentes de la pinturería, donde la misma también se diferencia de las demás por su calidad de productos y forma de atención al público. Se quiere seguir con esta línea. La probabilidad de que esta variable siga comportándose igual es alta.

Sensibilidad a los criterios de señalamiento: Para la empresa analizada esta variable puede verse como una variable positiva, ya que muchas empresas que serán competidoras (tiendas actuales de decoración) no realizan estímulos referidos a la comunicación, publicidad, promociones, etc, y la empresa analizada tiene la posibilidad de invertir en este tipo de acciones, diferenciarse de las demás y atraer nuevos clientes. La probabilidad de que esta variable siga comportándose igual es alta.

- **COMPETENCIA: Empresa- clientes- competencia: Rivalidad competitiva**

Especificidad de los activos: Bajo. No se necesitan activos muy específicos en el sector de decoración. Los activos necesarios son estanterías, computadoras, sillas, etc; es decir activos que son fáciles de vender y salir rápido del sector, por lo que esto genera una barrera de fácil salida, por ende, menos rivalidad competitiva, lo que lleva a algo favorable para la empresa analizada. Probabilidad de ocurrencia: alta

Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda: Inestable. Es un sector donde hay mucha moda. De una temporada a otra, cambian las modas y las exigencias y gustos de los clientes son diferentes. Muchos artículos pueden quedar pasados de moda y son artículos que se pierden. Hay que tratar de tener un stock que se sabe que se va a vender y eso ocasiona que no se puede lograr economías de escala. Se hace un esfuerzo para vender los artículos del momento o de la temporada, generando una rivalidad competitiva alta. La probabilidad de ocurrencia de la variable, es alta, ya que es un sector que la moda siempre está presente.

Crecimiento del mercado: El sector de decoración ha mostrado un crecimiento en este último tiempo. Las personas se interesan más últimamente por la decoración del hogar y muestran un interés mayor por mejorar la decoración del mismo. Esto, también queda respaldado por lo mencionado anteriormente, y hace que la probabilidad de ocurrencia de la variable, sea alta.

Costos fijos del sector: Los costos fijos del sector son bajos, esto lleva a que serán menos necesarias las economías de escala para disminuir el costo medio unitario del producto, por lo que la rivalidad competitiva del sector no se verá tan incentivada por ella. Esto es positivo para la empresa bajo análisis y su probabilidad de ocurrencia es alta.

- **PROVEEDORES**

Número de proveedores importantes y diferenciación de sus productos ofrecidos: El sector de decoración cuenta con una gran cantidad de proveedores. Cada empresa del sector tiene la posibilidad de optar por distintos proveedores según costo y la variedad de productos. La mayoría de los proveedores trabajan ofreciendo productos muy similares. Lo mencionado anteriormente genera que los proveedores del sector tengan menor poder de negociación haciendo más atractivo al sector y más favorable para la empresa bajo análisis. La probabilidad de que la variable se comporte igual en el próximo tiempo, es alta.

Costo de cambio de los proveedores: En el sector hay varios proveedores con diferentes políticas de entrega, plazos, ofrecimiento de financiación, diferentes calidades, etc. El costo de cambio de proveedor es bajo, ya que hay varios proveedores que ofrecen lo mismo. Esto hace al sector atractivo y favorable para la empresa de decoración que se quiere instalar. Probabilidad de ocurrencia: alta.

Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: Las probabilidades de que los proveedores se integren hacia adelante existe. Muchos fabricantes del sector algunas veces deciden inaugurar sus propios locales comerciales. Esto hace que sea el sector menos atractivo. Probabilidad de ocurrencia: alta.

- **POSIBLES NUEVOS INTEGRANTES**

Economías de escala: Bajas. Las economías de escala desaparecen cuando se trata de un sector fragmentado, por lo que no representan una barrera de entrada para nuevos posibles ingresantes, haciendo al sector favorable al principio para la empresa bajo análisis. Una vez adentro del sector, pasa a ser una variable negativa, ya que pueden ingresar varias empresas para competir. La probabilidad de ocurrencia de la variable es baja, ya que al principio es una oportunidad, luego será una amenaza.

Costo de cambio: El costo de cambiar a otra empresa es bajo, ya que los clientes no pierden por probar otras empresas del sector. Esto lo hace atractivo para los posibles nuevos ingresantes y poco atractivo para las empresas que se encuentran en el sector. Es una variable favorable para la empresa bajo análisis al principio, que una vez adentro, pasa a ser una variable negativa, es decir que su probabilidad de ocurrencia es baja.

Requerimientos de capital: Los requerimientos de capital inicial para empezar a operar son bajos, lo que genera una mayor posibilidad de ingresos al sector. Esto hace que el sector sea poco atractivo para las empresas que se encuentran en él. Si se analiza hoy en día, es positivo para la empresa, ya que la tienda de decoración bajo análisis es una empresa que quiere ingresar al sector. En un futuro la variable se considerará negativa, es decir que su probabilidad de ocurrencia, al igual que las dos variables anteriores, es baja.

- **SUSTITUTOS**

Similitud y disponibilidad de los productos sustitutos: En esta variable se encuentra una gran cantidad de sustitos que comercializan los mismos productos que la futura tienda de decoración como los hipermercados, sitios de internet, artesanos. En ellos podemos encontrar productos muy similares. Esta variable es una gran amenaza para la empresa bajo análisis y su probabilidad de ocurrencia es alta, ya que siempre existen sustitutos en el sector analizado.

- **MACROENTORNO**

Poder adquisitivo de la población: En Argentina se presenta constantemente una alta tasa de inflación, esto desalienta la inversión, ya que el poder adquisitivo de la población disminuye constantemente. Es negativo para la empresa ya que el cliente pierde poder adquisitivo y en la tienda de decoración no hay productos de primera necesidad, además como empresa se puede invertir en menos productos para ofrecer. Probabilidad de ocurrencia: alta

Presión tributaria: Gran presión tributaria. El estado argentino establece fuertes regulaciones tributarias con tasas bastantes elevadas. Por ejemplo, las empresas hoy en día deben pagar

impuesto a las ganancias, impuesto al valor agregado, ingresos brutos. Probabilidad de ocurrencia: alta

Legislación laboral: Existe un gran control sobre los empleadores y dueños de locales, por distintas leyes que deben cumplir relacionadas con sus empleados. Por ejemplo: ley de contrato de trabajo, ley de empleo, ley sobre riesgos de trabajo, ley del sistema integrado de jubilaciones y pensiones. Probabilidad de ocurrencia: alta

2.2 CONCLUSIONES DE FORMACION DE ESCENARIOS

Luego de realizar la tabla de impacto cruzado, se procedió a hacer las conclusiones necesarias respecto a la formación de escenarios.

Se observó que con un valor de 3.5, obtenido de realizar 77/22, el objetivo planteado, resulta factible de consecución.

