



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

Análisis Estratégico

TiendaColor Pinturería

Autor:

Emiliano García

Reg. 28172

emilianogarcia05@gmail.com

Profesora tutor:

María Fernanda Maradona

Mendoza – 2023

RESUMEN TÉCNICO

Este trabajo se centra en realizar un análisis exhaustivo de TiendaColor Pinturería, utilizando como base el modelo conceptual del Profesor Hugo Ocaña. El objetivo principal es obtener una comprensión profunda de la empresa y su entorno, permitiendo así obtener una visión detallada de su estado actual y de los factores externos que inciden en su desarrollo.

El marco teórico se sustenta en el modelo propuesto por el Profesor Hugo Ocaña y se complementa con otras herramientas reconocidas en el ámbito administrativo, tales como la matriz de General Electric, la Matriz de Ansoff y el Modelo Canvas. Estas herramientas aportan perspectivas diversas que enriquecen el análisis, permitiendo evaluar de manera integral los distintos aspectos de la organización.

El objetivo fundamental de este enfoque analítico es comprender a profundidad la situación presente de TiendaColor Pinturería, identificando áreas de oportunidad y desafíos potenciales que puedan impactar su desarrollo estratégico. La finalidad es proponer estrategias concretas y fundamentadas que impulsen su crecimiento sostenible y su éxito en un mercado en constante evolución y competencia.

La combinación de estos marcos teóricos y herramientas de análisis proporciona una base sólida para abordar los retos actuales de TiendaColor Pinturería. Este estudio no solo busca comprender la realidad actual de la empresa, sino también ofrecer recomendaciones prácticas y viables que contribuyan de manera significativa a su desarrollo sostenible y su destacada posición en el sector

Palabras claves

- Análisis estratégicos
- Profesor Hugo Ocaña
- TiendaColor Pinturería
- Matriz de General Electric
- Matriz de Ansoff

- Modelo Canvas
- Análisis Externo
- Análisis Interno
- Valor Empresarial
- Formulación Estrategias

Contenido

○ <u>RESUMEN TÉCNICO</u>	2
Palabras claves.....	2
○ <u>INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS</u>	9
Introducción.....	9
Objetivos.....	9
○ <u>DIVERSAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS</u>	10
Conceptualización de Valor y Ventaja Competitiva	10
Perspectiva de la Ventaja Competitiva.....	11
Valor	11
Valor para el cliente.....	11
Valor para la empresa	13
○ <u>MODELO CANVAS</u>	15
Segmentos de clientes.....	15
Segmentos de cliente de TiendaColor	16
Propuesta de Valor	16
Propuesta de valor de TiendaColor	16
Canales	17
Canales de TiendaColor.....	17
Relaciones con los clientes	18
Relaciones con los clientes de TiendaColor	18
Fuentes de ingresos.....	19
Fuentes de ingresos de TiendaColor.....	19
Recursos clave	19
Recursos claves de TiendaColor.....	19



Actividades claves	20
Actividades claves de TiendaColor	20
Socios clave	21
Socios claves de TiendaColor	21
Estructura de costos	21
Estructura de costos de TiendaColor	21
Lienzo TiendaColor	23
Enfoque Social y Ambiental.....	24
Enfoque Social.....	24
Enfoque Ambiental.....	24
o <u>IDENTIDAD</u>	<u>26</u>
Visión	26
Visión TiendaColor Pinturería.....	27
Misión.....	28
Misión TiendaColor.....	29
Cultura	30
Paradigma organizacional	31
Tipos de cultura empresarial.....	31
Cultura de TiendaColor	32
Paradigma Organizacional de TiendaColor.....	33
Cultura Fuerte TiendaColor.....	34
Estructura.....	34
Estructura de TiendaColor.....	35
Factor de individuación	36
Factor de individuación TiendaColor.....	36

○ <u>DIFERENCIA Y EFICIENCIA</u>	38
Diferencia	38
Análisis de Factor de Sofisticación de TiendaColor	40
Eficiencia	44
Impulsores de costos.....	44
Impulsores asociados a las personas.....	44
Impulsores asociados a los procesos	45
Impulsores asociados a los costos	45
Estimación no financiera del factor de optimización	45
Análisis de Factor de Optimización de TiendaColor.....	46
Proceso de Negocios.....	46
Análisis por actividad	47
Cálculo del valor empresarial	49
Cálculo Valor Empresarial de TiendaColor	50
○ <u>ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS</u>	51
Análisis del sector de negocios de TiendaColor.....	52
1. Variables de Nivel 1	52
1.1. Clientes	53
1.1.1. Clientes Actuales	53
1.1.2. Clientes Potenciales	55
1.2. Empresa	56
1.2.1. Empresa Cliente Competencia.....	56
1.3. Competencia	58
2. Variables de Nivel 2	59
2.1. Proveedores.....	59

2.2.	Posible nuevos ingresantes:	60
2.2.1.	Barreras creada por los competidores	60
2.2.2.	Barreras gubernamentales:.....	61
2.2.3.	Productos sustitutos	62
2.2.4.	Actores estatales y no estatales	62
2.2.4.1.	Actores estatales	62
2.2.4.2.	Actores no estatales	63
3.	Variables de Nivel 3	63
3.1.	Variables de economía global.....	63
3.2.	Variables de economía nacional	63
	Determinación de las variables competitivas	64
	Análisis dinámico del sector.....	66
	El segmento de la industria.....	66
	El segmento de la industria de TiendaColor.....	67
	Los grupos estratégicos	68
	Los grupos estratégicos de TiendaColor	70
	Ciclo de vida de los sectores de negocio	71
	Ciclo de vida de los sectores de TiendaColor.....	72
	o <u>ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y POSICIÓN COMPETITIVA.</u>	73
	La empresa y su unidad estratégica de negocios	73
	Estrategia y posición competitiva.....	74
	Matriz Boston Consulting Group (BCG)	75
	Posición de TiendaColor según Matriz Boston Consulting Group (BCG)	75
	Matriz de Mc Kinsey o General Electric	76
	Posición de TiendaColor según Matriz de Mc Kinsey o General Electric	77

Matriz ADL (Arthur D. Little)	78
Posición de TiendaColor según Matriz ADL (Arthur D. Little)	78
Integración e interpretación de las matrices	79
○ <u>FORMULACION DE LA ESTRATEGÍA</u>	81
Estrategia de negocio.....	81
Estrategia de negocios de TiendaColor	83
Estrategia de posicionamiento competitivo.....	84
Estrategia de posicionamiento de TiendaColor	85
Estrategia de crecimiento.....	86
Estrategia de crecimiento de TiendaColor.....	87
Estrategia organizacional.....	89
Estrategia organizacional de TiendaColor.....	91
Estrategia funcional	91
Estrategia funcional de TiendaColor	92
○ <u>CONCLUSIONES</u>	94
○ <u>ANEXOS</u>	96
Anexo A: Diagnóstico de la visión empresarial (iV)	96
Anexo B: Diagnóstico de la misión de negocio (iM)	99
Anexo C: Diagnóstico de la cultura organizacional (iC).....	102
Anexo D: Diagnóstico de la estructura organizacional (iE)	104
Anexo E: Determinación de las condiciones competitivas de la “Variable 1”	106
Anexo F: Determinación de las condiciones competitivas de la “Variable 2”	109
Anexo G: Determinación de las condiciones competitivas de la “Variable 3”	111
○ <u>Bibliografía</u>	113

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Introducción

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis exhaustivo y comprensivo de la empresa TiendaColor Pinturería, utilizando el modelo propuesto por el Profesor Hugo Ocaña. El análisis se centra en examinar tanto la empresa como su entorno, con el propósito de obtener una comprensión detallada del estado actual de la organización y de los factores externos que la rodean.

La metodología empleada busca proporcionar una visión clara de la situación actual de la empresa, identificando oportunidades y desafíos en su entorno operativo. A través de este análisis estratégico, se aspira a desarrollar un conjunto de estrategias que permitan a TiendaColor Pinturería avanzar hacia un crecimiento sostenible y exitoso.

El modelo de análisis propuesto por el Profesor Hugo Ocaña sirve como marco metodológico para este estudio, proporcionando una estructura sólida para evaluar diversos aspectos de la empresa, desde su posición en el mercado hasta sus estrategias de crecimiento potenciales.

Objetivos

General:

- Hacer un análisis estratégico de TiendaColor Pinturería a través del modelo elaborado por el Prof. Hugo Ocaña.

Específico:

- Conocer el estado actual de la empresa y su entorno.
- Determinar el valor empresarial de la empresa.
- Elaborar sugerencias de acciones estratégicas a tomar.

CAPÍTULO 1

DIVERSAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS

En este capítulo se busca introducir conceptos generales acerca de la ventaja competitiva de una empresa, así como el concepto de valor desde la perspectiva tanto del cliente como de la empresa. Estos conceptos se enfocarán en los definidos en el modelo del profesor Ocaña, pero se complementarán con definiciones de otros autores. El objetivo radica en establecer definiciones precisas de la terminología, lo que permitirá una comprensión y aplicación sin ambigüedades del modelo del profesor Ocaña en el contexto de la organización TiendaColor Pinturería.

Conceptualización de Valor y Ventaja Competitiva

El modelo presentado por (Ocaña, 2017) en su libro "Estrategia de los Negocios" abarca tres pilares conceptuales:

- El agente estratégico.
- La estrategia.
- La gestión estratégica.

El agente, que en este contexto es una persona, debido a su papel como emprendedor y motor del desarrollo de un negocio, como un sujeto que decide y tiene la facultad de establecer límites, estructurar jerarquías y determinar el intercambio y uso de la información.

La estrategia es simplemente una planificación. Aquí, el autor no se detiene en discusiones de si utilizaremos a la estrategia para referirnos al corto, media o largo plazo. Simplemente lo utilizaremos como un patrón de conducta que determina una cultura para todas las personas involucradas.

La gestión estratégica implica la implementación efectiva de la mencionada estrategia. Aquí (Ocaña, 2017) menciona que mientras que en la estrategia domina la poiésis, en la gestión domina la praxis.

Perspectiva de la Ventaja Competitiva

La meta fundamental de toda empresa es, por definición, obtener beneficios económicos. Esto se traduce en conseguir una ganancia. Para lograr este objetivo, las empresas producen bienes o servicios que se ofrecen a los clientes, de manera que los ingresos generados por las ventas superen los costos asociados con la operación de la empresa.

Los clientes, sean individuos u organizaciones, presentan necesidades que aún no han sido satisfechas. Estas necesidades pueden ser atendidas a través de los bienes o servicios que las empresas proporcionan.

Aunque esto pueda parecer sencillo, en la práctica, salvo en los casos de mercados monopólicos, las empresas compiten entre sí para persuadir a los clientes de que elijan sus productos en lugar de los ofrecidos por la competencia.

Como enfoque inicial, se puede afirmar que una empresa logra una ventaja competitiva cuando tiene una mayor capacidad que sus competidores para atraer a los clientes.

La interrogante que surge es: ¿Qué determina que una empresa tenga una mayor capacidad para atraer a los clientes? La respuesta es corta pero compleja: El valor.

Valor

Para profundizar en el concepto de ventaja competitiva, primero se debe comprender el concepto de valor, pues la premisa es que es el valor, y no otra cosa, lo que hace que una empresa obtenga una ventaja competitiva (Ocaña, 2017).

Las personas emplean el término "valor" con frecuencia, pero rara vez se detienen a reflexionar sobre su significado. No obstante, este concepto puede ser más intrincado de lo que aparenta. En primer lugar, el valor no se adscribe a un carácter objetivo, sino más bien lo contrario. El valor difiere entre una empresa y un cliente, y aun en este último caso, la percepción del valor puede variar significativamente entre diferentes clientes.

Valor para el cliente

En términos generales, el valor para el cliente se define como la disposición a pagar por un producto. Sin embargo, es crucial profundizar en este concepto a través de un ejemplo.

Se pondrá el ejemplo de dos oficinistas que deben almorzar antes de continuar su jornada laboral. En este escenario, un vendedor ambulante ofrece ensaladas a un precio de \$100. El oficinista A opta por adquirir una ensalada, mientras que el oficinista B argumenta que preferiría usar ese dinero para comprar comida rápida.

Para comprender las decisiones de ambos, es necesario analizar el proceso cognitivo que cada uno siguió al tomar su elección. Dicha decisión podría influenciarse por diversos factores, como el aporte calórico, los hábitos alimenticios o el deseo de un sabor específico. Incluso se podría plantear si esta misma decisión se repetiría para ambos al día siguiente.

La conclusión a la cual llegamos, es que el valor es totalmente subjetivo. Es decir, la cantidad que están dispuesto a pagar por un producto difiere en cada persona. Depende de múltiples factores que a efectos teóricos se resumen en necesidades y deseos específicos de cada cliente.

Aun así, se pueden mencionar dos tipos de valor para el cliente:

- Valor percibido: Es anterior a la compra y uso del producto. Responde a sentimientos, se trata de un valor ideal.
- Valor recibido: Es posterior a la compra y a la experiencia de uso. Se convierte en un valor real.

De acuerdo con lo mencionado, el valor para el cliente varía de forma individual. Sin embargo, en un mercado se encuentran numerosos clientes, lo que hace inviable determinar el valor para cada uno de ellos de manera específica.

Por este motivo, se procede a la segmentación de los clientes. Esta estrategia implica la clasificación de los clientes en grupos con base en criterios compartidos, tales como la edad, el género, la ubicación geográfica o incluso características de comportamiento. Dicha práctica permite la formación de conjuntos de clientes que comparten una percepción similar en relación al valor.

A partir de esto (Ocaña, 2017) define al valor para el cliente como el valor que obtiene del producto, menos lo que paga por él.

$$V_c = \text{Producto} - \text{Precio}$$

Se podría definir a un producto como el beneficio genérico que se espera de él. Por ejemplo, la capacidad de alimentarnos y saciar el hambre en el ejemplo de las ensaladas. Esto significaría que todos los productos fueran iguales, pero la realidad es más compleja. El producto en realidad se parece más a la siguiente ecuación (Ocaña, 2017).

$$\text{Producto} = \text{Beneficio genérico} + \text{Atributos específicos}$$

El producto se compone de beneficios genéricos y de atributos específicos. Son estos últimos los que distinguen entre los productos en un mercado competitivo.

Sin embargo, al observar el mundo real con su amplia gama de productos disponibles y la multiplicidad de empresas que los ofrecen, se plantea una cuestión. ¿Es factible que el cliente retenga los atributos específicos de cada producto? ¿Puede recordar, por ejemplo, que una salsa de tomate es ligeramente más ácida, mientras que otra posee un sabor más suave, y que una tercera contiene menos conservantes, mientras que otra es más espesa?

La respuesta es sencilla: no. En la mente del cliente, los atributos específicos se agrupan bajo una única etiqueta, la marca. El cliente no otorga valor a la suma de los atributos específicos, sino más bien a la marca en sí.

Este razonamiento nos lleva a nuestra última definición de valor para el cliente.

$$V_c = \text{Marca} - \text{Precio}$$

Valor para la empresa

Una empresa se define, en términos generales, como una entidad compuesta por una o varias personas que, a través de actividades productivas, persiguen la obtención de beneficios económicos. A partir de esta premisa, se puede inferir que el valor para la empresa tiende a ser más objetivo en comparación con el valor para el cliente.

La literatura convencional lo conceptualiza como la totalidad generada por todas las actividades de valor. Si esta totalidad excede el costo de generar dicho valor, la empresa habrá logrado un "margen de utilidad" (Porter, 1985).

Por otro lado, Ocaña presenta una perspectiva ligeramente diferente y define el valor para la empresa como:

$$V_e = \text{Diferencia} - \text{Costos}$$

En este enfoque, el autor subraya que el producto no puede ser genérico, sino que debe poseer alguna forma de diferenciación, por mínima que sea. Al menos, una marca que permita la identificación del producto.

En el valor creado por la empresa, podemos distinguir entre rasgos cualitativos y cuantitativos. Por ejemplo, la imagen respaldando al producto podría ser un aspecto cualitativo, mientras que la tecnología aplicada sería un aspecto cuantitativo.