Se concluye, que con un valor de 3.5, el escenario se presenta medianamente atractivo para el cumplimiento del objetivo con predominio de oportunidades.

Finalmente se trasladaron las variables a las matrices de impacto positivo o negativo respectivamente para observar cómo se debería actuar frente a cada una de ellas.

Matriz n° 4: Matrices de impacto cruzado

MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES

Grado del impacto	Alto (4,1-5)	<p style="text-align: center; border: 1px solid red; margin: 0;">PREPARAR PLANES ALTERNATIVOS Y CONTROLAR EVOLUCION</p> <p>Economías de escala Costo de cambio Requerimientos de capital</p>	<p style="text-align: center; border: 1px solid red; margin: 0;">ACTUAR DE INMEDIATO PARA APROVECHAR LA OPORTUNIDAD</p> <p>Tamaño de mercado Propensión al gasto Demanda de servicios mayores Sensibilidad al precio o a las diferencias Sensibilidad a los criterios de señalamiento Crecimiento del mercado Costos fijos del sector N de proveedores imp y diferenciación de sus prod ofrecidos Costo de cambio de los proveedores</p>
	Bajo (3,1-4)	<p style="text-align: center; border: 1px solid red; margin: 0;">SEGUIR CON LA PLANIFICACION ACTUAL</p> <p>Costo de cambio a la competencia</p>	<p style="text-align: center; border: 1px solid red; margin: 0;">REVISAR EVALUACION DEL IMPACTO</p> <p>Especificidad de los activos</p>
		BAJA	ALTA

Probabilidad de ocurrencia

MATRIZ RESUMEN DE AMENAZAS

Grado del impacto	Alto (1,1-5)	<p style="text-align: center; border: 1px solid red; margin: 0;">PREPARAR PLANES ALTERNATIVOS Y CONTROLAR EVOLUCION</p>	<p style="text-align: center; border: 1px solid red; margin: 0;">ACTUAR DE INMEDIATO PARA REPELER LA AMENAZA</p> <p>Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante Similitud y disponibilidad de los productos sustitutos Poder adquisitivo de la población Presión tributaria Legislación laboral Capacidad de compra Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda</p>
	Bajo (2,2,3)	<p style="text-align: center; border: 1px solid red; margin: 0;">SEGUIR CON LA PLANIFICACION ACTUAL</p>	<p style="text-align: center; border: 1px solid red; margin: 0;">REVISAR EVALUACION DEL IMPACTO</p> <p>Necesidad de cercanía geográfica</p>
		BAJA	ALTA

Probabilidad de ocurrencia

Fuente: Elaboración propia

Las matrices donde se trasladaron las variables nos indican como actuar frente a cada una de ellas. Algunas acciones en cuanto a las recomendaciones de las matrices son las siguientes:

- En cuanto a las variables de posibles nuevos ingresantes: economías de escala, costo de cambio y requerimientos de capital, la matriz nos indica que hay que preparar planes alternativos y controlar su evolución. Estas variables hoy en día son una oportunidad, pero una vez adentro del sector, serán una amenaza para la empresa bajo análisis. Una acción a realizar para es tener una fuerte estrategia de publicidad para esos posibles nuevos ingresantes del futuro.
- La matriz también nos indica que hay variables que son oportunidades y hay que actuar de inmediato para aprovecharlas. En cuanto a las variables de proveedores: número de proveedores y costo de cambio de proveedores, se podría aprovechar la cantidad que hay y su bajo costo de cambio, y analizar cuál es la mejor opción, tratando de formar lazos estrechos con los que mejor opciones brinden y “presionando” a los mismos a ofrecer buenas condiciones y precios, ya que hay muchos proveedores en el sector.
- En cuanto a la matriz de amenazas, propone actuar de inmediato para repeler las mismas. Ya que la demanda de productos de decoración, es muy cambiante se podría hacer un análisis de cuenta stock hay que tener y el costo de almacenamiento del mismo, para cuando la “moda” cambie, no signifique una gran pérdida para la empresa.

Como conclusión de este segundo capítulo, se obtuvo que el sector de decoración está en un crecimiento constante que favorece la propuesta del trabajo de investigación. Además, los resultados de la herramienta de formación de escenarios, acompañan la propuesta del trabajo: el objetivo planteado es de factible consecución y el escenario se presenta medianamente atractivo para el cumplimiento del objetivo con predominio de oportunidades.

CAPITULO 3: ANALISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA

En este tercer capítulo se obtuvo la posición competitiva de Sergio Pinturerías con el fin de poder identificar si la empresa posee potencial para ampliar su cartera de negocios con la nueva UEN planteada como objetivo de este trabajo: una tienda de decoración. Para ello se aplicarán dos de las 3 principales matrices que orientan sobre que decisiones se pueden tomar: Matriz Mc Kinsey y matriz ADL. Se prescindirá del análisis de la matriz BCG por la falta de datos medianamente ciertos necesarios para su construcción.

Se observa cómo anteriormente se ha realizado un análisis de la competitividad de la empresa “desde adentro”, es decir, primero haciendo un diagnóstico acerca de las condiciones internas en cuanto al valor generado por la empresa.

Se ha determinado el Valor Empresario y las correspondientes fortalezas y debilidades emergentes de la estimación de los factores de individuación, sofisticación y optimización, la fase siguiente es vincular a la empresa en su entorno competitivo.

Esta etapa consiste en diagnosticar la posición que posee la empresa en el entorno competitivo para ir extrayendo conclusiones acerca de cómo se encuentra la empresa dentro del sector de negocios en que compete y como esto subsidiará a la nueva empresa de decoración.

La premisa es que, teniendo en cuenta el valor empresario generado, a continuación se determina la posición empresaria dentro del sector definiendo acciones que contribuyan a la construcción de la futura estrategia empresaria.

Para ello, el autor, Ocaña (2016), plantea: ¿La empresa es un sólo negocio o son varios negocios dentro de ella? Es decisivamente importante clarificar si la empresa posee un solo negocio o varios negocios a los efectos de determinar el sector, el segmento de negocios, los competidores y la posición competitiva que la organización bajo análisis posee.

Entonces, un correcto diagnóstico de la situación competitiva de la empresa obliga a distinguir entre:

- Empresas especializadas
- Empresas diversificadas

El rasgo distintivo es la cantidad de negocios que contiene la empresa: en el primer caso habrá un solo negocio o más específicamente una sola unidad estratégica de negocios (UEN). En el segundo caso, una empresa diversificada incluye más de una UEN.

El determinar si la empresa bajo análisis es especializada o diversificada condiciona el análisis competitivo porque en realidad no se analiza a la empresa como “sujeto económico” sino al negocio que ella desarrolla a través de sus UEN.

Existen diversas conceptualizaciones de UEN:

- Una unidad operativa que vende un conjunto definido de productos a un grupo identificables de clientes, en competencia con un conjunto definido de competidores (General Electric, 1986)

- Una unidad de la organización o foco de planificación, que agrupa claramente una serie diferenciada de productos que son vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número definido de competidores (Hax y Majluf, 1993)
- Entidad organizativa amplia y homogénea para que pueda ejercer un control efectivo sobre los principales factores que afectan a sus negocios (Gluck, Kaufman y Walleck, 1980).

Y si bien, la lista puede incluir otros conceptos, lo cierto es que más allá de las diferencias en cada una de ellos, existen elementos que son comunes.

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

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

Se concluye por lo anterior, que Sergio pinturerías actualmente es una empresa especializada de una sola UEN (pinturería), y con el proyecto propuesto se pretende convertirla en una empresa diversificada, con dos UEN:

- La cadena de pinturerías (Uen actual)
- La tienda de decoración que se quiere crear (Uen nueva)

La empresa desarrolla un proceso de negocios para, estrategia mediante, lograr una posición competitiva dentro del sector o segmento de negocios donde actúa. Las empresas compiten a través de estrategias para obtener una posición dentro del sector/segmento. La posición queda reflejada en el indicador más sencillo y directo: las ventas. A mayor ventas, mejor posición.

Una UEN, es pues, una inversión que requiere de fondos para poder generar rentabilidad. El conjunto de UEN que posee la empresa constituye un portafolio de inversiones o de negocios, que, en el caso bajo análisis, en caso de concretarse el objetivo, el portafolio de pinturerías Sergio quedaría formado por: la cadena de pinturerías y la tienda de decoración.

Luego de haber identificado las UEN de la empresa se procede a realizar un análisis de portafolio a los efectos de determinar cuáles son las condiciones o posicionamiento que posee cada UEN dentro del negocio y asimismo establecer cuál es la situación financiera de la cartera de negocios.

Para llevar adelante este análisis se puede recurrir a distintos enfoques conceptuales dentro de los cuales los más populares son las matrices BCG, Mc Kinsey o General Electric (GE) y la matriz Arthur D. Little (Matriz ADL). En este trabajo se optará por dos de ellos: Matriz Mc Kinsey y matriz ADL. Como se mencionó anteriormente, se prescindirá del análisis de la matriz BCG por la falta de datos medianamente ciertos necesarios para su construcción.

Las conclusiones que las matrices generan no deben ser consideradas definitivas ni exactas. Sus simples aproximaciones le permitirán al analista, profesional o empresario, incorporar un nuevo elemento para fundamentar, junto con el resto del análisis competitivo, la decisión sobre las acciones futuras a implementar. Bueno Campos sintetiza así el valor que poseen las distintas matrices para el análisis de las UEN:

- Son herramientas orientadoras de tipo relativo sin validez absoluta
- Constituyen una base para la toma de decisiones pero no aportan criterios de selección

- Permiten una información válida para momentos concretos y dentro de una cierta estabilidad de las variables consideradas
- Ofrecen una visión parcial de la UEN considerada, aunque suficiente para elaborar un pronóstico fiable

1. MATRIZ MC KINSEY

Si bien esta matriz no requiere de datos externos, esta situación presenta el inconveniente, como se verá, que los datos a utilizar se revisten de una gran dosis de subjetividad. El principio de la matriz es relacionar la posición competitiva de la empresa (o de la UEN) respecto del sector de negocios donde compete.

En primer lugar la matriz Mc Kinsey considera que el atractivo de un sector no se puede medir exclusivamente por su crecimiento, existen otras variables, como se verá, que determinan ese atractivo. De la misma manera la posición competitiva no se puede medir exclusivamente por su participación o cuota relativa de mercado. Además de ésta, existen otras múltiples variables que así lo determinan.

Tal lo expuesto, la matriz en cuestión relaciona la variable atractivo del sector con la variable posición competitiva de la empresa.

El Atractivo del Sector es función, a su vez, de múltiples subvariables. En el caso analizado se referirá a las siguientes:

- Tamaño de mercado
- Rivalidad competitiva
- Poder de negociación de los proveedores
- Posibles nuevos ingresantes
- Disponibilidad de sustitutos

Mientras, la Posición Competitiva de la empresa es función, entre otras, de las siguientes subvariables analizadas en este caso:

- Marcas trabajadas
- Nivel de precios
- Cantidad de sucursales y ubicación de sucursales
- Esfuerzos en publicidad

Esquemáticamente la matriz se representa de la siguiente manera:

Matriz n°5: Matriz Mc Kinsey

ATRACTIVO DEL SECTOR	5	<p><u>POSICIÓN PROTECCIONISTA</u> INVERTIR PARA CRECER. CONCENTRAR ESFUERZOS PARA MANTENER LAS FORTALEZAS</p>	<p><u>INVERTIR PARA ESTRUCTURAR</u> ESTRUCTURAR EN FORMA SELECTIVA, EN LAS FORTALEZAS Y RECONVERTIR LAS DEBILIDADES</p>	<p><u>ESTRUCTURAR EN FORMA SELECTIVA</u> ESPECIALIZARSE EN PRODUCTOS. TRANSFORMAR DEBILIDADES</p>
	3	<p><u>ESTRUCTURAR SELECTIVAMENTE</u> INVERTIR EN LOS SEGMENTOS MÁS ATRACTIVOS. IMPONER EL V_e SUPERIOR PARA CONTARRESTAR A LA COMPETENCIA</p>	<p><u>RECONFIGURAR EL V_e</u> REDEFINIR LAS CONDICIONES DE LA DEMANDA. FORTALECER CAPACIDADES. CONVERTIR DEBILIDADES. TOMAR ACCIONES RÁPIDAS DE REPOSICIONAMIENTO</p>	<p><u>EXPANSIÓN LIMITADA</u> CEDIENDO LA INICIATIVA INVERTIR MINIMIZANDO RIESGOS. FOCALIZARSE SOLAMENTE EN LOS ATRIBUTOS MÁS VALORADOS</p>
	1	<p><u>PROTEGER LA POSICIÓN Y DIVERSIFICAR</u> CONCENTRARSE EN SEGMENTOS ATRACTIVOS. DIVERSIFICARSE EN FORMA RELACIONADA</p>	<p><u>GESTIÓN EFICIENTE DE LOS INGRESOS</u> PROTEGER LA POSICIÓN EN LOS SEGMENTOS MÁS RENTABLES. REDUCIR LA INVERSIÓN.</p>	<p><u>LIQUIDAR O REPOSICIONAR SI EL NEGOCIO NO OFRECE ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO:</u> LIQUIDAR, CASO CONTRARIO INVERTIR SELECTIVAMENTE</p>
		5	3	1
		POSICIÓN COMPETITIVA		

Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

1.1 MATRIZ MC KINSEY PARA EL NEGOCIO ACTUAL DE LA EMPRESA: UEN PINTURERIA

Tabla n°5: Atractivo del sector

	Imp. de la variable	Comp. de la variable	Total
Tamaño de mercado	0.2	4	0.8
Rivalidad competitiva	0.15	1	0.15
Poder de negociación con los proveedores	0.25	4	1
Posibles nuevos ingresantes	0.25	4	1
Disponibilidad de sustitutos	0.15	1	0.15
Total			3.1

Fuente: Elaboración propia

Tamaño de mercado: Un mercado de tamaño grande. Varios clientes dispuestos a comprar hoy en día productos de pinturerías. La pinturería apunta a varios segmentos del mercado ofreciendo distintos productos de distintos precios. Impacto favorable

Rivalidad competitiva: Alta rivalidad competitiva entre las empresas del sector. Las pinturerías que se encuentran en el y compiten son: Andres Merino Pinturerías, Prestigio, Tekno, Del centro, Arcoiris pinturerías, Todocolor pinturerías, Pinturerías Tous, Agrain Pinturerías. Hay una gran rivalidad competitiva que se observa en la cantidad de publicidad y promociones que estas realizan para captar la mayor cantidad de clientes.