Las actividades están orientadas a conferir a los productos atributos específicos que los distinguen del resto. El costo expresa el precio pagado por estas diferencias generadas, siendo mayor el costo a medida que aumenta la diferencia.

Esta diferencia se cuantifica mediante un coeficiente llamado factor de sofisticación, mientras que el costo se mide a través del factor de optimización. Reconceptualizamos la ecuación de la siguiente manera:

$$V_e = f_s - f_o$$

No obstante, existe un tercer componente en la generación de valor para la empresa: la identidad, que se determina mediante el valor de individuación.

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

Es relevante notar que el factor de individuación multiplica la diferencia entre el factor de sofisticación y el de optimización. Esto implica que, si dos empresas son capaces de generar un grado de diferenciación similar con estructuras de costos equivalentes, aquella que logre establecer una identidad más sólida obtendrá una ventaja competitiva.

Este análisis también nos permite contemplar que una empresa puede enfocarse en la diferenciación, el costo, o en una relación entre ambos.

Dado que hemos expuesto los conceptos de valor para el cliente, es apropiado recordar que habíamos señalado que el valor es primordial para nosotros. El cliente exige valor, y la empresa busca valor.

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando es capaz de generar un valor empresarial superior al valor para el cliente.

$$V_e > V_c$$

CAPÍTULO 2

MODELO CANVAS

En este capítulo se realiza un análisis preliminar del modelo de negocio utilizando el modelo Canvas. Este enfoque posibilita obtener una visión inicial y comprensiva del negocio, lo que a su vez facilita análisis más detallados en etapas posteriores.

El Business Modelo Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, es una herramienta ampliamente utilizada en el mundo de los negocios para analizar, diseñar y describir modelos de negocio de manera visual y concisa. Ofrece una representación gráfica que consta de nueve bloques, cada uno de los cuales se centra en un aspecto clave del modelo de negocio de la empresa. Estos bloques

- 1) Segmentos de clientes
- 2) Propuesta de valor
- 3) Canales
- 4) Relaciones con los clientes
- 5) Fuentes de ingresos
- 6) Recursos clave
- 7) Actividades clave
- 8) Socios clave
- 9) Estructura de costos.

En conjunto, estos bloques proporcionan una visión holística de cómo se crea, entrega y captura valor en un modelo de negocio.

Segmentos de clientes

En el bloque de "Segmentos de Clientes," se realiza una identificación y segmentación detallada de los grupos de personas o empresas a los que la empresa busca servir. Esta sección del modelo de negocio se enfoca en comprender a quiénes se dirige el negocio y en segmentar la audiencia en grupos con características y necesidades similares. Estos segmentos pueden ser definidos de diversas maneras, como demográficas, geográficas, psicográficas o basadas en comportamientos. La identificación precisa de segmentos de clientes es esencial para adaptar la estrategia de la empresa y brindar un enfoque más

personalizado y efectivo. Comprender profundamente a estos segmentos permite a la empresa diseñar una propuesta de valor más adecuada y estrategias de marketing específicas.

Segmentos de cliente de TiendaColor

Desde una perspectiva geográfica, la empresa se enfoca en clientes que se encuentran en proximidad física a su ubicación. Este grupo abarca tanto a individuos interesados en renovar sus hogares como a pequeños comercios y talleres especializados en chapería y pintura de vehículos.

Otro segmento de clientes se define a través de su comportamiento de compra, con una preferencia por realizar sus adquisiciones en línea y solicitar servicios de entrega a domicilio.

Además, TiendaColor atiende a empresas cuya naturaleza operativa requiere un suministro recurrente de productos de pintura, tales como carpinterías, empresas metalúrgicas, proveedores de servicios de mantenimiento, cabañas turísticas, entre otros.

Propuesta de Valor

En el bloque de "Propuesta de Valor," se describe la oferta única que la empresa presenta a sus clientes. Esta sección se centra en cómo la empresa resuelve los problemas o satisface las necesidades de sus segmentos de clientes. Aquí se detallan los productos o servicios específicos que la empresa ofrece y se resaltan los beneficios y ventajas que hacen que esta propuesta sea atractiva para los clientes. Una propuesta de valor sólida es esencial para diferenciarse de la competencia y atraer a los clientes adecuados.

Propuesta de valor de TiendaColor

La empresa analizada se distingue por su enfoque centrado en la atención al cliente. Se prioriza el establecimiento de un diálogo con el cliente con el propósito de comprender sus necesidades técnicas y sus expectativas estéticas en relación con los productos de pintura. Esto permite ofrecer al cliente la solución más adecuada que se ajuste tanto a sus requerimientos técnicos como a su presupuesto.

Además, se trabaja para simplificar al máximo el proceso de compra, ofreciendo diversas modalidades de pago y servicios de entrega a domicilio. En situaciones particulares, se brinda la posibilidad de que un representante de ventas visite el lugar del proyecto para brindar un asesoramiento más personalizado.

Dentro de su propuesta de valor, la empresa se destaca por la oferta de una amplia variedad de marcas, proporcionando alternativas que abarcan tanto la calidad como la variedad de precios.

Canales

El bloque de "Canales" se enfoca en cómo la empresa llega a sus clientes y se comunica con ellos. Esto abarca los canales de marketing, distribución y ventas. La elección de canales adecuados es crucial para llegar a los segmentos de clientes de manera eficiente y efectiva. Los canales pueden ser tanto físicos como digitales, y deben estar alineados con las preferencias y comportamientos de los clientes. La gestión adecuada de los canales implica considerar cómo se promocionan los productos o servicios, cómo se entregan, cómo se realizan las ventas y cómo se mantiene la relación con el cliente a lo largo del tiempo. Esta parte del modelo se centra en garantizar que la empresa esté presente en los lugares adecuados y en el momento oportuno para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Canales de TiendaColor

TiendaColor se destaca por ofrecer a sus clientes una amplia gama de canales de distribución a su disposición. Entre estos canales, se incluyen la tienda física, una plataforma en línea y una presencia sólida en las redes sociales. En particular, se hace uso de la plataforma de comunicación WhatsApp como medio principal para la difusión de promociones, las cuales están dirigidas principalmente a los clientes habituales que mantienen relaciones estables con la empresa.

Esta diversificación de canales otorga a la empresa la capacidad de extender significativamente su alcance geográfico y, al mismo tiempo, le permite satisfacer las necesidades de consumidores con una variabilidad de preferencias y hábitos de compra

Relaciones con los clientes

El bloque de "Relaciones con los Clientes" se enfoca en cómo la empresa interactúa y se relaciona con sus clientes a lo largo de su ciclo de vida. Esto puede variar desde relaciones personalizadas y de servicio al cliente hasta relaciones más automatizadas a través de plataformas en línea. La calidad de estas relaciones afecta la retención de clientes y su satisfacción, lo que, a su vez, impacta en la lealtad del cliente y las posibilidades de repetición de compra. Las relaciones con los clientes pueden ser de diversos tipos, como asistencia posventa, soporte técnico, interacciones en redes sociales, programas de fidelización o comunicaciones regulares. La elección y gestión de las relaciones con los clientes son esenciales para construir una base sólida de clientes leales y para mantener una reputación positiva.

Relaciones con los clientes de TiendaColor

La empresa se esfuerza constantemente por establecer relaciones cercanas con sus clientes, aprovechando diversos medios de comunicación. Uno de estos medios, como se mencionó anteriormente, es la plataforma WhatsApp, que se considera una opción altamente conveniente para los clientes. Sin embargo, cuando la interacción requiere una mayor fluidez en la comunicación, se propone a los clientes realizar llamadas telefónicas para garantizar la claridad y la efectividad del asesoramiento.

En el caso de clientes habituales, la empresa va más allá y lleva a cabo visitas presenciales, aprovechando los servicios de entrega a domicilio para entablar conversaciones profundas acerca de sus necesidades y preferencias.

Además, las redes sociales se convierten en una herramienta esencial para cultivar relaciones con los clientes. Aunque en ocasiones esta comunicación puede ser más unidireccional, la empresa utiliza estas plataformas para compartir información valiosa y mantener una presencia constante, permitiendo a los clientes estar informados y conectados.

Fuentes de ingresos

En el bloque de "Fuentes de Ingresos," se detallan las diversas formas en que la empresa genera ganancias. Esto puede incluir la venta directa de productos, la suscripción a servicios, publicidad u otros modelos de ingresos. Identificar y diversificar las fuentes de ingresos es clave para la estabilidad financiera de la empresa. Esto implica considerar cuidadosamente cómo se monetizan los productos o servicios y cómo se establecen los precios. Por ejemplo, una empresa de software puede ofrecer sus productos a través de suscripciones mensuales, licencias de una sola vez o publicidad en la versión gratuita.

Fuentes de ingresos de TiendaColor

En este sentido la empresa tiene una sola fuente de ingresos que es producto de la venta de pintura y accesorios. Los servicios complementarios como asesoramiento y envío son parte del servicio. Si bien el envío se puede cobrar según monto de compra, tipo de cliente y lugar de entrega, este no puede considerarse una fuente de ingreso que representa un cambio en el modelo de negocio de la empresa.

Recursos clave

El bloque de "Recursos Clave" enumera los activos fundamentales necesarios para el funcionamiento del modelo de negocio. Estos recursos pueden ser de diversas categorías, como físicos (instalaciones, equipos, inventario), tecnológicos (tecnología patentada, software especializado), humanos (personal calificado, expertos en la materia), financieros (fondos disponibles, líneas de crédito) y otros. La identificación y gestión eficiente de estos recursos son esenciales para el funcionamiento óptimo de la empresa. Estos recursos deben estar disponibles en la cantidad y calidad adecuadas y deben ser utilizados estratégicamente para respaldar la ejecución del modelo de negocio.

Recursos claves de TiendaColor

Existen varios recursos que son importantes para el funcionamiento óptimo de la empresa:

Físicos:

- Local
- Equipamiento del local (estanterías, muebles, computadores)
- Vehículo para entregas
- Mercadería

Financiero:

- Efectivo
- Financiamiento de proveedores.

Humano:

- Personal capacitado para la venta

Actividades claves

Las "Actividades Clave" representan las acciones esenciales que la empresa debe llevar a cabo para hacer funcionar su modelo de negocio con éxito. Estas actividades pueden incluir la producción y entrega de productos o servicios, actividades de marketing y ventas, investigación y desarrollo, gestión de relaciones con clientes, adquisiciones y fusiones, entre otras. La identificación y priorización de las actividades clave son esenciales para garantizar la eficiencia y efectividad de las operaciones de la empresa. Esta parte del modelo se centra en garantizar que las actividades se realicen de manera eficiente y se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa.

Actividades claves de TiendaColor

TiendaColor, en su condición de comercializadora de pinturas y accesorios, centra su actividad principal en la venta de estos productos. Este proceso, que abarca la totalidad de las interacciones, desde comunicaciones, atención y asesoramiento al cliente, hasta los servicios de entrega y las acciones postventa, se considera el eje central de las operaciones de la empresa.

En cuanto a las actividades secundarias, aunque no son la piedra angular del negocio, revisten gran importancia, ya que también influyen significativamente en el éxito y crecimiento de la empresa. Entre estas actividades se encuentran las compras, la

administración y la gestión financiera, las cuales deben llevarse a cabo de la manera más eficiente posible para respaldar la operación general de TiendaColor.

Socios clave

El bloque de "Socios Clave" resalta las relaciones estratégicas que la empresa establece con otras organizaciones. Estos socios pueden incluir proveedores, colaboradores, aliados estratégicos, empresas complementarias o socios de distribución. La colaboración con socios clave puede ayudar a fortalecer la oferta de la empresa y acceder a recursos y capacidades que de otro modo serían difíciles de obtener. La selección y gestión de socios clave son fundamentales para establecer alianzas sólidas que beneficien a ambas partes y respalden los objetivos del modelo de negocio.

Socios claves de TiendaColor

La empresa establece una relación de socio clave con su principal proveedor, quien actúa como representante de varias marcas de renombre en la industria. Este socio desempeña un papel fundamental al proporcionar a TiendaColor un extenso catálogo de productos, así como soluciones de financiación que respaldan las operaciones de la empresa

Estructura de costos

En el bloque de "Estructura de Costos," se detallan todos los gastos relacionados con la operación del modelo de negocio. Comprender y gestionar eficientemente los costos es crucial para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa. Esto incluye costos como salarios, materiales, alquiler, tecnología y otros gastos operativos. La gestión adecuada de la estructura de costos es esencial para mantener márgenes saludables y asegurar la viabilidad a largo plazo de la empresa.

Estructura de costos de TiendaColor

TiendaColor es una empresa en constante crecimiento que ha priorizado la conservación de una estructura de costos fijos reducida, aunque estos han ido en aumento en

consonancia con su expansión. Para ilustrar este aspecto, se utiliza la tradicional clasificación de costos en dos categorías:

- Costos fijos:
 - Salarios
 - Alquileres
 - Impuestos
 - Mantenimiento vehicular
- Costos variables:
 - Mercadería
 - Comisiones
 - Impuestos
 - Publicidad

Esta estructura de costos refleja la estrategia de la empresa y cómo gestiona sus gastos a medida que crece.



Lienzo TiendaColor

Ilustración 1 – Lienzo de TiendaColor. Fuente: Elaboración propia

Socios Claves - Proveedor principal	Actividades Claves - Proceso completo de comercialización (promoción y comunicación, venta, entrega, postventa) - Compras - Administración y finanzas	Recursos Claves	Propuesta de Valor - Facilitar el proceso de compra, ofreciendo un alto nivel de asesoramiento para poder ofrecer el producto ideal en cuanto a soluciones técnicas, deseos estéticos y presupuesto del cliente	Relacion con los clientes - Atención personal en el local - Atención a través medios electrónicos (WhatsApp, redes, teléfono) - Visitas presenciales clientes	Canales - Tienda Física - Tienda Online - Redes sociales - Envíos a domicilio	Segmentos de clientes - Personas físicas o empresas de proximidad geográfica Personas con comportamiento de compra online - Empresas u oficios que por su naturaleza trabajan regularmente	Estructura de costos - Alquileres - Sueldos y comisiones - Mercadería	Fuente de ingresos - Venta de mercadería
---	---	------------------------	---	---	--	--	---	--

Enfoque Social y Ambiental

Otro análisis que no comprende solo el modelo de negocio, sino cómo la empresa impacta en la sociedad en donde se desarrolla, desde el punto de vista social y ambiental.

En la actualizad TiendaColor no lleva a cabo demasiadas actividades que aborden estos temas, pero existen ideas para llevar a cabo para el futuro.

Enfoque Social

Desde una perspectiva social, es completamente viable llevar a cabo iniciativas destinadas a apoyar a organizaciones, tanto del ámbito público como del privado, que se dedican a ayudar a los sectores más desfavorecidos de la sociedad. Estas ayudas pueden consistir en donaciones de pintura para que estas organizaciones puedan mejorar y dignificar los edificios y espacios en los que desarrollan sus actividades. El objetivo principal de esta colaboración es proporcionar un entorno más limpio, seguro y agradable que eleve la dignidad de las actividades realizadas en cada uno de estos lugares.

Adicionalmente, se contempla la posibilidad de involucrar a los clientes en campañas de recaudación de fondos con el propósito de mejorar estos espacios, además de considerar la donación de bienes materiales que no estén estrictamente relacionados con la pintura. La transparencia en todas estas acciones es esencial para que el público en general comprenda que no se persigue obtener ganancias, sino actuar como intermediarios entre la generosidad de los clientes y las organizaciones que necesitan apoyo.