Poder de negociación de los proveedores: El sector cuenta con varios proveedores. Esto genera que los proveedores del sector tengo menor poder de negociación siendo más favorable para la empresa bajo análisis. Entre ellos puede mencionarse:

- Alba: latex interior (albalatex), exterior (duralba), esmalte sintético brillante (albalux), esmalte sintético satinado (satinol), barnices interior (cristalba), barnices exterior (albatros), membrana liquida (duralba techos)
- Sintoplast: latex interior (acrilplast), exterior (acrilplast interior-exterior), esmalte sintético brillante (brilloplast), esmalte sintético satinado (satinplast), barnices interior (barniz sintoplast), barnices exterior (marino), membrana liquida (recuplast techos)
- Rosarpin: pinceles series 170, 1700, 1462, y Nueva generación. Rodillo tubo 40 y tubo 50
- Rodimen: Rodillo para esmalte satinado y rodillos pelo largo (tubo 50)

Posibles nuevos ingresantes: El ingreso de nuevas empresas es difícil ya que las empresas que hoy en día se encuentran en el sector son de un gran tamaño y en su mayoría cadena de pinturerías que ocupan gran parte del sector.

Disponibilidad de sustitutos: Hay varios sustitutos de la pintura, ellos puede mencionarse productos como: piedras, texturados, resinados. Además, hay que tener en cuenta no solo los sustitutos de los productos de las pinturerías, si no los sustitutos de la pinturería, como por ejemplo: supermercados, ferreterías, ventas por internet. Lo mencionado anteriormente hace que la variable analizada sea negativa para la empresa bajo análisis.

Tabla n°6: Posición competitiva

	Imp. de la variable	Comp. de la variable	Total
Marcas trabajadas	0.25	4	1
Nivel de precios	0.25	4	1
Cantidad y ubicación de sucursales	0.25	2	0.5
Esfuerzos en publicidad	0.25	4	1
Total			4.5

Fuente: Elaboración propia

Marcas trabajadas: Entre las pinturerías que se encuentran en el sector: algunas trabajan las mismas marcas, algunas tienen marcas exclusivas, no todas trabajan todas las marcas. Sergio Pinturerías trabaja con una gran cantidad de marcas y muy conocidas, entre ellas: Alba, Sintoplast, Rosarpin, Rodimen. Esto es favorable para la empresa bajo análisis ya que el cliente tiene en cuenta la cantidad de productos y marcas que puede encontrar en el local.

Nivel de precios: En relación a su competencia, tiene un nivel de precios más bajo.

Cantidad y ubicación de sucursales: Aunque la empresa bajo análisis cuenta con varias sucursales en dos departamentos muy importantes como Lujan y Maipu, no cuenta con sucursales en lugares como el centro, Godoy Cruz.

Esfuerzos en publicidad: Sergio Pinturerías realiza un gran esfuerzo en publicidad. A través de distintos medios como Facebook, Instagram, pagina web, radio, camioncito con publicidad llega a una gran cantidad de personas diariamente.

A continuación, en función de los valores obtenidos anteriormente en las tablas 5 y 6, se señala con un rectángulo rojo, la posición competitiva de Sergio Pinturerías en la Matriz Mc Kinsey y las acciones recomendadas a seguir por la misma. A Sergio pinturerías se le recomienda invertir para crecer y concentrar sus esfuerzos para mantener fortalezas. (Realizar una estrategia de ataque)

Matriz n°6: Matriz Mc Kinsey para el negocio actual de la empresa: Uen pinturería

ATRACTIVO DEL SECTOR	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
	3	<u>ESTRUCTURAR SELECTIVAMENTE</u> INVERTIR EN LOS SEGMENTOS MÁS ATRACTIVOS. IMPONER EL V_e SUPERIOR PARA CONTARRESTAR A LA COMPETENCIA	<u>RECONFIGURAR EL V_e</u> REDEFINIR LAS CONDICIONES DE LA DEMANDA. FORTALECER CAPACIDADES. CONVERTIR DEBILIDADES. TOMAR ACCIONES RÁPIDAS DE REPOSICIONAMIENTO	<u>EXPANSIÓN LIMITADA</u> CEDIENDO LA INICIATIVA INVERTIR MINIMIZANDO RIESGOS. FOCALIZARSE SOLAMENTE EN LOS ATRIBUTOS MÁS VALORADOS
	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 SI EL NEGOCIO NO OFRECE ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO</u> LIQUIDAR, CASO CONTRARIO INVERTIR SELECTIVAMENTE
		5	3	1
		POSICIÓN COMPETITIVA		

Fuente: Ocaña (2016), "Dirección estratégica de los negocios"

2. MATRIZ ADL

Esta matriz vincula dos variables:

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

Al encarar el análisis del ciclo de vida del sector de negocios, esta matriz incorpora las cuatro fases (iniciación, crecimiento, madurez, declinación vistas anteriormente) y con ello subsana el enfoque indiferenciado de la matriz Mc Kinsey en tanto esta considera una serie de variables para determinar el atractivo del sector sin especificar a qué etapa del ciclo de vida de los negocios se está refiriendo.

La segunda variable utilizada en la matriz es la posición competitiva y resume, de alguna manera, las distintas posiciones que pueden surgir de la Mc Kinsey.

Es necesario aclarar que se utilizará la matriz ADL adaptada, en vez de la original, ya que al tratarse de un sector fragmentado, no está definido de forma clara el líder y el seguidor.

La matriz adaptada, en la variable de posición competitiva menciona distintas posiciones que puede tener la empresa bajo análisis: posición dominante, fuerte, favorable, débil y marginal, mientras que la matriz original solo tiene en cuenta tres posiciones que se puede tener. (Lider, seguidor y rezagados)

La estructuración de la matriz que se trabajará es la siguiente:

Matriz n°7: Matriz ADL

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

Fuente: Consultora Arthur D. Little

2.1 MATRIZ ADL PARA EL NEGOCIO ACTUAL DE LA EMPRESA: UEN PINTURERIA

Sergio Pinturerias se encuentra en el sector de “Pinturas y revestimientos”. Dicho sector hoy se encuentra en la etapa de madurez, aunque algunos nuevos productos hagan aumentar la demanda en el sector.

Según Ocaña (2016), las características de dicha etapa son las siguientes:

- El poder de negociación de los clientes finales es alto
- Existen consumidores repetitivos
- La rivalidad competitiva es muy alta: Guerra de precios
- Existen pocos nuevos ingresantes
- Las ventas son las máximas que se pueden lograr
- La rentabilidad es elevada

En cuanto a la posición de la empresa se habló con el dueño de la misma, Sergio, y él comentó distintas pinturerías que compiten directamente con él. Realizó una lista aproximada de las distintas empresas competidoras de la empresa, según el volumen de ventas. La lista es la siguiente:

1. Andres Merino Pinturerias
2. Prestigio
3. Sergio Pinturerias
4. Tekno
5. Del Centro
6. Arcoiris Pinturerias
7. Todo color Pinturerias
8. Pinturerias Tous
9. Agrain Pinturerias

Como se observa en la lista anterior, podría afirmarse que Sergio Pinturerias tiene una posición fuerte respecto a las ocho pinturerías mencionadas anteriormente.

A pesar de que la mayor parte del cuadrante entre posición fuerte y madurez, corresponde a “selección”, hay un pequeño espacio para algunos casos que corresponde a “desarrollo natural”. A

la empresa bajo análisis, Sergio Pinturerías, se la ubicará en este último ya que tiene coherencia con lo que se viene trabajando y proponiendo.

A continuación, se marca con un círculo rojo en donde se encuentra aproximadamente Sergio Pinturerías.

Matriz n°8: Matriz ADL para el negocio actual de la empresa: Uen pinturería

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

Fuente: Consultora Arthur D. Little

3. CONCLUSIONES FINALES DEL ANALISIS MATRICIAL

Como se observa en las matrices y como se mencionó anteriormente, ambos análisis indican que Sergio Pinturerías debe desarrollar segmentos u invertir en segmentos atractivos, buscando una mejor posición y ampliando su participación en el mercado. Existe una coherencia entre los resultados de las matrices, ya que las dos sugieren lo mismo, y una coherencia con el objetivo planteado desde el inicio de crear una nueva UEN como estrategia de crecimiento.

En conclusión, entre ambas matrices, Mc Kinsey y ADL, existe una coherencia de las recomendaciones a seguir, ya que se identificó que Sergio Pinturerías, posee potencial para ampliar su cartera de negocios con la nueva UEN planteada como objetivo de este trabajo: una tienda de decoración.

En necesario recordar que ambas, proporcionan herramientas de análisis de la cartera o portafolio de negocios, proponiendo acciones estratégicas para cada negocio en particular, pero de ninguna manera definen la estrategia final del negocio.

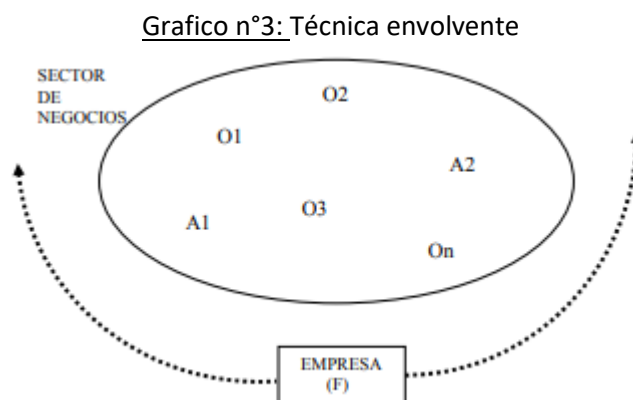
CAPITULO 4: PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA LA NUEVA UEN

En el capítulo uno se observó cómo Sergio Pinturerías tiene un valor empresarial predominado de fortalezas que le permitirá a la empresa destacarse en el mercado, estar por encima de sus competidores y desarrollar acciones para lograr rápidos y continuos aumentos en las ventas.

En el capítulo dos se analizó el crecimiento en sectores de decoración/ mantenimiento para el hogar en donde se observó y justificó que los mismos están en crecimiento. Con este crecimiento de apoyo, se planteó a través de la herramienta formación de escenarios el objetivo de la creación de una nueva UEN para Sergio Pinturerías como estrategia de crecimiento, dando esta factible de consecución.

Finalmente, en el capítulo tres, a través del análisis de la posición competitiva, se observó cómo Sergio Pinturerías y coincidente con la estrategia de crecimiento planteada, puede plantearse el desarrollo del negocio por medio de inversión en una nueva UEN. Esto debido a las fortalezas actuales que posee que le permitirían “financiar” el nuevo emprendimiento para aprovechar el mercado en crecimiento. Es decir, lograr una combinación óptima de su cartera de negocios.

Sergio Pinturerías debe aprovechar lo anterior para expandirse como empresa implementando una estrategia de ataque con táctica envolvente. En este tipo de tácticas se trata de abarcar todo el mercado tratando de cubrir la mayoría o todos los segmentos que lo componen. Esta forma de estrategia y táctica poseen con similitud con las acciones recomendadas por las matrices McKinsey (Posición proteccionista) y ADL (desarrollo de mercado) Gráficamente, una táctica envolvente es de esta manera:



Fuente: Ocaña (2016), “Dirección estratégica de los negocios”

A continuación, como es posible la realización del objetivo crear la tienda de decoración, se aplicará la metodología canvas para plantear un modelo de negocios. Este modelo permitirá conocer los aspectos claves de la tienda de decoración y como se relacionan y compensan entre sí. Es decir, habiendo confirmado la posibilidad del logro del objetivo propuesto en esta investigación, se pretenderá sentar las bases del nuevo negocio con el fin de que sirvan de “guía” para el empresario en el nuevo camino competitivo a recorrer.

Sin embargo, cabe aclarar que dicho modelo luego requerirá un análisis más profundo mediante otras herramientas de la planeación comercial que le permitan al empresario minimizar el grado de

incertidumbre que caracteriza el día a día de todos los negocios y que lo que se pretende con esto es, simplemente, presentar las ideas estructurales básicas que luego sirvan de marco para la planeación tanto estratégica como operativa del nuevo negocio.

1. MODELO CANVAS

El modelo canvas es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes. Es una herramienta de gestión estratégica que permite conocer los aspectos clave del negocio y cómo se relacionan y compensan entre sí.

Hace visible la infraestructura, la oferta, los clientes y la situación financiera de la organización, con el fin de reconocer las deficiencias y analizar su rendimiento.

Presenta en términos generales y visuales el negocio, de una forma más clara y estructurada y es el punto de partida perfecto para dejar que las ideas del dueño o gerente general y las del equipo fluyan libremente.