Enfoque Ambiental

Desde una perspectiva ambiental, la empresa ya está involucrada en la separación de residuos, que luego son recogidos por una cooperativa municipal dedicada al reciclaje. Sin embargo, se está considerando la posibilidad de motivar a los clientes para que traigan envases vacíos de pintura a cambio de beneficios en la tienda. La empresa se comprometería a entregar estos envases a las cooperativas para su reciclaje o reutilización en el futuro. Esta iniciativa completa un ciclo en el que los miembros de las cooperativas pueden beneficiarse de un mejor flujo de materiales, lo que a su vez aumentaría sus

ingresos. Además, contribuiría a reducir la cantidad de envases de un solo uso que terminan en vertederos, lo que es beneficioso para el medio ambiente.

Este enfoque no solo promueve la responsabilidad ambiental de la empresa, sino que también fomenta la participación de los clientes en prácticas sostenibles y contribuye a la economía circular, donde los recursos se reutilizan y reciclan en lugar de desecharse.

CAPITULO 3

IDENTIDAD

En este capítulo se analizan los elementos organizacionales que conforman la identidad de TiendaColor Pinturería y posteriormente se formaliza este análisis para la empresa analizada, determinando como esto impacta en su generación de valor.

La identidad empresarial constituye un elemento fundamental en el ámbito de la gestión, en el cual se destaca la singularidad de una entidad en relación con otras, y cómo esta singularidad puede conferirle una ventaja competitiva. En este sentido, la Real Academia Española define la "identidad" como la característica específica y única de una entidad, basada en una serie de rasgos o atributos que la distinguen de otras.

Dentro de este contexto, se aborda la noción de identidad empresarial, que engloba los atributos que diferencian a una compañía de sus pares, y la importancia de comprender cómo esta diferenciación puede generar una ventaja competitiva significativa. El análisis de la identidad de una empresa se centra en cuatro dimensiones ampliamente reconocidas en los ámbitos académico y administrativo: la Visión, la Misión y la Cultura y Estructura organizacional.

Visión

En lo que respecta a la Visión empresarial, se han presentado diversas interpretaciones por parte de diferentes autores. Aunque no existe una definición universalmente aceptada, todas las aproximaciones coinciden en que la visión empresarial representa la percepción que la empresa tiene de sí misma en relación a su aspiración de futuro. En este contexto, se destacan dos elementos de vital importancia. En primer lugar, la perspectiva del futuro como un punto de enfoque que guía las decisiones y acciones presentes de la organización. En segundo lugar, la visión como una imagen que refleja las metas y aspiraciones que la empresa busca alcanzar a largo plazo.

En el modelo Dirección Estratégica de los negocios de (Ocaña, 2017), el autor menciona 4 tipos de visiones.

- **Visión Difusa:** Los valores y creencias no conforman un sistema y muchas veces son confusos y contradictorios.
- **Visión Compleja:** Es compleja porque existen múltiples sistemas de valores y creencias que están dados por las diferentes áreas funcionales o regionales.
- **Visión Simple:** Aquí los factores son pocos, pero simples, de entendimiento rápido y homogéneos.
- **Identidad Concentrada:** La dirección se encuentra en la búsqueda permanente de nuevas formas identitarias que trascienden a las que se poseen.

Visión TiendaColor Pinturería

TiendaColor Pinturería, una empresa fundada en 2020 en plena pandemia, surgió de una oportunidad única al asociarse con un proveedor que ofrece un amplio catálogo de marcas y productos en todas las áreas de la pintura: hogar, obra, industria y automotriz. Inicialmente, sus ventas en línea prosperaron debido al contexto de la pandemia. En un mercado competitivo con numerosos actores, la estrategia clave consistió en brindar una orientación diferenciada durante el proceso de compra.

Dentro del sector de la pintura, que abarca desde tipos de pinturas como látex, barnices, esmaltes, impermeabilizantes, texturados, entre otros, existen al menos 120 empresas fabricantes de pinturas registradas en Argentina, que en realidad superan las 200 si consideramos las irregularidades. En medio de esta saturación, TiendaColor se destaca al ofrecer orientación especializada. Para aquellos con conocimiento limitado, la elección entre las opciones puede resultar abrumadora. El enfoque de TiendaColor se centra en comprender el proyecto del cliente, incluyendo materiales y preferencias estéticas, para ofrecer el producto ideal que se adapte a sus necesidades.

Visión TiendaColor

Inspirar confianza y creatividad en proyectos de pintura para que el cliente se sienta acompañado

Puntuación Visión TiendaColor: 0,71

Escala y tipificación:

De 0 a 0,40	Visión Difusa
De 0,41 a 0,60	Visión Compleja
De 0,61 a 0,80	Visión Simple
De 0,81 a 1	Visión Concentrada

Para determinar el tipo de visión de TiendaColor se llevó a cabo el cuestionario propuesto para el modelo teórico que se encuentra en el Anexo A, que determina que TiendaColor elige una “Visión Simple”. Esto implica que, aunque la organización del sistema de valores y creencias tiene pocos factores, estos aparecen de forma coherente, simple y homogénea. La visión es fácilmente asimilable por los miembros de la organización.

Misión

La misión, como parte integral de la identidad de una organización, desempeña un papel crucial al proporcionar orientación para la toma de decisiones directivas. En palabras de (Drucker, 1973), la misión debe presentarse de manera clara, concisa y comprensible, logrando el equilibrio entre la amplitud necesaria para fomentar la innovación y la especificidad requerida para establecer una dirección clara.

Desde la perspectiva de Ocaña, la misión se define como la esencia del negocio, y su formulación puede ser influenciada por diversas variables. Entre ellas, dos adquieren especial relevancia: el producto y los clientes. Surge el debate sobre si el producto debe ajustarse a las necesidades del cliente o si, en cambio, el cliente debe adaptarse al producto. Aunque esta discusión tiene su mérito, la experiencia ha demostrado que las organizaciones deben estar en constante adaptación a los cambiantes estándares de necesidades y deseos. De lo contrario, el fracaso en reaccionar al cambio podría dar lugar

a una pérdida de oportunidad, permitiendo que nuevos competidores asuman el liderazgo en el proceso de cambio.

Otras variables que comenta el autor de Dirección Estratégica de los Negocios son: *Ámbito geográfico, competencia, ventaja competitiva.* Si bien, estas variables no se deben incluir obligatoriamente en la definición de misión, en determinados casos puede ayudar a orientar decisiones de la dirección.

Ilustración 2 - Tipo de Misiones, Fuente: Ocaña 2017

Orientación al Producto	Alta	Mision Rígida	Mision Abierta
	Baja	Mision Cerrada	Mision Inestable
		Baja	Alta
		Orientación al Cliente	

Misión TiendaColor

Alineada con su visión, en la misión TiendaColor busca promover confianza en la elección de los materiales.

Misión TiendaColor

Ser un proveedor reconocido y confiable a nivel regional en soluciones de pintura, buscando ofrecer los productos que se adapten técnica y económicamente a cada necesidad.

Según los datos obtenidos del Anexo B, se determina que TiendaColor posee una 'Misión Rígida' con baja orientación hacia el cliente y alta orientación hacia el producto. Esto no

debe considerarse como una dicotomía absoluta, sino más bien como un continuo. En este sentido, se puede afirmar que la empresa bajo análisis no ha logrado identificar todas las

Puntuación Misión TiendaColor: 0,651

Escala y tipificación:

De 0 a 0,40	Misión Cerrada
De 0,41 a 0,60	Misión Inestable
De 0,61 a 0,80	Misión Rígida
De 0,81 a 1	Misión Abierta

características de sus clientes, ni sus necesidades y deseos. Por otro lado, se observa que la empresa está más enfocada en sus productos y procesos. Si bien enfocarse en los productos y procesos es siempre importante debido a su impacto en la eficiencia, la organización corre el riesgo de no detectar de manera oportuna cambios en el comportamiento del cliente."

Cultura

La mayoría de los libros coinciden en que la cultura constituye un conjunto de creencias, valores y normas compartidos entre los miembros de una organización. Según (Schein, 1985), la cultura organizacional es un activo intangible que contribuye al logro de los objetivos empresariales. Ejerce influencia sobre la motivación y la productividad de los empleados, la satisfacción de los clientes y la reputación de la empresa.

Indudablemente, esta cultura representa un activo intangible de crucial relevancia, cuyo adecuado desarrollo resulta vital para asistir a los miembros en la toma de decisiones óptimas. La cultura, de manera explícita o implícita, siempre está presente en una organización. En los casos más destacados, los nuevos integrantes experimentan un proceso de socialización o adoctrinamiento, mediante el cual se internalizan los valores fundamentales. En situaciones donde esta socialización no ocurre de forma estructurada,

la cultura compartida se va forjando a medida que los miembros observan las actuaciones y resoluciones ante contingencias."

Si bien, hemos mencionado que la cultura es intangible, podemos usar el modelo paradigma organización para tratar de entender o conocer la cultura de una empresa.

Paradigma organizacional

Este modelo establece que la cultura se construye a través de diferentes elementos interconectados y relacionados como la historia, rituales, sistema de control, estructura de poder, estructura organizacional. Este paradigma crea una identidad, en donde los miembros de la misma encuentran sentido a sus actos cuando se identifican con ella.

Estos elementos están contribuyendo a definir la cultura de la empresa y su identidad organizacional. No obstante, es importante recordar que una cultura sólida se construye con el tiempo y evoluciona gradualmente. En el análisis estratégico, es de gran valor estudiar cómo esta cultura influye en la capacidad de la organización para adaptarse a cambios que provienen de factores tanto externos como internos, es decir, factores que la empresa puede controlar en mayor o menor medida.

Tipos de cultura empresarial

Ocaña, también hace un análisis de cómo la cultura se desenvuelve frente al cambio. Para esto determina que principalmente existen dos tipos de culturas:

- **Cultura Fuerte:** Este tipo de cultura es de rápida adaptación a los cambios. En esta tipificación, podemos encontrar las siguientes características:
 - Compromiso con la organización por parte de los miembros
 - Trabajo en equipo
 - Orientación a la calidad
 - Creatividad
 - Servicio al cliente
- **Cultura Débil:** En oposición, una cultura débil es aquella que no es capaz de adaptar se cambios. Las características de una cultura débil son:
 - Autoritarios

- Personalista
- De espalda al cliente

Ilustración 3 - Matriz Cultura Organización Frente al Cambio, Fuente: Ocaña 2017

Identidad Orientada a la Diferencia	Alta	Cultura Anticipada	Cultura Iniciadora
	Baja	Cultura Rezagada	Cultura Seguidora
		Aceptable	Alta
		Identidad Orientada a la Eficiencia	

Cultura de TiendaColor

De acuerdo a los datos presentados en el Anexo C, se deduce que TiendaColor adopta una 'Cultura Seguidora'. Según la categorización establecida por el autor del modelo, esta cultura se caracteriza por tener una identidad orientada hacia la eficiencia. La empresa sigue las tendencias del consumidor, permitiendo que sean los consumidores quienes propongan diferencias, mientras que la empresa busca la eficiencia al proveer estas propuestas de cambio.

Puntuación Cultura TiendaColor: 0,53

Escala y tipificación:

De 0 a 0,40	Cultura Rezagada
De 0,41 a 0,60	Cultura Seguidora
De 0,61 a 0,80	Cultura Anticipadora
De 0,81 a 1	Cultura Innovadora

Paradigma Organizacional de TiendaColor

Para llevar a cabo un análisis completo de la cultura organizacional de TiendaColor, es recomendable utilizar tanto el formulario elaborado por el autor del modelo como considerar los elementos que componen su paradigma organizacional. Esto permitirá una evaluación más holística y precisa de la cultura de la empresa.

Es muy acertado tener en cuenta la juventud de la empresa TiendaColor al realizar el análisis de su cultura organizacional. Dado que la empresa es relativamente nueva, es fundamental analizar los elementos más relevantes de su cultura, teniendo en cuenta que su paradigma y cultura están en proceso de formación y evolución.

Valores

En TiendaColor, se destacan la honestidad y el respeto como valores fundamentales. Estos principios revisten una importancia significativa tanto en las relaciones internas entre los miembros de la organización como en el trato con los clientes.

Historia TiendaColor

Las experiencias y casos demuestran que los clientes más leales de la organización se han ganado a través de relaciones cercanas con los clientes, estableciendo lazos en los cuales se demuestra una preocupación por las necesidades de los clientes, pero también por las relaciones humanas en sí mismas.

Estructura de poder TiendaColor

A pesar de que la organización es relativamente pequeña, cuenta con una persona encargada de la gerencia general, en donde se determinan las decisiones y/o estrategias como lo son la política de precios, descuentos, promociones, políticas de atención al cliente. Las demás personas son responsables de la atención al cliente y las actividades diarias. Con el tiempo, se busca que cada uno de ellos se fortalezca y especifique en un proceso, pudiendo proponer cambios y mejoras en esos procesos.

Sistema de control

En lo que respecta a los sistemas de control, es importante destacar que existen mecanismos para garantizar que la asesoría al cliente sea la mejor posible. Desde una perspectiva administrativa, se busca mantener el orden y proteger los activos materiales,

lo que incluye controles de inventario y de caja. Es relevante destacar que este enfoque en el orden no solo tiene un impacto en la gestión administrativa, sino que también contribuye a una toma de decisiones más informada y efectiva.

Cultura Fuerte TiendaColor

El paradigma organizacional, la relativa juventud de la organización y su tamaño reducido señalan que TiendaColor ha desarrollado una cultura empresarial fuerte. Esta cultura surgió en un periodo y contexto nacional caracterizados por un cambio constante, donde la capacidad de adaptación y la orientación hacia el cliente resulte esencial para la sostenibilidad y el desarrollo de la empresa. Una ventaja de la organización es que todos los miembros han estado presentes desde los inicios de la empresa, lo que ha contribuido a fomentar un mayor sentido de pertenencia y trabajo en equipo.

Estructura

La estructura organizacional sirve como columna vertebral que respalda el funcionamiento de una empresa. Determina la asignación de responsabilidades, establece relaciones y orienta las decisiones. Este componente fundamental ejerce influencia sobre la eficiencia, comunicación y capacidad de adaptación de la organización en un entorno empresarial en constante evolución.

Ocaña analiza nuevamente la relación entre un aspecto de la identidad, en este caso la estructura, y el concepto de cambio. Con "cambio", el autor se refiere a la habilidad de la empresa para reconfigurar su estructura frente a dos categorías de cambios:

- Cambios contextuales: aquellos externos a la organización, como legales, económicos y tecnológicos.

- Cambios internos: relacionados con la visión, cultura, procesos y tecnologías.

Ilustración 4 - Matriz estructura frente al cambio. Fuente: Ocaña 2017

Identidad Orientada a la Diferencia	Alta	Estructura Flexible (Anticipadora del Cambio)	Estructura Innovadora (Provocadora del Cambio)
	Baja	Estructura Innovadora (Resistencia al Cambio)	Estructura Observadora (Acompaña al Cambio)
		Acceptable	Alta
		Identidad Orientada a la Eficiencia	

Estructura de TiendaColor

Después de llevar a cabo el cuestionario con el estratega, se revela que la empresa posee una "Estructura Flexible" con una marcada orientación hacia el cliente y una orientación aceptable hacia la eficiencia. Esto se atribuye a la naturaleza de una empresa con un equipo reducido, donde prevalece un alto grado de ajuste mutuo. En este contexto, las funciones y divisiones de trabajo pueden reorganizarse con agilidad en respuesta a las demandas del entorno. Aunque existen procesos que pueden estar más o menos formalizados, estos son reversibles y pueden ser modificados rápidamente para adaptarse a una nueva estrategia.

Puntuación Estructura TiendaColor: 0,73

Escala y tipificación:

De 0 a 0,40	Estructura Bruocrática
De 0,41 a 0,60	Estructura Rezagada
De 0,61 a 0,80	Estructura Flexible
De 0,81 a 1	Estructura Innovadora

Factor de individuación

El enfoque del autor del modelo sostiene que la clave para establecer una ventaja competitiva empresarial superior radica en la identidad organizacional, la cual debe ser única, original e individual. Esta identidad se define a través del factor de individuación.

Para lograr esto, se administraron cuatro cuestionarios con el fin de cuantificar una variable cualitativa. A partir de estas encuestas y de la tipificación de Ocaña en relación a la visión, misión, cultura y estructura, se obtuvieron valores numéricos que oscilan entre 0 y 1. El valor 1 representa el puntaje ideal para una organización. Por lo tanto, un valor de individualización superior a 0,5 se considera aceptable y muestra una leve fortaleza, mientras que un valor cercano a 1 indica una gran fortaleza. En contraste, un valor inferior a 0,5 sugiere una debilidad leve si se acerca a 0,5 y una gran debilidad si está cerca de 0.

Factor de individuación TiendaColor

Para determinar el factor de individuación de TiendaColor lo primero que se determina es la importancia relativa de cada factor. En el análisis de la organización, se priorizará la misión y la cultura, otorgándoles mayor importancia, mientras que se dará una menor relevancia a la visión y la estructura.

$$f_i = 0,2 iV + 0,3 iC + 0,3 iC + 0,2 iE$$

$$f_i = (0,2 * 0,71) + (0,3 * 0,65) + (0,3 * 0,53) + (0,2 * 0,73)$$

	Valor del factor	Importancia Relativa	Valor Ponderado
Visión	0,71	0,2	0,142
Misión	0,65	0,3	0,195
Cultura	0,53	0,3	0,159
Estructura	0,73	0,2	0,146
Total:			0,642

$$f_i = 0,6431$$

Se obtuvo un valor que supera el umbral de 0,5, aunque está distante del valor ideal de 1. Este resultado puede considerarse como una leve fortaleza en el esfuerzo por establecer una identidad distintiva en comparación con la competencia

Al examinar los valores en profundidad, se evidencia que, en términos absolutos, la visión y la estructura obtienen la puntuación más alta. A pesar de esto, se asigna menor importancia a estas variables debido al tamaño reducido de la empresa, otorgando un peso más significativo a factores como la misión y la cultura, que tienen un mayor potencial para generar identidad.

Después de considerar la ponderación de los valores, la misión contribuye con 20 puntos al factor de individuación, seguida por la cultura con 16 puntos. Esta última se presenta como un área en la cual se puede trabajar para alcanzar una identidad más pronunciada.

CAPITULO 4

DIFERENCIA Y EFICIENCIA

En este capítulo se examina cómo, mediante dos factores fundamentales, la diferencia y la eficiencia, es decir, la manera en que la empresa se distingue de otras organizaciones y administra sus recursos para la producción, inciden en el cálculo del valor empresarial.

El autor del modelo sostiene que son las personas quienes confieren identidad a una organización, y esta identidad se refleja en el producto resultante. Cada producto contiene una marca que debe resumir todas las diferencias que el producto que lo separa a los demás bienes ofrecido en el mercado. Mientras mayor diferencia, mayor valor adquiere el producto.

Para que una compra se lleve adelante, se deben dar dos condiciones: Que el cliente tenga la necesidad y/o deseo, y que tenga el poder adquisitivo para hacer frente al precio del producto. Ocaña menciona que el precio es el reflejo de la eficiencia en la producción. Esto puede no ser aplicable a todos los casos, debido a que muchas veces el precio puede provenir de una valoración subjetiva del producto. Pero, aunque ese sea el caso, la eficiencia en la producción del mismo siempre es importante, porque algo en lo que no hay dudas, es que mientras más eficiente sea la empresa, mayor será su rentabilidad.

En este capítulo se analizará ambas variables: diferencia y eficiencia.

Diferencia

Un producto resulta valioso cuando tiene la capacidad de satisfacer las necesidades o deseos de un cliente. Sin embargo, no todos los clientes comparten las mismas necesidades o deseos, lo que convierte el valor en un concepto subjetivo que puede depender de diversos factores.

“Las empresas que logran crear una diferencia significativa en sus productos o servicios tienen una mayor probabilidad de éxito en el mercado. Esta diferencia puede basarse en factores como la calidad, el precio, el servicio al cliente o la innovación.” (Kotler, 1996)

Ocaña propone 4 impulsores para producir diferencias:

- **Innovación:** Se refiere a la modificación de lo conocido por algo que no haya sido utilizado hasta el momento. Para lograrlo, el cambio debe ser consciente y controlado, analizando su valor y los costos asociados.
- **Mejoras:** A diferencia de la innovación, la mejora no debe de ser un cambio por algo totalmente nuevo, sino que se trata de elevar el nivel de lo que se está haciendo actualmente.
- **Coordinación:** En este impulsor se analiza la disposición ordenada de las actividades y procesos. Se entiende que este orden puede generar una diferencia, tanto desde el punto de vista de la eficiencia de la organización como en la capacidad de producir valor. La coordinación puede evaluarse tanto en lo que respecta a las actividades internas de la organización como a las actividades relacionadas con clientes y proveedores.
- **Adaptación:** El valor generado siempre se ha analizado desde la perspectiva del cliente, ya sea un individuo o una empresa. Este sujeto tiene necesidades cambiantes. Por lo tanto, una forma de generar valor es la capacidad de la empresa para adaptarse a sus necesidades cambiantes, ya sea respondiendo rápidamente a los cambios o anticipándose a los mismos.

A su vez, estos 4 impulsores se deben analizar en los 4 procesos generales de las empresas:

- Administración General
- Adquisiciones
- Transformaciones
- Marketing

Ilustración 5 Factor de sofisticación. Fuente: Ocaña 2017

	Innovación	Mejora	Coordinación	Adaptación	
Administración General	-----	-----	-----	-----	> fsAG
Adquisiciones	-----	-----	-----	-----	> fsAD
Transformaciones	-----	-----	-----	-----	> fsTR
Marketing	-----	-----	-----	-----	> fsMK

↓ ↓ ↓ ↓
 Las innovaciones Las mejoras La coordinación La adaptación
 producidas por las producidas por las producidas por las producidas por las
 actividades de valor actividades de valor actividades de valor actividades de valor

Del cruce de los impulsores y los procesos administrativos, se obtiene los factores de sofisticación de cada proceso

Análisis de Factor de Sofisticación de TiendaColor

1) Administración General

- I. Innovación:** En esta dimensión, no se observan cambios significativos o avances disruptivos en términos de innovación dentro de la empresa
- II. Mejora:** Aquí se destaca un punto fuerte de la organización debido a que la misma opera en un entorno macroeconómico caracterizado por una considerable volatilidad, donde las fluctuaciones de precios plantean desafíos considerables en la actualización oportuna de los costos de más de dos mil productos. Anteriormente, este proceso podría llevar varios días y resultar en pérdidas significativas debido a la reducción de los márgenes de utilidad. Sin embargo, se ha implementado una automatización mediante procesos informáticos que ha reducido el tiempo necesario para actualizar los precios de manera drástica, permitiendo que este proceso se complete en cuestión de minutos.
- III. Coordinación:** Se han establecido diversos procesos definidos que facilitan una excelente coordinación entre el personal. Entre los ejemplos notables se encuentran el sistema de coordinación de envíos y el sistema de gestión de productos faltantes.
- IV. Adaptación:** La empresa demuestra su capacidad de adaptación al mercado al asegurar un mayor nivel de inventario para los productos que experimentan un aumento en la demanda, lo que garantiza una entrega oportuna. Además, anticipa las compras de productos estacionales, como pintura para piscinas durante la temporada de verano o membranas líquidas en épocas de lluvia, para satisfacer la demanda de manera eficaz.

2) Adquisiciones

- I. Innovación:** No se presentan innovaciones significativas en esta variable.
- II. Mejora:** La organización tiene como objetivo principal mejorar el sistema de punto de pedido para cada producto con el fin de automatizar la detección de faltantes en el inventario.

III. Coordinación: Dentro de la empresa, se ha implementado un sistema digital que facilita la coordinación interna. Cualquier miembro del equipo que identifique un faltante en un producto puede registrar la solicitud y, además, puede verificar si otro miembro ya ha solicitado el mismo producto, pero aún no ha sido recibido en el local. Esta eficiente coordinación permite abordar rápidamente los faltantes y evitar duplicaciones en los pedidos.

En lo que respecta a las relaciones con los proveedores, destaca un proveedor principal que suministra la mayor cantidad de productos. Aunque este proveedor carece de un sistema formal de toma de pedidos, se ha establecido en colaboración con su agente de ventas un método claro y efectivo para solicitar productos, evitando confusiones en cuanto a códigos y cantidades.

IV. Adaptación: Actualmente, la organización no opera con departamentos específicos, lo que significa que los cambios en el comportamiento del consumidor son detectados por el personal de atención al público. Estas tendencias se comunican a la persona encargada de las compras, quien decide qué productos pueden satisfacer estas tendencias emergentes. Sin embargo, se podría considerar la implementación de un mecanismo más formal para monitorear y adaptarse proactivamente a las tendencias del mercado, garantizando una respuesta ágil y efectiva.

3) Transformaciones

- I. Innovación:** No se presentan innovaciones significativas en esta variable.
- II. Mejora:** La organización se esfuerza de manera constante por ofrecer un servicio al cliente de la más alta calidad. Este esfuerzo abarca una serie de iniciativas, incluyendo capacitaciones orientadas a mejorar el conocimiento técnico de los productos y aspectos como el diseño del espacio (lay-out) de la tienda y la presentación de los muestrarios, entre otros.
- III. Coordinación:** Dentro de esta dimensión, uno de los desafíos más significativos radica en lograr una coordinación efectiva tanto a nivel interno como externo, con el objetivo de proporcionar respuestas rápidas

y entregas eficientes a los clientes. Esto adquiere aún más relevancia dado que numerosos pedidos implican envíos a domicilio. La coordinación abarca aspectos críticos como la verificación de la disponibilidad de stock, la planificación de horarios de entrega y la determinación de lugares de entrega apropiados. La eficiencia del transporte se presenta como un factor esencial en este proceso para asegurar una experiencia de compra satisfactoria para el cliente.

- IV. Adaptación:** Se observa una tendencia en constante crecimiento hacia la comunicación a través de medios electrónicos, especialmente a través de la plataforma de mensajería "WhatsApp". En respuesta a esta evolución, se ha implementado una solución innovadora en colaboración con una plataforma de soporte. Esta solución automatiza las respuestas a preguntas frecuentes, lo que agiliza la interacción con los clientes. Además, se ha desarrollado material gráfico que permite mostrar visualmente los productos ofrecidos, enriqueciendo la comunicación y permitiendo que, además del precio, se puedan destacar las características del producto.

4) Marketing

- I. Innovación:** No se han identificados innovaciones en esta área.
- II. Mejora:** Se ha implementado una base de datos de clientes que ha sido categorizada para permitir la identificación de los productos que estos clientes utilizan con mayor frecuencia. Esta categorización ha habilitado la posibilidad de enviar promociones específicas de los productos que estos clientes suelen adquirir con regularidad. Esta estrategia busca mejorar aún más la satisfacción del cliente y promover una relación más estrecha con ellos.
- III. Coordinación:** La organización ha establecido una estrecha coordinación con sus proveedores, asegurando que haya suficiente stock disponible antes de lanzar promociones. Además, cuando se detectan faltantes de productos, se da prioridad al abastecimiento de los clientes habituales, garantizando así un servicio continuo y satisfactorio.
- Asimismo, se destaca la coordinación con el área de administración, que utiliza su sistema informático para determinar cuáles son los productos

que generan un mayor margen de beneficio. Esto permite identificar oportunidades para ofrecer descuentos y promociones de manera estratégica, maximizando la eficacia de las estrategias promocionales y optimizando los resultados comerciales.

- IV. Adaptación:** Dentro de esta área, se lleva a cabo la identificación de tendencias en cuanto a colores y diseño con el propósito de proporcionar asesoramiento experto a los clientes, ayudándoles a seleccionar las mejores opciones.

Ilustración 6 Mapeo de actividades para diferencia. Fuente: Elaboración propia

	Innovación	Mejora	Coordinación	Adaptación	Promedio
Administración General	0	0,9	0,8	0,6	0,575
Adquisiciones	0	0,5	0,9	0,5	0,475
Transformaciones	0	0,6	0,6	0,8	0,5
Marketing	0	0,8	0,6	0,5	0,475
Promedio	0	0,7	0,725	0,6	0,50625

Luego de llevar a cabo el mapeo de actividades y su evaluación cualitativa, se procedió a asignar valores numéricos en un rango de 0 a 1, donde 0 representa el rendimiento más bajo posible y 1 el rendimiento más alto. En un análisis por áreas, se identificaron valores bastante cercanos al promedio de 0.5. Se observó que las áreas de "Adquisiciones" y "Marketing" se destacaron como las más débiles, mientras que "Administración General" sobresalió como el punto más fuerte de la organización.

Al realizar un análisis individual de cada impulsor, se determinó un puntaje particularmente bajo en el área de Innovación, lo que sugiere que la empresa no ha logrado introducir innovaciones significativas en el mercado. Por otro lado, se obtuvieron calificaciones positivas en las áreas de Mejora y Coordinación, junto con una calificación aceptable en Adaptación. Estos resultados apuntan a la posibilidad de que la empresa pueda considerarse como una entidad joven, con esfuerzos continuos dirigidos al crecimiento y la mejora en todos sus procesos.

En general, la empresa alcanza una puntuación ligeramente superior al promedio de 0.5 en su evaluación integral.

Eficiencia

La eficiencia se presenta como la tercera y última variable a analizar para determinar el valor generado por la organización. En esta variable, no se examina "qué hace" la empresa, sino se centra en "cómo lo hace". Para ser más preciso, se trata de evaluar la capacidad de la empresa para minimizar los recursos necesarios para llevar a cabo una actividad.

Según el modelo de Ocaña, se deben distinguir dos tipos de costos:

- **Costos estructurales:** Estos costos están relacionados con la escala y la experiencia del personal, es decir, con el costo de producción de cada actividad de valor.
- **Costos ejecucionales:** En esta categoría, el autor del modelo se refiere al costo asociado a la habilidad y destreza del personal para optimizar el uso de los recursos al llevar a cabo una actividad. Se menciona que una empresa puede disponer de muchos recursos para una actividad, pero si se utilizan de manera ineficiente, resultará en un alto costo de ejecución.

Impulsores de costos

Así como en el análisis de Diferencia, en esta dimensión Ocaña también utiliza "impulsores" para asociar un costo a una actividad y poder determinar qué tan eficiente es una organización.

Los impulsores de costos se encuentran asociados a las personas (lo que ellas hacen), los procesos (la forma como lo hacen), y los recursos (con qué lo hacen). (Ocaña, 2017)

Impulsores asociados a las personas

Este factor es muy adecuado cuando las personas son las que generan la diferencias. Los factores que el modelo asocia a las personas son: remuneración, comisiones, seguros.

Impulsores asociados a los procesos

Aquí el principal factor puede ser el tiempo que lleva realizar una determinada actividad, aunque no es el único, ya que también se puede asociar cantidades producidas, enviadas, nivel de calidad asociado al proceso.

Impulsores asociados a los costos

- Costos estructurales: Asociado a las cantidades producidas y comercializadas, relacionada a la economía de escala y a la curva de experiencia y aprendizaje. También podemos nombrar a la utilización de la capacidad, y esto se refiere principalmente a la utilización de recursos como activos fijos (porcentaje utilizados con la capacidad disponible, alquiler, impuestos, etc.).
- Costos ejecucionables: Asociados al:
 - Compromiso de las personas con el trabajo
 - Compromiso con la calidad
 - Compromiso de la interacción de las personas intervinientes en una misma actividad

Estimación no financiera del factor de optimización

Este análisis tiene como objetivo poder determinar de forma no financiera, es decir, sin tener en cuentas costos e información procesada a través de estados contables. Vemos la aparición de medidas no financieras como un intento de reafirmar la primacía de estar enfocados hacia las operaciones (Shan y Govindarajan, 1995).

Ilustración 7 - Factor de optimización. Fuente: Ocaña 2017

	Costos Estructurales	Costos Ejecucionales		Valor
		Personas	Procesos	
Administración General	-----	-----	-----	> foAG
Adquisiciones	-----	-----	-----	> foAD
Transformaciones	-----	-----	-----	> foTR
Marketing	-----	-----	-----	> foMK
				fo

Para este análisis, existen dos fases:

1. Se debe determinar todo el proceso de negocios como una desagregación en las actividades de valor.
2. Se debe determinar para cada actividad de valor que medida se usará para determinar el desempeño eficiente aceptable.