La metodología de trabajo consta en representar el modelo de negocio sobre un esquema de nueve módulos que expresan con qué lógica la empresa consigue sus ingresos. Dichos módulos abarcan las áreas principales de todo negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder y Pigneur, 2010).

El esquema utilizado se conoce como el “lienzo del modelo de negocios”

Grafico n°4: Lienzo canvas



Fuente: Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). Generación de modelos de negocios.

Los módulos que representa el modelo canvas, aplicados a la tienda de decoración son los siguientes:

1.1 SEGMENTOS DE MERCADO

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes

Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir.

Los clientes que tendrá la tienda de decoración son principalmente los millennials (clientes que se mencionaron anteriormente). A estos, se le suman todas aquellas personas, mayoritariamente mujeres, pero sin dejar de lado a los hombres, ya independientes, a cargo de sus propios hogares, que valoran la estética y con un nivel de ingreso por encima del promedio, que les permita gastar en estos “gustos”.

1.2 PROPUESTAS DE VALOR

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

En cuanto a propuesta de valor para la tienda de decoración en desarrollo podemos nombrar la siguiente:

“Decoramos y embellecemos los hogares a través de productos que se adaptan a las necesidades específicas de cada cliente. Transformamos los ambientes para que estos sean espacios de comodidad y confort. Ofrecemos las mejores respuestas de diseño y decoración para particulares y empresas con diseños que destacan la superioridad de los productos ofrecidos”

“Estilo sin palabras”

1.3 CANALES

En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
- permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;
- proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

La tienda de decoración se pondrá en contacto con sus clientes a través de los siguientes canales:

Canales de venta:

- Tienda física propia: en la cual los clientes podrán acercarse a comprar los productos antes mencionados, recibir asesoramiento en cuanto la decoración del hogar y obtener

información acerca de los cursos que se brindan. Se contará con un equipo que está capacitado y preparado para ayudar a los clientes, que cada vez son más exigentes.

Canales de promoción y venta:

- Tienda online: es una página web en donde los clientes podrán observar los productos con los que cuenta la empresa y comprarlos. Estos serán enviados a los clientes a través de personas que trabajan en la tienda de decoración.
- Redes sociales: Instagram y Facebook. Al igual que la tienda online, por las redes podrán observarse y comprarse productos de la tienda de decoración.

1.4 RELACIONES CON CLIENTES

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada.

Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

En la tienda de decoración, al ser una empresa nueva, que se está creando, se buscará en primer lugar captar nuevos clientes y paralelamente fidelizarlos. También se buscará la estimulación de más ventas en un mismo cliente. Por ejemplo: Si se lleva un mueble, llevarse artículos para decorar del mismo material o estilo.

Para captar a los clientes de la futura tienda de decoración se utilizará distintas redes sociales y medios de publicidad dando a conocer la propuesta de valor de la misma y los productos y servicios brindados. Como se mencionó anteriormente, se buscará paralelamente fidelizar a los mismos.

La fidelización buscará que los clientes sigan eligiendo la empresa y se mantengan en contacto con la misma. Para esto es muy importante el servicio post-venta con el que contará la empresa. Este tiene como objetivo seguir manteniendo contacto con el cliente y que vuelva a la tienda cuando tenga que elegir un producto de decoración. Algunas estrategias para ello pueden ser:

- Monitorear las opiniones de los clientes
- Construir comunidades en la web de la empresa, incentivar foros con opiniones
- Concursos con experiencias de los usuarios
- Que los clientes manden fotos de sus ambientes decorados
- Ofertas y descuentos especiales para la próxima compra para ampliar la combinación de productos
- Asesoramiento
- Sugerencias según el tipo de cliente
- Captar clientes contactando grandes empresas para proponerles renovar sus ambientes. Precios por presupuestos. (Por ejemplo: clínicas grandes e importantes, constructoras de barrios de alto nivel, hoteles, restaurantes)

La relación con los clientes se hará a través de la asistencia personal con un representante de ventas que ayude durante el proceso de las mismas y posterior.

1.5 FUENTES DE INGRESOS

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).

Otro aspecto que se desarrolla en este módulo son las fuentes de ingreso alternativas y la forma en que se fijaran los precios en nuestra propuesta.

En la tienda de decoración la forma de crear ingresos principalmente será a través de la venta de los productos que la misma ofrece. Entre ellos se puede mencionar los siguientes, divididos en cinco categorías:

- Accesorios y objeto deco: Alfombras, almohadones, cajones, cestos, cestos de ropa, cuadros, estantes, percheros, velas, borlas, vinilos decorativos, marcos para cuadros, paneles organizadores, revisteros, tapices, portamacetas, portarretratos
- Cocina y comedor: bazar, manteles, individuales, caminos de mesa, repasadores, vajilla.
- Baño: alfombras de baño, cortinas de baño, accesorios para baños
- Iluminación: Apliques de pared, lámparas de pie, lámparas de techo, veladores, arañas.
- Muebles: cómodas, sofás, sillas, banquetas, esquineros, muebles para TV, cajoneras.

En cuanto a fuentes alternativas de ingresos se pueden mencionar diversos cursos que ofrecerá la tienda de decoración. Entre ellos se puede mencionar:

- Cursos de pintura oleo
- Cursos de pintura acrílico
- Cursos de carpintería.

Para plantear los precios a los distintos productos, se tendrá en cuenta el tipo de cliente o tamaño de la compra: para decorar grandes empresas se ofrecerá un precio diferente que el de un cliente que lleva un producto.

Al costo de los productos ofrecidos se los multiplicará por un porcentaje de utilidad. Los porcentajes asignados variaran según el producto ofrecido y al cliente que se vendiendo. Tendrán un porcentaje más alto aquellos productos que ofrezcan mayor valor y los cuales se saben que pueden obtener un mayor margen. Para los cursos los precios serán variados dependiendo la información que el mismo brinde, su duración y material brindado en el mismo.

1.6 RECURSOS CLAVES

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Los recursos clave de la empresa analizada son los mencionados a continuación:

Físicos y servicios: En este recurso se mencionará lo necesario para el armado del lugar físico de nuestra tienda. Requiere de una gran inversión pero son necesarios para el funcionamiento diario de la misma. Entre ellos se puede mencionar:

- Estanterías
- Computadoras
- Depósitos
- Punto de venta: es muy importante tener un local que se pueda exhibir bien toda la mercadería. No se pueden tener cosas apiladas o guardadas, ya que se necesita que los clientes que asistan al mismo, puedan observar todo con claridad. La ubicación del mismo también es muy importante. El mismo estará ubicado en un complejo comercial.

Humanos: Como se mencionó en varias oportunidades anteriores, es muy importante contar con personal capacitado y preparado para la venta de productos de decoración, personal que sepa convencer a los clientes y que los haga sentir satisfechos con la compra. Para que la tienda de decoración funcione se necesitara:

- Encargado de la tienda
- Empleados de la tienda capacitados para la venta
- Empleados de la tienda dedicados al depósito u entrega de productos comprados a través de página web o redes sociales.