Análisis de Factor de Optimización de TiendaColor

Proceso de Negocios

A pesar de que el proceso de negocios de TiendaColor no se asemeja completamente a un proceso de producción lineal, se busca organizar las actividades que generan mayor valor de manera lógica y secuencial.

Estudio de mercado: Este proceso implica la investigación de lo que ofrecen otras pinturerías. Se investigan los productos que ofrecen, las facilidades de pago, los servicios de atención al cliente, entre otros aspectos.

Por otro lado, se lleva a cabo un análisis de las necesidades de los clientes, que abarca desde la identificación de los productos más demandados hasta el seguimiento de las tendencias en colores, la optimización de niveles de servicio y la identificación de las formas de pago preferidas, entre otros aspectos

Compra de mercadería: Este proceso reviste una gran importancia, ya que determina los productos que se ofrecerán a los consumidores y se ponen a disposición para su entrega inmediata. Implica la selección de productos que representen una óptima oportunidad de compra para los clientes. Esto incluye la oferta de una amplia variedad de marcas y rangos de precios, así como una diversidad de productos que satisfagan las necesidades de pintura para diferentes superficies y acabados estéticos.

Actividades de marketing: Se llevan a cabo diversas actividades con el fin de comunicar y ofrecer a los clientes productos específicos, descuentos, servicios de atención, entre otros.

Venta: Esta actividad se destaca como una de las más relevantes debido a la naturaleza del negocio. En esta etapa, el cliente se acerca a la empresa con una

necesidad específica de pintura y se le brinda un servicio de alto valor. Esto incluye la comprensión del proyecto del cliente, asesoramiento sobre el tipo de pintura adecuada, disponibilidad de colores, cantidad requerida, método de aplicación, opciones de calidad y marcas. Además, se proporciona orientación en cuanto a las modalidades de pago disponibles y servicios adicionales como la entrega a domicilio.

Post-Venta: Este aspecto también reviste gran importancia, ya que, dependiendo del proyecto del cliente, es posible que necesite seguir adquiriendo pinturas y accesorios durante un período determinado. Constituye un gran valor disponer de un registro de los materiales previamente adquiridos por el consumidor, en caso de que este requiera realizar modificaciones o adquirir una mayor cantidad de los productos previamente comprados.

Análisis por actividad

- Administración General:
 - Costo Estructura: Estos costos están vinculados a la cultura empresarial, y en el caso de TiendaColor, prevalece una cultura orientada a la búsqueda de la eficiencia. Es lógico que una empresa joven opte por cuidar rigurosamente su estructura de costos y que cada inversión se evalúe con precaución para evitar riesgos innecesarios.
 - Personas: El equipo de trabajo en esta área es reducido, y dado que uno de los fundadores está profundamente alineado con la visión y cultura de la empresa, la cohesión es destacable.
 - Procesos: Como se mencionó previamente, muchas de las tareas de esta área se han automatizado, lo que minimiza el tiempo y recursos invertidos en estas actividades, lo cual es coherente con la estructura empresarial de TiendaColor.
- Adquisiciones:
 - Costo Estructura: Estos costos no representan una carga significativa para la organización.

- Persona: Aunque el personal a cargo de las ventas participa en la identificación de posibles faltantes de productos, esta tarea es gestionada por un único individuo.
- Procesos: A pesar de las mejoras implementadas en este proceso, la necesidad de llevar a cabo esta tarea más de una vez al día surge ocasionalmente debido a las restricciones de espacio de almacenamiento. Esta situación resulta en una asignación ineficiente de recursos en términos de tiempo y costos de transporte. En sintonía con la filosofía de maximizar el uso de herramientas tecnológicas para la automatización de tareas, la empresa ha establecido puntos de pedido para sus productos, garantizando un nivel constante de stock. Estos puntos de pedido se comparan automáticamente con el stock actual, permitiendo la detección automática de la necesidad de reponer productos.
- Transformaciones:
 - Costo Estructura: Esta área representa uno de los mayores gastos estructurales para la empresa, ya que implica inversiones en alquiler, seguros y transporte. Desde una perspectiva de escala, la empresa podría optimizar el costo promedio incrementando su nivel de actividad, razón por la cual se considera que este gasto no es completamente eficiente.
 - Persona: En esta área, también se encuentra otro significativo costo relacionado con la remuneración del personal. Esto es comprensible, dado que el personal forma parte del núcleo operativo de la organización. Sin embargo, se considera que ciertos miembros del equipo no pueden llevar a cabo actividades esenciales para proporcionar un servicio de alta calidad.
 - Procesos: El proceso de esta actividad se desarrolla de manera eficiente, pero se han identificado oportunidades de mejora, especialmente en el sistema de envíos. Esta ineficiencia puede estar relacionada con cuestiones de escala, ya que un aumento en las ventas permitiría aprovechar mejor las rutas de entrega y optimizar los costos asociados.
- Marketing:
 - Costo Estructura: Estos costos son significativos, pero se considera que se aplican con eficiencia.

- Persona: La organización colabora con un profesional externo a la empresa que se especializa en el diseño de elementos gráficos. Estas piezas gráficas luego son adaptadas a las promociones vigentes por el personal interno de la empresa.
- Procesos: Al igual que otras actividades, parte de este proceso se ha automatizado, lo que ha conducido a una reducción significativa en el tiempo requerido para llevarlo a cabo. Además, los recursos liberados pueden ser invertidos en la expansión de canales de comunicación a corto y medio plazo.

Ilustración 8 Mapeo de actividades para eficiencia. Fuente: Elaboración propia

	Costos Estructurales	Costos Ejecucionales		Valor
		Personas	Procesos	
Administración General	0,2	0,2	0,2	0,20
Adquisiciones	0,2	0,2	0,8	0,40
Transformaciones	0,7	0,7	0,6	0,67
Marketing	0,5	0,5	0,3	0,43
				0,43

Según el análisis de mapeo de actividades, se determina que TiendaColor obtiene un factor de optimización ligeramente inferior a 0,5, aunque se encuentra en línea con la media. Se identifican oportunidades de mejora en términos de eficiencia, principalmente en el área de "Transformaciones". Estas oportunidades de mejora pueden ser encontradas a través de la capacitación del personal, así como mediante el aumento de la cantidad de ventas, lo que reduciría el costo promedio al mínimo.

Cálculo del valor empresarial

En este momento del análisis ya ha sido calculado el factor de individuación, el factor de sofisticación y el factor de optimización. Siguiendo el modelo propuesto por Ocaña ya es posible reducir estos factores al valor empresarial.

Ve = 1	Posición ideal de generación de valor
Ve < 1	Posición buena para generar valor con posibilidad de mejora
Ve < 0	Posición mala. Necesidad de revisar estimaciones o revisar aspectos empresariales.

$$Ve = Fi * (Fs - Fo)$$

Este valor tomará un valor entre -1 y 1. Los resultados se interpretarán según la siguiente escala.

Cálculo Valor Empresarial de TiendaColor

$$Ve = Fi * (Fs - Fo)$$

$$Ve = 0,64 * (0,5062 - 0,43)$$

$$\mathbf{Ve = 0,048}$$

La empresa se encuentra en una posición favorable para generar valor, aunque un valor cercano a cero indica que existen numerosas oportunidades de mejora. Un incremento en su factor de sofisticación y una disminución en el factor de optimización contribuirían de manera significativa al aumento del valor empresarial generado.

CAPITULO 5

ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Un sector de negocios es un conjunto de empresas que producen bienes o servicios similares y compiten entre sí (Koontz y Weihrich, 2014). Aunque esta definición es bastante simplista, proporciona una comprensión general de lo que se entiende como un "sector de negocios". Profundizando teóricamente, dos empresas pertenecen al mismo sector de negocios cuando comparten materias primas, proveedores, necesidades tecnológicas, operaciones similares y se orientan hacia el mismo público objetivo.

Para llevar adelante el análisis del sector según el modelo de Ocaña, se estudiarán diferentes variables que son agrupadas en 3 niveles.

Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Empresa bajo análisis • Competencia
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Posibles nuevos ingresantes • Productos sustitutos • Actores estatales y no estatales
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> • Variables económicas • Variables legales • Variables políticas • Variables demográficas • Variables tecnológicas

Una vez analizadas cualitativamente cada variable, y de acuerdo al nivel que les corresponda, se les asignará un valor numérico entre 1 y 5, siendo 5 el mejor valor posible y 1 el menor valor posible.

Gran Oportunidad → 5

Leve Oportunidad → 4

Leve Amenaza → 2

Gran Amenaza → 1

El segundo paso consistirá en ponderar el valor de cada variable dentro de su respectivo nivel y determinar si el sector es desfavorable, equilibrado o favorable. Se llegará a esta conclusión siguiendo la siguiente escala:

Valor final < 3 → Sector Desfavorable

Valor final = 3 → Sector Equilibrado

Valor final > 3 → Sector Favorable

Sector desfavorable significa que en el sector se encuentra más amenazas que oportunidades. Un sector favorable significara que predominan las oportunidades por sobre las amenazas y un sector equilibrado es cuando tanto las amenazas como las oportunidades están equilibradas.

Análisis del sector de negocios de TiendaColor

Para llevar a cabo este análisis, es propicio comprender la posición que ocupa la empresa bajo análisis. Esto permitirá determinar si una variable representa una oportunidad o una gran amenaza. Por ejemplo, en el caso de una empresa líder que está establecida desde hace mucho tiempo, en una actividad en donde existe economía de escala se consideraría una oportunidad, ya que dificultaría la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, si estuviéramos analizando una empresa que está por ingresar al mercado, una economía de escala representaría una amenaza.

TiendaColor es una empresa joven que, aunque ha logrado establecerse en una pequeña zona geográfica, enfrenta constantes desafíos para mantenerse y crecer. Por lo tanto, es necesario analizar cada variable con gran detalle para comprender cómo afecta a la situación específica de la empresa.

1. Variables de Nivel 1

Esta variable será subdivida en clientes actuales y potenciales, siendo los actuales lo consumidores que actualmente compran en TiendaColor y los potenciales son aquellos que pudiendo hacerlo no lo hacen.

1.1. Clientes

1.1.1. Clientes Actuales

1.1.1.1. Tamaño de Mercado:

El tamaño de la base de clientes es realmente amplio e incluye a todas las personas que residen en viviendas, ya sea que sean propietarias o inquilinas, así como a las empresas que requieren materiales de pintura tanto para proyectos de renovación como para mantenimiento. Geográficamente se considera que el mercado que la empresa puede cubrir se encuentra en el Gran Mendoza. Es importante señalar que la frecuencia de compra no es alta, ya que estos proyectos se llevan a cabo en períodos de tiempo considerable.

1.1.1.2. Crecimiento de mercado:

Esta variable representa una amenaza debido al bajo crecimiento del mercado, que está vinculado al crecimiento de la población y a la creación de nuevas construcciones.

1.1.1.3. Elasticidad de la demanda:

Dado que este bien no se considera de primera necesidad, se estima que la elasticidad de la demanda es alta, lo que significa que un aumento en los precios resulta en una disminución en la cantidad demandada. En este sentido, es importante destacar que la oferta de diferentes variedades de productos en términos de calidad y precio reduce esta elasticidad, ya que proporciona alternativas que se pueden adaptar al poder adquisitivo de los clientes. Por otro lado, una mejora en la situación económica del país puede significar un crecimiento sustancial en las ventas.

1.1.1.4. Propensión al consumo y propensión al gasto:

Debido al contexto inflacionario en el que se encuentra el país, la propensión al consumo es alta. Los clientes prefieren invertir su dinero en la renovación de sus casas, dada la dificultad de ahorrar debido a la pérdida de poder adquisitivo del peso.

1.1.1.5. Poder adquisitivo:

Si bien este factor es variable, debido a que se puede atender a varios segmentos de clientes, podemos decir que a grandes rasgos el poder adquisitivo de los consumidores se ha visto disminuido por las condiciones macroeconómicas, en parte explicadas en el punto anterior.

1.1.1.6. Relaciona cliente actual / cliente potencial:

La empresa tiene una pequeña participación en el mercado. Esto puede considerarse como una ligera oportunidad, ya que, dado que es una empresa joven, tiene el potencial de aumentar su cuota de mercado en el futuro.

1.1.1.7. Costo de cambio a la competencia:

El costo de cambio es muy bajo, asique cualquier fidelización podría ser perdida rápidamente. Es por esto que desde la empresa se realizan esfuerzos continuos para que la atención y el servicio al cliente sea lo más personalizada y de alto valor posible.

1.1.1.8. Demanda de servicios:

Los clientes demandan servicios como asesoramiento y facilidades al momento de la compra. Algunos de estos servicios no tienen un gran impacto en la rentabilidad, pero ofrecerlos puede representar una ventaja competitiva. Por otro lado, servicios como el envío pueden requerir una inversión significativa de recursos económicos y tiempo, lo cual debe ser cuidadosamente considerado. La empresa busca diferenciarse de la competencia a través de estos servicios adicionales

1.1.1.9. Demanda de condiciones para mantener fidelidad:

Los clientes exigen siempre un buen servicio, disponibilidad de alternativas de marcas y calidades, descuentos, regalos, etc.

1.1.1.10. Condición de valor cliente:

Alta, el cliente exigirá un valor percibido en cada compra.

1.1.1.11. Cercanía geográfica

Si bien la proximidad es importante y atender a clientes lejanos implica costos de envío adicionales, los clientes demandan la posibilidad de realizar compras sin salir de sus hogares. Esto permite a la empresa atender a clientes que no se encuentran en un radio cercano. Aunque esto incrementa los costos de envío, reduce los costos de estructura al disminuir los gastos de alquiler.

1.1.1.12. Hábitos de compra:

Si bien los hábitos de compra pueden variar con el tiempo, estos cambios no ocurren a un ritmo que requiera que la empresa modifique drásticamente sus procesos y genere gastos adicionales.

1.1.1.13. Sensibilidad al precio:

Si bien la elasticidad de la demanda se considera alta, también se mencionó que la empresa puede ofrecer diferentes opciones de calidades y precios. Si un cliente no puede pagar productos de alto precio, existen alternativas de precio medio y bajo para reducir el riesgo de que acuda a otro comercio o reemplace el producto.

1.1.1.14. Sensibilidad a la marca:

Existe cierta sensibilidad hacia la marca, ya que los clientes tienden a acostumbrarse a los atributos de la atención o las marcas de pintura ofrecidas por un comercio. Es posible que, mientras estos niveles se mantengan, el cliente no sienta la necesidad de cambiar

1.1.2. Clientes Potenciales

1.1.2.1. Tamaño de los clientes potenciales:

La cantidad de clientes potenciales que compran a la competencia es alta. Nuevamente, se menciona que es lógico que esta tasa sea elevada debido a que la empresa es joven en el mercado. Aunque representa un desafío llegar a esos clientes y comunicarles la propuesta de valor, para la empresa también puede considerarse una leve oportunidad.

1.1.2.2. Costo de cambio de los clientes a la empresa analizada

La empresa realiza grandes esfuerzos para que los costos asociados con la transición a su negocio sean bajos y para que el cambio sea fácil y poco traumático para el cliente. Sin embargo, mantener estos costos bajos supone una disminución en la rentabilidad de la empresa.

1.1.2.3. Grado de fidelización de los clientes con la competencia:

Los clientes que por su actividad compran de manera más frecuente muestran en algunos casos existen clientes que han estado comprando a una empresa competidora durante muchos años y han desarrollado cierta fidelización, también es cierto que existe otro segmento de clientes que no muestran tanta fidelidad y estarían muy dispuestos a cambiar si la propuesta de valor les resulta favorable

1.1.2.4. Grado de fidelización por diferencia:

Observamos una situación similar en la que algunos segmentos de clientes son fieles a una variedad de productos o atención recibida, pero también existe otro segmento que siempre está dispuesto a probar una experiencia de compra diferente.

1.1.2.5. Grado de fidelización por precios:

Aquí podemos determinar que existe un segmento considerable de clientes que están dispuestos a cambiar de proveedor siempre y cuando se lo ofrezca un precio menor.

1.2. Empresa

1.2.1. Empresa Cliente Competencia

1.2.1.1. Número de competidores importantes:

Existe en el sector un número importante de competidores y un pequeño número de pequeñas empresas.

1.2.1.2. Homogeneidad de las empresas:

El sector no se encuentra concentrado en cámaras o asociaciones, pero existe desde hace bastante tiempo, lo que ha llevado a que las estrategias, coberturas geográficas y tecnologías utilizadas sean similares.

1.2.1.3. Especificidad de los activos:

Algunos tipos de maquinaria pueden ser un poco más difíciles de acceder, pero no son imposibles de obtener, ni implican una ventaja de entrada clara.

1.2.1.4. Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda:

Las condiciones de la demanda demuestran una estabilidad que permite que la rivalidad posea una baja intensidad.

1.2.1.5. Concentración y equilibrio entre los competidores:

Existen varios competidores importantes en el mercado, y se observa un equilibrio. Aunque hasta el momento no se han observado inestabilidades que puedan desencadenar, por ejemplo, una guerra de precios, no se descarta esta posibilidad en el futuro

1.2.1.6. Crecimiento de la industria:

Este sector presenta una tasa de crecimiento baja, que está vinculada al crecimiento de la población y al desarrollo de proyectos inmobiliarios o empresariales. Esto implica que, si la empresa desea expandirse, debe hacerlo ganando cuota de mercado que actualmente pertenece a la competencia.

1.2.1.7. Costos fijos del sector:

En esta variable no se encuentra una economía de escala que pueda mostrar una verdadera ventaja competitiva.

1.2.1.8. Diferenciación de producto o servicios:

El sector se considera madura y la posibilidad de encontrar una diferencia real es difícil.

1.2.1.9. Identificación de la marca:

Existe competidores que tiene mayor identificación de marca

1.2.1.10. Costo de cambio:

El costo de cambio es bajo, por ende, es realmente grande el esfuerzo que hacen las empresas para fidelizar al cliente.

1.2.1.11. Diferenciación de procesos y servicios:

No se encuentran procesos que marquen una diferencia y puedan marcar una mejora en su eficiencia o en su diferencia.

1.2.1.12. Precio de los productos:

Los líderes marcan los precios y los seguidores y rezagados tratan de acompañar esos precios, muchas veces a costa de su rentabilidad.

1.2.1.13. Facilidades financieras:

La mayoría de los proveedores del sector ofrecer facilidades de financiación.

1.2.1.14. Intensidad de los programas de comunicación:

Los líderes llevan a cabo programas de comunicaciones, pero tampoco se pueden considerar que intensivas.

1.2.1.15. Línea de productos comercializados:

Este variable puede es significativa, siendo que si la empresa comercializa mayor cantidad de marcas tiene mayor posibilidad de captar al cliente. Esto también implica grandes costos en logística y almacenamiento y un mayor costo de capital.

1.3. Competencia

1.3.1. Grado de iniciativa de la competencia:

Existen grandes competidores, en donde todos en mayor o menor medida toman iniciativas. Esto trae complicaciones, debido a que la empresa muchas veces debe disminuir su rentabilidad para adoptar una actitud seguidora ante los avances de la competencia.

1.3.2. Estrategia observable de la competencia:

Las estrategias de la competencia son en muchas oportunidades visibles, y entre todas comparten una visión de la realidad compartida.

1.3.3. Capacidad de los competidores principales:

Los competidores principales son poseedores de una mayor cantidad de recursos y estructuras grandes, lo que genera que puedan crear un Ve alto.

1.3.4. Diferencia y Eficiencia aportada por los competidores:

Aquí es más notable la eficiencia de los competidores que la eficiencia. Esto se debe a que los competidores de mayor tamaño acceden a costos de mercadería más bajo, los que les otorga una ventaja.

1.3.5. Política de precio de la competencia:

La política de precio de todos los competidores es similar, permitiendo establecer varios precios de referencia bastante estables.

2. Variables de Nivel 2

2.1. *Proveedores*

2.1.1. Número de proveedores importantes:

Aquí se deben distinguir dos tipos de proveedores: los proveedores mayoristas que comercializan una variedad de marcas y los fabricantes que comercializan su propia marca. Ambas opciones tienen sus ventajas y desventajas.

En lo que respecta a la cantidad, los distribuidores mayoristas son menos, por lo que en ese aspecto tienen un mayor poder de negociación. En cuanto a los fabricantes, existe un gran número de ellos, pero no todos tienen el mismo peso relativo. Las marcas más importantes se pueden resumir en 4 o 5.

2.1.2. Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor:

No existen demasiados sustitutos para los proveedores

2.1.3. Diferencia de los productos de los proveedores:

Existen varios proveedores en donde cada uno tiene un producto estrella que lo distingue y le ofrece una ventaja competitiva, o bien existen proveedores cuya marca tiene una mayor identificación.

2.1.4. Costo de cambio de los proveedores:

En este sentido no existe un costo de cambio de proveedores. Se podría mencionar que el mayor costo sería de capital al necesitar adquirir la línea completa de productos.

2.1.5. Amenaza de integración hacia adelante:

Esta estrategia ya se ha llevado adelante por algunas empresas hace tiempo, pero ninguna empresa ha logrado que esta estrategia se afiance en el mercado con demasiado éxito.

2.1.6. Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la industria:

En este sentido los proveedores, es decir, los fabricantes son fundamentales para el sector comercial y adquieren un buen poder de negociación. Así mismo, ellos también dependen mucho de los comercializadores debido a que son su principal canal de comercialización.

2.2. *Posible nuevos ingresantes:*

2.2.1. *Barreras creada por los competidores*

2.2.1.1. Economía de escala:

Existen competidores con gran cantidad de locales, depósitos, cantidad de stock que dificulta el ingreso de nuevos competidores al mercado.

2.2.1.2. Diferenciación de productos:

No existe una diferencia real en los comercios especializados en pintura, y si alguna empresa crea una diferencia sería fácilmente imitable por la competencia. En este sentido no existe una gran diferencia.

2.2.1.3. Identificación de la marca:

Si bien existen empresas que han creado una mayor identificación de marca, esta no necesariamente está acompañada de una fidelidad sino más bien de un reconocimiento.

2.2.1.4. Costo de cambio:

La existencia de pequeñas economías de escala, la escasa diferenciación de productos y la débil identificación de marca generan un bajo nivel de costo de cambio.

2.2.1.5. Acceso a los canales de distribución:

Ciertas fabricantes pueden tener acuerdo de exclusividad con otras marcas de comercialización, y en algunos casos estas fábricas son líderes y resulta una ventaja poder contar con sus productos. Pero, por otro lado, existe una gran cantidad de fábricas, lo que produce que siempre sea posible acceder a algún proveedor.

2.2.1.6. Requerimiento de capital

El sector no es muy sofisticado en cuanto a maquinarias y herramientas tecnológicas. Podría mencionarse que el mayor desafío es poder contar con una máquina de sistema tinto métrico que es proporcionada por la empresa fabricante de pintura.

2.2.1.7. Acceso a nuevas tecnologías:

No existe en el sector tecnologías que en las cuales no sean posible acceder o dificulten una

2.2.2. *Barreras gubernamentales:*

2.2.2.1. Protección a la industria:

El sector de comercialización de pinturas no está alcanzado por ninguna regulación específica. No goza de protección ni de estímulos

2.2.2.2. Regulación a la industria:

No existe regulaciones que dificulte el ingreso de nuevos competidores. Es una actividad comercial que solo puede estar regulada por código comerciales de municipios, pero ninguna que pueda considerarse ninguna barrera.

2.2.3. *Productos sustitutos*

2.2.3.1. Disponibilidad de sustitutos cercanos:

Para algunas aplicaciones específicas existen productos sustitutos, como puede considerarse el empapelado para interiores o nuevos materiales de construcción que no necesitan pintura. Pero lo cierto es que muchos de los productos sustitutos existen desde hace un tiempo considerable y nunca lograron afianzarse en el mercado.

2.2.3.2. Costo de cambio para el usuario:

Aquí hay una variación en el precio de los sustitutos, existiendo algunos que son de mayor precio y otros de menor precio. Por ejemplo, en el caso del empapelado, existe un costo indirecto ya que, una vez colocado el papel, es más difícil retirarlo, lo que hace que la renovación sea más costosa y represente una barrera para los clientes a la hora de elegirlo. En cuanto a los materiales nuevos, suelen tener un precio más elevado y, en algunos casos, la colocación depende de mano de obra especializada que es limitada.

2.2.4. *Actores estatales y no estatales*

2.2.4.1. *Actores estatales*

2.2.4.1.1. Ente regulador:

En Argentina, no existe un ente estatal específico que regule la comercialización y/o producción de pinturas. Podemos encontrar leyes, y a modo de ejemplo, mencionar la Resolución del Ministerio de Salud N.º 07/09, donde se establecen las cantidades máximas de plomo permitidas, ya que este elemento se considera riesgoso tanto para la salud como para el medio ambiente.

2.2.4.1.2. Entidades Mixtas de desarrollo económico:

No existe entidades que promuevan en particular el mercado de pinturas, pero sí existe entidades y programas para promover la construcción y de esta forma, o programas de crédito destinado a la refacción de viviendas y de esta forma se ve indirectamente beneficiado el mercado de las pinturas.

2.2.4.1.3. Organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas:

Nuevamente, no se encuentran entidades específicas que regulen el mercado de pinturas. Únicamente podemos encontrar entes más globales, como el de defensa al consumidor.

2.2.4.2. *Actores no estatales*

2.2.4.2.1. Organizaciones no gubernamentales:

Se limita a organizaciones de protección al consumidor.

3. Variables de Nivel 3

3.1. *Variables de economía global*

Se considera que esta variable afecta de manera muy indirecta al sector bajo estudio. Si bien, en el mundo globalizado de hoy en día, todo está conectado, las implicancias de cambios globales son pequeñas o muy esporádicas.

3.2. *Variables de economía nacional*

3.2.1. Entorno sociocultural:

Según datos del INDEC y comparándolos con datos del UNFPA, Argentina tiene una tasa de natalidad inferior al promedio mundial. Esto es importante porque, como hemos mencionado anteriormente, la tasa de crecimiento del mercado depende en parte del crecimiento demográfico.

Otro aspecto relevante, que también ha sido analizado en otra variable, es que, en Argentina, debido a su alto índice de inflación, existe una gran propensión al consumo.

Un aspecto social a considerar es que, en el país, debido a las condiciones macroeconómicas, es cada vez más difícil que las personas puedan acceder a una vivienda propia y deben recurrir al alquiler. Esto impacta de manera bastante directa en el mercado de pintura, ya que, debido a condiciones contractuales, cada vez que un inquilino devuelve una vivienda, esta debe ser pintada previamente.

3.2.2. Entorno legal:

En este entorno, nos encontramos con un mercado laboral muy regulado, donde los empleadores deben enfrentar altos costos al momento de contratar a una persona. Además, la presión tributaria entre los tres niveles estatales: nacional, provincial y municipal, también es muy elevada, siendo el IVA e IIBB los dos impuestos que imponen el mayor recargo sobre el precio final del producto.

3.2.3. Entorno político:

Aquí se encuentra una de las variables que representa uno de los mayores riesgos para cualquier análisis de negocios, que es la inestabilidad política. Esto conduce a legislaciones y condiciones macroeconómicas que son completamente variables, lo que dificulta enormemente la previsión del mercado de consumo y limita las inversiones.

3.2.4. Entorno tecnológico:

Si bien el sector no depende de grandes avances tecnológicos, se considera que lo relacionado con software de administración o máquinas de entintado, entre otros, no constituye una limitación para el sector.

Se puede realizar un análisis en el que se observa que en los países más desarrollados se encuentran pinturas con un mayor avance tecnológico. Lo más destacable es que en todo el mundo se está reemplazando gradualmente las bases solventes por pinturas a base agua debido a la facilidad de aplicación y su menor impacto ambiental. En Argentina, si bien es posible desarrollar y comercializar algunos de estos productos, el costo asociado es muy elevado, lo que dificulta enormemente el acceso a ellos debido a las condiciones económicas del país.

Determinación de las variables competitivas

En cada nivel, se llevó a cabo un análisis cuantitativo en el cual se asignó a cada variable un valor entre 1 y 5, siguiendo la escala mencionada anteriormente. El valor 1 representa la peor calificación posible, mientras que el valor 5 corresponde a la calificación más alta. Además, se calculó un promedio para cada nivel de variable. Estos cálculos se pueden encontrar en la sección de Anexos E, F y G.

A continuación, se realizará un análisis de cada uno de estos valores, y una ponderación del sector en general.

Variable	Promedio	Ponderación	Total
Nivel 1	2,92	0,6	1,75
Nivel 2	3,40	0,25	0,85
Nivel 3	2,25	0,15	0,34
Total:			2,94

- **Variable Nivel 1:** Se obtiene un promedio de 2.92, lo que se considera como un valor correspondiente a un sector desfavorable. Sin embargo, es importante destacar que este valor se encuentra muy cerca de 3, lo que indica que está en el límite de un sector equilibrado. Las variables que mayores amenazas representan son: crecimiento de mercado, número de competidores importantes, y capacidad de los competidores importantes. La principal variable que representan una gran oportunidad se puede el tamaño de mercado.
- **Variable Nivel 2:** Aquí se obtiene un valor promedio de 3,4 considerándose un entorno favorable, siendo la principal amenaza la falta de sustitutos para los productos del proveedor, como así también la falta de sustitutos para el cliente es una de las principales oportunidades. Son también oportunidades la gran cantidad de proveedores, accesos a los canales de distribución.
- **Variable Nivel 3:** En este nivel es donde encontramos una mayor hostilidad para el sector, con un promedio de 2,25 en donde la condición que prima es la inestabilidad en variables económicas, legales, políticas.

Debe considerarse que la división de variables estaba relacionada con el impacto directo que tiene cada uno sobre el sector de negocios, siendo las variables de nivel 1 las que mayor impacto tiene. Es por esto que para obtener un promedio global se realizó un promedio ponderado en donde se le otorgó un peso relativo diferente a cada nivel. Una vez realizado este cálculo, el valor obtenido es 2,94. Es decir que en términos macro se

encuentra un sector en donde predominan las amenazas por sobre las oportunidades. Aquí se vuelve a aclarar que el valor obtenido está muy cerca de 3 que sería un sector equilibrado.

Análisis dinámico del sector

Otro modelo de análisis que puede resultar útil para comprender el sector de negocios es el "Análisis Dinámico del Sector de Negocios". Este enfoque implica la combinación de varios métodos con el objetivo de lograr un análisis final lo más completo posible.

Para ellos se analizará:

- El segmento de la industria.
- El grupo estratégico.
- La posición competitiva.
- La etapa del ciclo de vida.

El segmento de la industria

Los segmentos de la industria se pueden definir según tres factores: las características del producto o servicio, los canales de distribución y los clientes. (Porter, 1998)

Es de interés identificar el segmento de la industria, porque según Ocaña el comportamiento de las fuerzas competitivas serán distintas según el segmento de la industria.

La evaluación de la relevancia de un segmento de clientes específico se fundamenta en la manera en que los clientes perciben un producto como idóneo. Cuando esta percepción de valor se orienta hacia la diferenciación, se abre la posibilidad de identificar y crear segmentos particulares con el fin de fomentar oportunidades comerciales.

Que existan estos segmentos no significa necesariamente que una empresa pueda atenderlos de manera individual o a todos al mismo tiempo. Esto dependerá de las capacidades y habilidades que posea la empresa.

Combinando las variables: cantidad de segmentos dentro del sector de negocios y potencial de obtención de una ventaja competitiva se obtiene 4 tipos de negocios.