Económicos

- Fondos para el proyecto. Se necesitara dinero en efectivo para realizar la inversión inicial de la tienda de decoración.

1.7 ACTIVIDADES CLAVES

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

Dentro de las actividades claves que va a tener que realizar la tienda de decoración para llegar al éxito se pueden mencionar:

- Marketing: ya que es la actividad que tiene como objetivo entregarle al consumidor los productos que resuelvan su problema o satisfagan su necesidad. El marketing realiza distintas investigaciones de mercados, identifica la mejor solución para el consumidor y hace conocida a la empresa a través de publicidades y promociones.
- Compras: ya que es la actividad que tiene como objetivo adquirir adecuadamente los productos que la empresa va a ofrecer a los consumidores. Tiene que tener en cuenta el stock que se va a adquirir, cual es la moda que se está transitando, el costo de almacenamiento de los productos.

1.8 ASOCIACIONES CLAVES

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones: Alianzas estratégicas, Cooperación, Joint ventures y relaciones clientes- proveedor.

Una alianza importante es la alianza con ciertos proveedores. En el rubro de la decoración existe una gran cantidad de proveedores que ofrecen los productos comercializados. Sería de suma utilidad

poder obtener una relación con algún proveedor importante para obtener ciertos beneficios, como personalización de productos, exclusividad.

Otra alianza que se va a realizar es entre empresas no competidoras, en este caso con Sergio Pinturerías.

Además como se mencionó anteriormente se buscaran alianzas con clientes que realicen compras grandes. Se pueden realizar alianzas con constructoras de barrios de alto nivel que busquen ambientar las casas construidas, con los mejores hoteles o restaurants de la provincia, que deseen también equipar sus espacios con la decoración ofrecida por la empresa.

1.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

Para la tienda de decoración se identificación los siguientes costos:

Costos fijos: la empresa debe afrontarlos independientemente del volumen de producción. Entre ello podemos mencionar:

- Los empleados que trabajan en la tienda de decoración
- Servicios: agua y luz
- Alquiler del local comercial
- Impuestos

Costos variables: son aquellos costos asociados directamente al nivel de producción y/o ventas alcanzado. En ellos se encuentran:

- Los productos que compramos a nuestros proveedores para vender.

La mayor estructura de costos estará dada por los costos variables y se utilizará una estrategia de costos basada en las diferencias más que en la minimización. (Se justifica cobrar un precio más alto que el promedio)

A continuación, el lienzo canvas aplicado a la tienda de decoración.

Grafico n°4: Lienzo canvas aplicado a la tienda de decoración



Fuente: Elaboración propia

Como conclusión del último capítulo, los módulos del lienzo canvas indicaron que el segmento clave de la empresa bajo análisis son los millennials. La empresa llegará a ellos a través de una tienda física propia, de una tienda online y de distintas redes sociales. El ingreso principal estará dado por los productos ofrecidos y también por los cursos enseñados. Habrá que hacer hincapié en los recursos claves: punto de venta, empleados, fondos para el proyectos, en las actividades claves: marketing y compras y en las asociaciones claves: en Sergio Pinturerías y en proveedores y clientes importantes. Por último y no menos importante, tener en cuenta la estructura de costos realizada, que estará basada en una estrategia de diferencias. Para que la tienda de decoración se destaque de otras y los clientes la elijan para satisfacer sus necesidades se tendrá presente en todo momento la propuesta de valor generada... *Estilo sin palabras.*

CONCLUSIONES

A pesar de que Sergio Pinturerías es una empresa de más de treinta años en el rubro, que cuenta con demasiada experiencia y conocimientos sobre el mercado, fue de mucha utilidad el análisis comercial realizado anteriormente, ya que dejó en evidencia fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización que no se tenían en cuenta.

El objetivo principal del trabajo de investigación fue demostrar si la empresa bajo análisis estaba en condiciones de realizar una expansión y se concluyó que si es factible comercialmente la creación de una nueva unidad estratégica de negocios: una tienda de decoración, como estrategia de crecimiento para Sergio Pinturerías.

Los puntos analizados por separado en cada capítulo, avalan la creación de una nueva UEN, en este caso la tienda de decoración, ya que:

- Con el cálculo del valor empresarial realizado se concluyó que cuantitativamente los valores arrojados por el mismo son una fortaleza para la empresa y que existen pequeñas incoherencias que la misma tiene que corregir para poder seguir creciendo en el mercado y poder proyectarse a futuro. Es conveniente que la empresa se oriente 100% al cliente y a las diferencias que puede crear para el este. A pesar de estas pequeñas incoherencias, el valor empresarial de Sergio Pinturerías se encuentra predominado de fortalezas lo que le permitirá a la empresa destacarse en el mercado y estar por encima de sus competidores.
- El análisis del sector de decoración muestra favorablemente como ha crecido este en los últimos años y como lo seguirá haciendo, mientras que la herramienta formación de escenarios arrojó un objetivo de factible consecución con un escenario predominado de oportunidades para aprovechar.
- El análisis de la posición competitiva mostro como resultado que puede plantearse el desarrollo de una nueva UEN (tienda de decoración), debido a que las fortalezas actuales de Sergio Pinturerías, permitirán “financiar” a la nueva empresa, aprovechando además el crecimiento del mercado.

Como los puntos anteriores analizados, se encuentran a favor de la creación de la tienda de decoración, se decidió finalizar el trabajo de investigación aplicando la metodología canvas para plantear un modelo de negocios y darle forma a la estrategia de crecimiento propuesta y avalada por el análisis realizado.

Este modelo da la posibilidad de conocer los aspectos claves de la tienda de decoración y como se relacionan y compensan entre sí. Además, permite visualizar en un sólo documento, la idea del modelo de negocio planteado.

Siguiendo un orden y realizando los análisis de forma correspondiente, como se realizaron en el trabajo: primero determinar el valor empresarial, seguido por el análisis del sector y análisis de la posición competitiva y finalizando con el desarrollo del modelo de negocios (aplicando la metodología canvas), es posible garantizar el éxito de la expansión planteada, ya que en los distintos análisis surgen fortalezas en las cuales se debe hacer hincapié y debilidades que el empresario tiene que tratar de disminuir.

A la empresa bajo análisis, Sergio Pinturerías, le queda todavía un largo recorrido de expansión, porque por más años que lleve en el mercado, existen todavía formas de crecimiento para la misma, que puede aprovechar por su capacidad y experiencia.

Se recomienda realizar siempre antes un análisis comercial que determine la situación de la empresa y que marque aproximadamente un camino a seguir.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ocaña, Hugo Ricardo, (2016), "Dirección Estratégica de los Negocios", 3º edición, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). Generación de modelos de negocios. País: Editorial.
- Clavijo, Camila. Modelo Canvas: ¿qué es, para qué sirve y cómo se utiliza? Descargado en: <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>
- Delgado, Anne. (17 de febrero de 2020) Te explicamos todos los tipos de segmentación del mercado. Descargado en: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/tipos-de-segmentacion-de-mercado-20200217-0073.html>
- Markepymes. El sector del mueble y decoración en auge gracias al E-commerce. Descargado en: <https://markepymes.com/el-sector-del-mueble-y-decoracion-en-auge-gracias-al-e-commerce/>
- Gonzales, Bea (6 de noviembre de 2019) 'Millennials' y decoración: Los jóvenes tienen claro su estilo. Houzz. Descargado en: <https://www.houzz.es/revista/millennials-y-decoracion-los-jovenes-tienen-claro-su-estilo-stsetiw-vs~127027625>
- Marco, Miguel Angel (6 de junio de 2018) ¿La estética prima a la calidad para los millennials? Puro marketing. Descargado en: <https://www.puromarketing.com/88/30501/estetica-prima-calidad-para-millennials.html>
- Moreno, Pilar. (8 de febrero de 2021) ¿Por qué el sector de la decoración está en auge a pesar de la pandemia? Estrella digital. Descargado en: <https://www.estrelladigital.es/articulo/sociedad/sector-decoracion-auge-pesar-pandemia/20210208105921448886.html>
- Valencia Noticias (2 de marzo de 2021) ¿Por qué el sector de la decoración ha crecido a pesar de la pandemia?. Valencias Noticias. Descargado en: <https://valencianoticias.com/por-que-el-sector-de-la-decoracion-ha-crecido-a-pesar-de-la-pandemia/>
- Houzz Research (1 de febrero de 2018) . Estudio Houzz y el Hogar sobre tendencias en renovación 2017. Descargado en: <https://www.houzz.es/revista/estudio-houzz-y-el-hogar-sobre-tendencias-en-renovacion-2017-stsrsvw-vs~103606608>
- Redacción Interempresas (30 de mayo de 2019) Las empresas de renovación del hogar prevén un crecimiento del negocio en 2019. Canales Sectoriales. Descargado en: <https://www.interempresas.net/Construccion/Articulos/246599-Las-empresas-de-renovacion-del-hogar-preven-un-crecimiento-del-negocio-en-2019.html>
- Gammabox Tech. Ingresos por ventas en el Decoración del hogar Mercado para registrar una CAGR estelar para 2030 .Conozca los jugadores de la marca: Kimball International, Herman

Miller). Informe descargado en: <http://gammaboxtech.com/decoracion-del-hogar-elevated-robust-growth/>

- Andrea Gilbert. (14 de marzo de 2021) Global Decoración del hogar visión del mercado, tendencias y estrategias de Negocio, ingresos y perspectivas de volumen 2021-2030. Influencers Web. Descargado en: <http://www.influencersweb.com/decoracion-del-hogarrecent-trends/>
- MarketResearch. Análisis del mercado global de decoración del hogar, impulsores, restricciones, oportunidades, amenazas, tendencias, aplicaciones y pronóstico de crecimiento para 2027. Informes descargado en: <https://marketresearch.biz/report/home-decor-market/>
- America Retail. (5 de noviembre de 2020) Muebles, hogar y deco lideraron ventas este CyberMonday 2020 con más de 3 millones de visitas. Descargado en: <https://www.america-retail.com/argentina/muebles-hogar-y-deco-lideraron-ventas-este-cybermonday-2020-con-mas-de-3-millones-de-visitas/>

ANEXOS

ANEXO 1: Diagnostico de la visión empresaria

FACTORES	No siempre (0)	Pocas veces (0,25)	Solo para los casos relevantes (0,80)	Siempre (1)
1. Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc)				X
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?			X	
3. Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc)				X
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.				X
5. Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.		X		
6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.		X		
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				X

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

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

Nota aclaratoria:

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

Cálculo de la visión empresaria:

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

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

ANEXO 2: Diagnostico de la misión de negocios

	CONTENIDO	0	0,20	0,80	1
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1)				X
2	¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes? (2)				X
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización? (3)				X
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4)				X
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización? (5)				X
6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?				X
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?				X
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?				X
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?	X			
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?	X			
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?	X			
12	¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?		X		
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?	X			

14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?			X	
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?			X	
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?			X	
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?			X	
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?				X
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?		X		
20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?		X		
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?			X	
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?				X
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.	X			
24	¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?				X
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?			X	
26	¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?	X			
27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?				X
28	Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?				X

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

Notas aclaratorias:

- (1) Debe entender por "conocimiento del cliente" la composición del o los segmentos; edades, sexo, poder adquisitivo, nivel de educación, zona donde viven, qué compran habitualmente, con quiénes compran, cuánto es el gasto promedio por compra, etc, etc.
- (2) Se trata de establecer si la empresa posee como mercado meta uno o más segmentos.
- (3) Los clientes potenciales son TODOS los clientes que podrían, en algún momento ser compradores para la empresa. Los clientes potenciales surgen de la diferencia entre el

Mercado Potencial (Mp) menos el Mercado Actual de la Empresa (Ma), o Cuota de Mercado (Cm).

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

Cálculo de la misión de negocios:

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

Escala y tipificación:

- 0 a 0,40 = Misión cerrada
- 0,41 a 0,60 = Misión inestable
- 0,61 a 0,80 = Misión rígida
- 0,81 a 1,00 = Misión abierta

ANEXO 3: Diagnostico de la cultura organizacional

(El entrevistado debe responder sí o no)

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

25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponda? SI
26. ¿Algunas tareas se encuentran libres de estrictos procedimientos y controles de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su propia iniciativa? (siempre considerando el nivel de responsabilidad que le compete).SI
27. ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos? NO
28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal? NO
29. ¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos? NO
30. ¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones? NO

Nota aclaratoria:

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

Cálculo de la cultura organizacional:

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

Escala y tipificación:

0 a 0.4 = Cultura rezagada

0.41 a 0.6 = Cultura seguidora

0.61 a 0.8 = Cultura anticipadora

0.81 a 1 = Cultura innovadora

Anexo 4: Diagnostico de la estructura organizacional

	no (0)	(0,20)	(0,80)	si (1)
1. La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción /anticipación a los cambios.			X	
2. Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.				X
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.				X
4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.	X			
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.			X	
6. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización.	X			
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.		X		
8. La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.			X	
9. En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal- que atente al clima de trabajo.	X			
10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes		X		

11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata			X	
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal				X
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda			X	
14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios			X	
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.				X
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario			X	
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.				X
18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.			X	

Nota aclaratoria

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

Cálculo para la estructura organizacional

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

Escala y tipificación

0 a 0,40 = Estructura Burocrática

0,41 a 0,60 = Estructura Rezagada


0,61 a 0,80 = Estructura Flexible

0,81 a 1,00 = Estructura Innovadora

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 26 de julio de 2021


Locamuz
Acaordino
Valentina
Firma y aclaración

28668

Número de registro

38580981

DNI