Ilustración 9 - Tipos de segmentos de negocios. Fuente: Ocaña 2017

Cantidad de segmentos dentro del sector de negocios	Muchos	Negocio Fragmentado	Negocio Especializado
	Pocos	Negocio Estancado	Negocio Volumen
		Pequeño	Grande
		Potencial de obtención de una ventaja competitiva	

El segmento de la industria de TiendaColor

En el mercado de comercialización de pinturas, existen relativamente pocos segmentos, que pueden resumirse en tres: hogar y obra, industria y automotriz. El sector automotriz se identifica principalmente por su orientación hacia la diferenciación. A su vez, este sector se subdivide en dos subsegmentos: los colores preparados y los complementos, como masillas, barnices, imprimaciones, entre otros. En cuanto al sector industrial, en algunos casos, también muestra una orientación hacia la diferenciación, pero esta distinción es más difusa debido a que este segmento tiene acceso a muchas pinturas que también se encuentran en el segmento de hogar y obra. Por lo tanto, las posibilidades de obtener una ventaja competitiva en este mercado son limitadas.

Además, en cada segmento resulta difícil identificar una ventaja competitiva. En el caso del segmento de colores para automóviles, es donde se encuentra una mayor posibilidad de obtener esta ventaja, siempre y cuando la empresa haya desarrollado las habilidades y la experiencia necesarias para perfeccionar la formulación de colores. En los otros segmentos, una ventaja competitiva podría consistir en brindar a los clientes un sólido asesoramiento y una amplia variedad de marcas

Una vez definido esto, podemos afirmar que TiendaColor se encuentra en una posición en un 'Negocio de Volumen'. Este negocio está definido en donde los clientes le otorgan

una gran importancia al precio y las empresas que compiten tratan de crecer rápidamente para lograr una mayor participación en el mercado y lograr disminuir los costos asociados a una economía de escala.

En el ámbito de la comercialización de pinturas, surge la situación en la que el cliente busca una marca específica y, en consecuencia, compara los precios en diversos comercios. Incluso una diferencia de precio relativamente significativa puede ser más que suficiente para que el cliente se decida a realizar la compra en ese establecimiento en particular. En casos en los que el cliente no esté completamente familiarizado con la adquisición de pintura, empieza a desarrollar esquemas mentales en relación con la interacción entre precio y calidad, donde nuevamente el factor precio adquiere una relevancia considerable en su toma de decisiones.

Esto no implica que las empresas competidoras no puedan realizar esfuerzos para atraer clientes mediante estos métodos, pero es evidente que no pueden descuidar, especialmente, el factor precio.

Los grupos estratégicos

(Hunt, 1978) propone una definición formal de grupo estratégico como "conjuntos de empresas que siguen estrategias similares en una industria". Hunt sostiene que los grupos estratégicos son importantes para comprender la competencia en una industria porque permiten identificar las diferentes estrategias que siguen las empresas y analizar cómo estas estrategias impactan en la competencia.

Ocaña en su modelo propone relacionar las variables extremas; "Precios" y "Diferenciación" para crear un gráfico bidimensional.

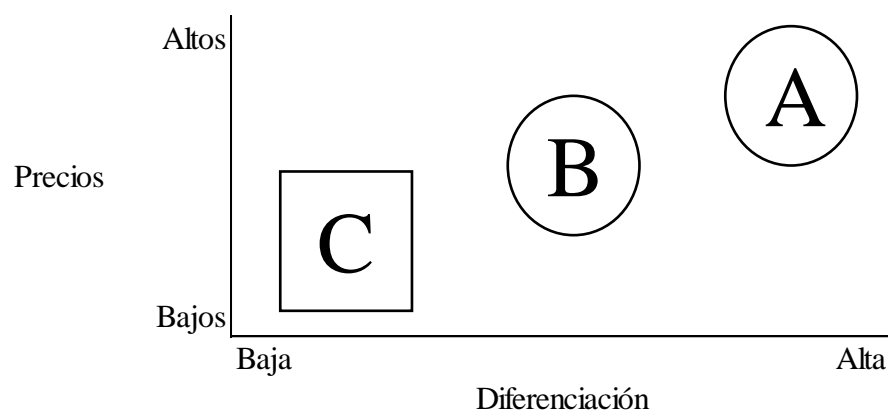
De esta forma, se establece diferentes grupos, en donde una empresa que pertenece al grupo A, no debe competir ni compararse de forma directa con la empresa del grupo C, pues ambas direccionan sus propuestas de valor a segmentos diferentes.

Ilustración 10 - Grupos estratégicos. Fuente: Ocaña 2017

Se espera a además que los negocios que perteneces a grupos estratégicos similares tengan características en común como el tamaño de la estructura, la tecnología empleada, los procesos productivos.

A su vez, vez que se identifica el grupo al que pertenece la empresa, se puede considerar 3 acciones a seguir

- Reforzar su posición dentro del grupo

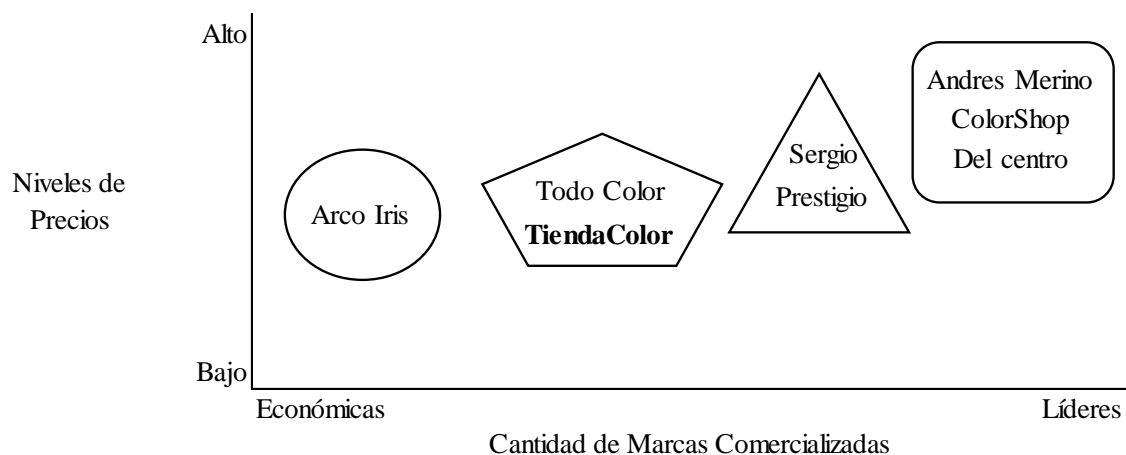


- Acceder a otro grupo estratégico
- Cubrir vacíos que no estén ocupados

Los grupos estratégicos de TiendaColor

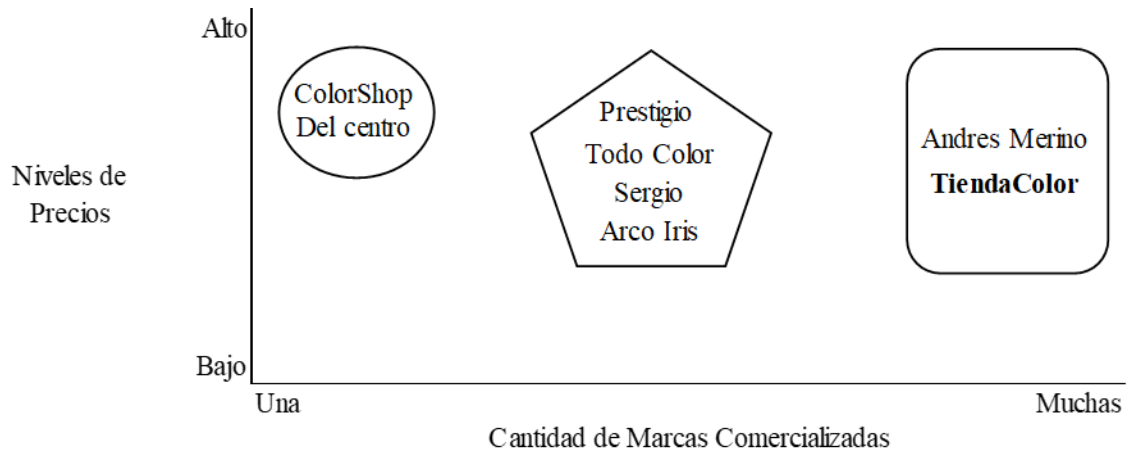
El comercio de pinturas es un sector que ha existido durante mucho tiempo y es altamente competitivo. Los precios en el mercado tienden a igualarse en términos de marca y línea de productos ofrecidos. Tomemos como ejemplo una pintura látex. Este producto genérico puede estar disponible en varias marcas, algunas con precios más bajos y otras de mayor calidad y, por lo tanto, a un precio más alto. Sin embargo, al comparar los precios de un látex específico, las diferencias entre competidores son mínimas. Podríamos establecer que un grupo estratégico incluiría a las pinturerías que ofrecen principalmente marcas y líneas económicas, así como a aquellas que ofrecen marcas de primer nivel a precios más altos.

Ilustración 11 - Mapeo estratégico I. Fuente: Elaboración propia



En un análisis adicional, es importante considerar el número de marcas que cada empresa de comercialización ofrece. La disponibilidad de múltiples marcas puede ser una ventaja, ya que brinda al cliente una gama más amplia de opciones en términos de rangos de precios y tipos de productos. Por otro lado, centrarse en la comercialización de una única marca puede ser una estrategia para establecerse como un referente en el mercado y conlleva menores costos en términos de logística y almacenamiento.

Ilustración 12 - Mapeo estratégico I. Fuente: Elaboración propia

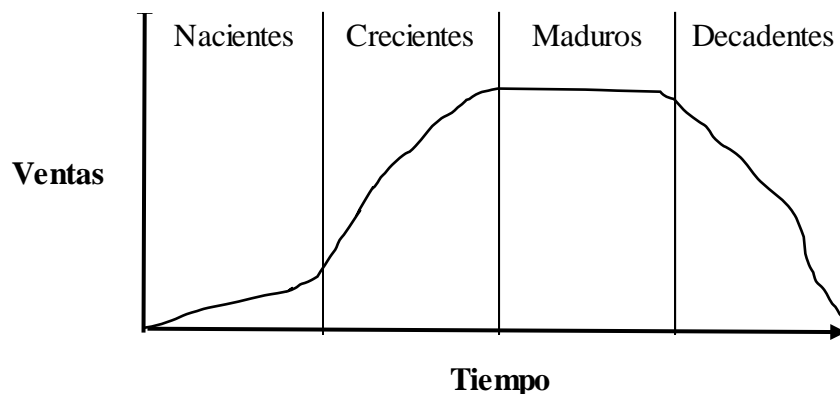


La diferenciación entre los competidores actuales puede observarse en calidad de atención, servicios extra como envíos, preparación de colores, diversidad de marcas y líneas, facilidad de pago y el nivel de

Las acciones de TiendaColor están dirigidas a fortalecer su posición como una empresa que ofrece productos que se ajustan a diversas demandas en términos de calidad y precio, siempre enfocándose en brindar un alto nivel de atención, centrándose en asesorar a cada cliente en su proyecto

Ciclo de vida de los sectores de negocio

Ilustración 13 - Ciclo de vida de los segmentos. Fuente: Ocaña 2017



Theodore Levitt propuso el modelo del ciclo de vida de los productos en su artículo "The Marketing Myopia", publicado en 1960 en la revista Harvard Business Review. Desde

entonces, este modelo ha sido ampliamente utilizado en el mundo de los negocios. Ocaña emplea este mismo modelo, pero lo aplica a los sectores empresariales, explicando que también experimentan las cuatro etapas: nacimiento, crecimiento, madurez y declive.

Ciclo de vida de los sectores de TiendaColor

Como se mencionó previamente, el sector de la comercialización de pinturas es un mercado que ha existido durante muchos años y se encuentra altamente consolidado, experimentando pocos cambios significativos. Esto sitúa al sector en una etapa de 'Madurez', en la cual el crecimiento del mercado es mínimo o lento. En el mercado de comercialización de pinturas, como se mencionó anteriormente, el crecimiento es gradual y se basa en el aumento de la población, así como en la realización de nuevas construcciones o renovaciones de propiedades existentes.

Un análisis válido que se podría llevar a cabo es evaluar cuán cerca está el sector de entrar en la etapa de declive. En este sentido, se cree que esta etapa está lejos, ya que no existen productos sustitutos que amenacen el uso de pinturas. Aunque hay materiales nuevos en los que el mantenimiento es bajo y no requieren pintura, a lo largo de la historia, se ha observado que, con el tiempo, los clientes buscan renovar la apariencia estética de estos materiales. En respuesta, la industria de la pintura ha lanzado productos específicos para cada tipo de material. Por lo tanto, aunque se considera que es un sector maduro con un crecimiento lento, también se estima que es un sector que aún disfrutará de una buena salud durante muchos años.

• CAPITULO 6

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y POSICIÓN COMPETITIVA

En el capítulo anterior se realizó un diagnóstico para tratar de entender el entorno competitivo en el cual se desarrolla la empresa, pero aquí lo que buscamos es entender que posición ocupa la empresa en el mismo.

La empresa y su unidad estratégica de negocios

Lo primero que se debe definir para comprender el estado de una empresa en su entorno competitivo es el concepto de unidades de negocios.

Al respecto, Alfred Chandler sostiene que las unidades de negocio representan una forma eficaz de organizar empresas que operan en diversos mercados. Argumenta que estas unidades ofrecen a las empresas la oportunidad de aprovechar las economías de escala y la especialización.

Este autor manifiesta que las unidades de negocio son "entidades organizativas encargadas de la producción de bienes o servicios destinados a un mercado específico". Además, destaca que estas unidades deben contar con su propia estrategia, estructura organizativa y sistemas de control.

Ocaña sostiene que si bien hay diferentes enfoques para definir e identificar unidades estratégicas de negocios (UEN), debe de ser una estructura organizada independiente o focos de planificación dentro de una misma estructura que desarrolla su negocio a partir de:

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

Aquí el autor recalca que al existir un vínculo entre cliente-producto-ventaja competitiva no es otra cosa que la definición del negocio y por ende la misión. Por lo tanto, cada UEN tiene una misión.

Estrategia y posición competitiva

Las empresas compiten a través de estrategias para obtener una posición dentro del sector de negocios/segmentos. La posición queda reflejada en el indicador más sencillo y directo: las ventas. A mayores ventas, mejor posición. (Ocaña, 2017).

Existe 4 posiciones posibles dentro del mercado: líder, seguidor, rezagado y especialista o de nicho. A su vez, el líder y seguidor se trata solamente de una empresa, y los rezagados se tratan de todas las demás empresas. En cuanto al especialista se lo considera una empresa que abarca a un segmento muy pequeño del mercado, pero ofreciendo un alto valor empresario.

Cada posición competitiva conlleva una estrategia específica. El líder, cómodo con su posición, tiende a mantenerse expectante, ya que no se ve obligado a tomar acciones arriesgadas. En contraste, el seguidor, que busca mantener y mejorar su posición, se aventura a asumir mayores riesgos y adopta una postura más agresiva. Por otro lado, los rezagados, con una menor capacidad competitiva, tienen pocas opciones más que observar la disputa entre ambos líderes e intentar adaptarse a sus acciones.

Sin embargo, la empresa de nicho se diferencia, ya que su estrategia no se centra necesariamente en el alto volumen, sino en la creación de un alto valor para un grupo selecto de consumidores con necesidades específicas.

Ilustración 14 – Posición competitiva y estrategia. Fuente: Ocaña 2017

Participación de mercado	Alta	Seguidor (Posición Agresiva)	Líder (Posición expectante)
	Baja	Rezagado (Posición adaptativa)	Nicho (Posición de alta competitividad)
		Inferior	Superior

Generación de Ve

Para realizar un análisis competitivo primero se usarán 3 modelos análisis:

- 1) Matriz Boston Consulting Group (BCG)

- 2) Matriz de Mc Kinsey o General Electric
- 3) Matriz ADL (Arthur D. Little)

Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz se basa en dos variables:

- Crecimiento de mercado
- Participación de mercado

El crecimiento del mercado resulta atractivo para los inversores que buscan obtener una rentabilidad. Además, un mercado en crecimiento y una alta participación en ese mercado pueden conducir a una reducción de costos, especialmente cuando existe una economía de escala. A partir de la combinación de estas dos variables, se obtienen cuatro tipos de negocios posibles.

Ilustración 15 - Matriz de Boston Consulting Group. Fuente: Bruce D. Henderson (1973).

Crecimiento del sector	Alto	Negocio Estrella	Negocio Interrogante
	Bajo	Negocio Vaca Lechera	Negocio Perro
		Alto	Bajo
		Participación de mercado	

Posición de TiendaColor según Matriz Boston Consulting Group (BCG)

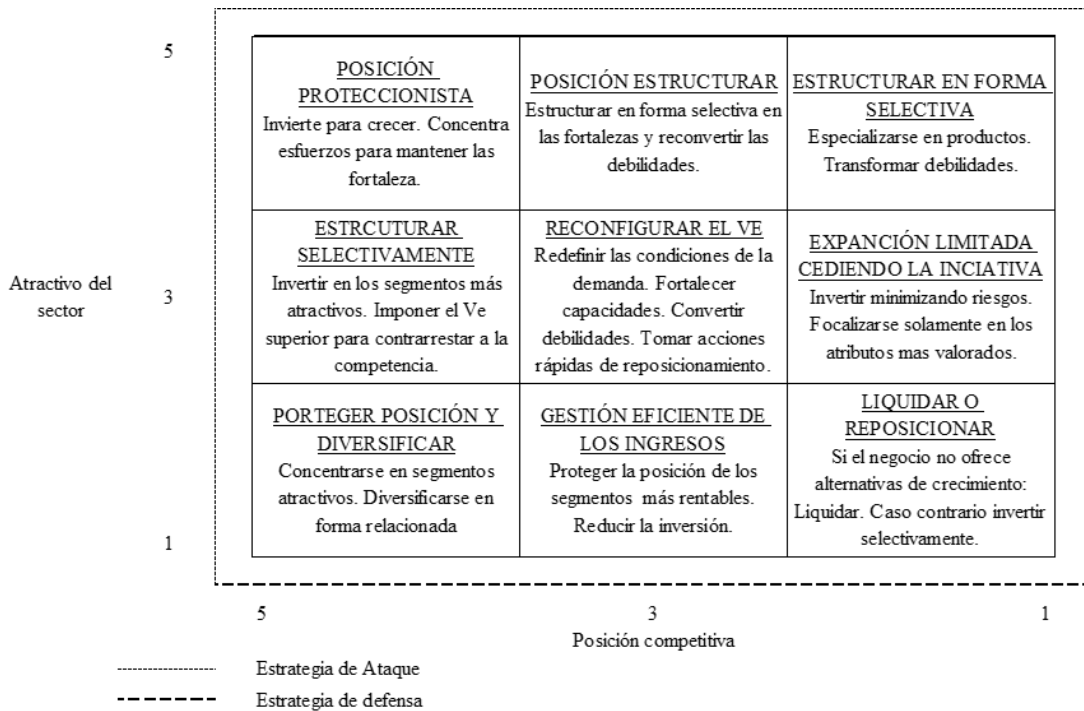
Como se ha mencionado anteriormente, el mercado de comercialización de pinturas se encuentra en una etapa de madurez, donde las ventas mantienen un ritmo lento de crecimiento. La empresa bajo análisis posee una participación de mercado reducida, lo que la sitúa en la categoría de "Negocio Perro", de acuerdo con la matriz. Este no es un escenario favorable, ya que, según la matriz, implica una rentabilidad baja o incluso negativa. En este contexto, según este modelo surge la pregunta de si es conveniente seguir invirtiendo en el negocio o considerar su liquidación.

Matriz de Mc Kinsey o General Electric

Esta matriz es considerada complementaria de la matriz de BCG. Una de sus principales ventajas es que realice un análisis más amplio tanto del atractivo del sector como de la posición competitiva.

El atractivo del sector dependerá de varias variables como pueden ser: amenaza de productos sustitutos, requerimiento tecnológico, regulaciones, aspectos legales, intensidad de la rivalidad competitiva, amenaza de ingreso de nuevos competidores, tamaño de mercado.

Ilustración 16 - Matriz General Electric. Fuente: General Electric (1970).



La posición competitiva es a la vez función de varias variables y no solo de su participación de mercado, sino que también son influyentes el crecimiento de la participación de mercado, precio y calidad del producto, estructura de costos, estructura financiera.

El analista debe seleccionar las variables que considere más relevantes para el caso y, basándose en ellas, realizar un estudio para determinar la posición de la empresa en cada una de estas variables. A partir de la combinación de estas variables, se obtiene una matriz

de tres por tres. En función del cuadrante en el que se ubique la empresa bajo análisis, se recomienda una estrategia defensiva o de ataque. Sin embargo, en los cuadrantes de la diagonal de la matriz, no se sugiere una estrategia específica y es necesario combinarlas con otras herramientas.

Posición de TiendaColor según Matriz de Mc Kinsey o General Electric

Para realizar el análisis de TiendaColor según esta matriz se evaluarán las variables más influyentes en cada tópico y le se asignará un valor entre 1 y 5, siendo 1 el valor el peor valor posible y 5 el mejor valor posible.

Una vez hecha esta valoración, se le asignara una importancia relativa a cada variable.

Una vez realizada el análisis sobre el tractivo del sector y la posición competitiva, se obtiene que la empresa obtiene la empresa obtiene la siguiente puntuación:

Atractivo del sector			
Variable	Puntuacion	Ponderación	Total
Amenaza de productos sustitutos	5	0,2	1
Aspectos legales	5	0,05	0,25
Crecimeitno de mercado	2	0,15	0,3
Intensidad de la rivalidad competitiva	2	0,15	0,3
Poder de negociación de los proveedores	4	0,1	0,4
Requerimiento tecnológico	5	0,1	0,5
Tamaño de mercado	5	0,25	1,25
Total atractivo del sector			3

Posición Competitiva			
Variable	Puntuacion	Ponderación	Total
Participación relativa en el mercado	1	0,2	0,2
Crecimineto de la perticipación periodo dado	3	0,2	0,6
Estructura de costos	2	0,2	0,4
Tecnologia de los sistemas de información	4	0,05	0,2
Eficiencia de producción	4	0,2	0,8
Servicio PostVenta	5	0,15	0,75
Total posición competitiva			2,75

Al situar estos datos en la matriz, nos ubicamos en el cuadrante “Expansión limitada cediendo la iniciativa”, en donde la estrategia recomendada es invertir minimizando riesgos, focalizándose en los atributos más valorados.

Algo que se debe notar es que, si se superponen ambas matrices, estas tienen similitudes y coincidencias, siendo un indicador de coherencia.

Matriz ADL (Arthur D. Little)

Esta matriz, al igual que las dos analizadas anteriormente, también vincula la posición competitiva de la empresa, pero en este caso lo hace relacionándola con la etapa del ciclo de vida de los productos. Esta metodología de análisis, al complementarse con las dos matrices anteriores, permite obtener un análisis más completo del sector y la posición que ocupa la empresa bajo estudio en el mismo.

El estudio del ciclo de vida del sector lo hace teniendo en cuenta las 4 etapas: iniciación, crecimiento, madurez y declive.

Ilustración 17 - Matriz General ADL. Fuente: Managing Corporate Growth and Decline A.D. Little (1979)

	Iniciador	Crecimiento	Madurez	Declinación
Lider	Desarrollo del negocio			
Seguidor			Selección de segmentos	
Rezagado				Abandono

Posición de TiendaColor según Matriz ADL (Arthur D. Little)

La empresa analizada ocupa un lugar de rezagado en un mercado que está en su etapa de madurez. Según la herramienta, en este lugar, la empresa debería desarrollar, pero no para todo el mercado sino para una selección de segmentos. Para ello debe optimizar los procesos de negocios, poniendo especial énfasis en los costos dado que la posibilidad que

tiene de generar diferencias es menor. Para ello, TiendaColor puede enfocarse en aquellos clientes que usan pintura de forma habitual como metalúrgicas, fabricantes y restauradores de muebles, empresas de mantenimiento. Conseguir más proveedores que le brinden mejores precios y eficientizar procesos de entrega.

Integración e interpretación de las matrices

Según la matriz de BCG, TiendaColor se clasificaría como un "negocio perro". Siguiendo las recomendaciones de esta matriz, se consideraría la desinversión en estos tipos de negocios, a menos que existan sinergias significativas con otros segmentos de la empresa. En el caso de TiendaColor, nos encontramos ante una empresa relativamente joven que se enfrenta a desafíos constantes para consolidarse en el mercado y aumentar su participación. Sin embargo, esta tarea es posible debido a que, aunque la tasa de crecimiento en el sector sea baja, el tamaño del mercado es considerablemente amplio, lo que representa una oportunidad para la organización en cuestión.

Desde la perspectiva de la matriz de General Electric, efectivamente, TiendaColor se encuentra en el cuadrante de "Expansión limitada cediendo la iniciativa", lo que sugiere una estrategia recomendada de invertir con precaución y minimizar riesgos, centrándose en los atributos más valorados. Al combinar la matriz BCG y la matriz de General Electric, se observa una coherencia significativa entre ambos modelos. Mientras que la matriz BCG sugiere considerar la desinversión en el negocio perro, la matriz de General Electric amplía el diagnóstico y ofrece mayores opciones de acción. No propone necesariamente la liquidación del negocio, pero sí enfatiza inversiones cautelosas, un seguimiento cercano de la competencia y la cesión de la iniciativa con el fin de minimizar los riesgos y concentrarse en lo que más valora el mercado. Esta combinación de enfoques puede proporcionar una estrategia sólida y equilibrada para TiendaColor.

Siguiendo el análisis de la matriz ADL, la recomendación para TiendaColor sería enfocarse en el desarrollo, pero no necesariamente para todo el mercado, sino para una selección de segmentos específicos. Esto coincide con las estrategias sugeridas en la matriz de General Electric, donde se aconseja invertir con precaución y minimizar riesgos. Ambos modelos resaltan la importancia de una acción cuidadosa y dirigida a

segmentos específicos, lo que permite a la empresa maximizar su eficacia y aprovechar las oportunidades de mercado de manera más efectiva.

En conclusión, es evidente que el análisis de las tres matrices (BCG, General Electric y ADL) arroja resultados que son notoriamente coherentes entre sí. Las diferencias en las recomendaciones provienen de los enfoques y perspectivas específicas que cada matriz emplea.

CAPITULO 7

FORMULACION DE LA ESTRATEGÍA

En este capítulo se busca formular recomendaciones de accionar según el diagnóstico realizado en todos los capítulos anteriores. Para ellos las recomendaciones serán esquematizadas según un orden jerárquico.

En este punto del análisis, se tiene una comprensión clara de la empresa bajo estudio y del entorno en el que opera. Toda esta información debe servir como base para uno de los pasos más cruciales en un análisis estratégico: la elaboración de la estrategia. La efectividad de la estrategia depende en gran medida de la calidad de la información recolectada, resumida y analizada. Por lo tanto, es fundamental llevar a cabo todo el análisis de manera seria y objetiva.

Ocaña, resalta que no se elabora una sola estrategia, sino que se elaboran un conjunto de ellas con diferentes niveles estratégicos. Para ello, el autor establece 5 dimensiones o niveles de estrategias.

- 1) Estrategia de negocio.
- 2) Estrategia de posicionamiento competitivo
- 3) Estrategia de crecimiento
- 4) Estrategias organizacionales
- 5) Estrategias funcionales

Esta enumeración indica el orden jerárquico que cada estrategia ocupa. Por lo tanto, la estrategia de posicionamiento competitivo debe elaborarse después de haber definido la estrategia de negocio y ser coherente con esta última. Este mismo principio se aplica a cada nivel estratégico.

Estrategia de negocio

La estrategia competitiva incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una condición única o superior (ventaja competitiva) con relación a las empresas del sector. (Ocaña, 2017)

Para analizar qué tipo de estrategia debe seguir una empresa, el autor propone dos matrices. En cada una de ellas, combina dos variables. En la primera matriz, el análisis se enfoca en el sector, combinando la sensibilidad a la diferenciación generada por la marca y la sensibilidad producida por el precio

Ilustración 18 - Matriz estrategia de negocio. Fuente: Ocaña 2017

Sensibilidad al precio	Alto	Estrategia de Precios	Estrategia de marca / precios
	Baja	Negocio Estancado	Estrategia de Marca
		Baja	Alta
		Sensibilidad a la diferenciación asociada a la marca	

Para complementar este análisis, el autor propone una segunda matriz en la que combina dos variables que están más bajo control de la empresa, a saber, la línea de productos y el número de segmentos a los que apunta. Por esta razón, ambas matrices son complementarias: una se enfoca en el sector y la otra en el negocio. A partir de estas consideraciones, se define la estrategia del negocio.

Ilustración 19 - Matriz estrategia de negocio. Fuente: Ocaña 2017

Linea de productos	Varias	Marketing diferenciado especializado en clientes	Marketing indiferenciado para todo el mercado
	Una	Marketing especializado o enfocado	Estrategia de Marca
		Una	Varias
		Número de segmentos	

Estrategia de negocios de TiendaColor

Para llevar a cabo el análisis de la estrategia de negocio, es importante destacar que TiendaColor comercializa pinturas de diversas marcas. Al analizar la sensibilidad a la marca, no se refiere a las marcas de los fabricantes, sino a la marca TiendaColor en sí. Por lo tanto, lo que se debe analizar es si el cliente percibe un valor superior al comprar en la empresa bajo análisis y si está dispuesto a pagar un precio mayor por el mismo producto que podría adquirir a un costo menor en otro lugar.

En este sentido, nuevamente, como modelo teórico que busca simplificar la realidad para comprenderla, no podemos identificar un cuadrante que explique de manera perfecta la estrategia recomendada para la empresa bajo análisis. No obstante, es posible afirmar que TiendaColor opera en un mercado orientado por precios. Como se mencionó previamente, si un cliente encuentra el mismo producto en otra tienda de pinturas a un precio notablemente más bajo, es probable que opte por realizar su compra en ese lugar. Una vez que los precios se igualan, las empresas compiten en base a otros atributos distintivos. Existe una baja o media diferencia asociada a la marca y una alta sensibilidad al precio. Esto no implica que la sensibilidad sea nula; en cambio, los clientes llevan a cabo una investigación exhaustiva al realizar sus compras, y en este proceso, el precio desempeña un papel crucial en la toma de decisiones. Sin embargo, esto no significa que la empresa carezca de herramientas para generar valor.

Es fundamental que, al atender al cliente, el nivel de atención proporcionado, el asesoramiento técnico, la gama de productos ofrecidos y las facilidades de compra hagan que el cliente, incluso cuando se enfrenta a condiciones de precios similares, opte por comprar en TiendaColor. Si la empresa logra ofrecer este valor y el cliente percibe que, además de tener precios competitivos, brinda un excelente servicio, podría generar un nivel de fidelidad en el que, en futuras compras, TiendaColor sea la primera opción para solicitar presupuestos y posiblemente no se realicen comparaciones con otras empresas.

En cuanto a la segunda matriz, TiendaColor se sitúa en un marketing especializado o enfocado. La empresa ofrece una amplia variedad de marcas y tipos de pinturas, así como accesorios para la pintura, pero se especializa en este rubro. El segmento de clientes también es limitado. Aunque se podría realizar una distinción entre consumidores finales, profesionales de la pintura y empresas, todos ellos requieren los mismos productos según

sea su proyecto. La única variación significativa que se observa es la cantidad de productos comprados, métodos de pago. Las diferencias en sus necesidades son mínimas, lo que dificulta identificarlos como segmentos de clientes distintos.

Estrategia de posicionamiento competitivo

El posicionamiento competitivo se define en función de la cuota de mercado que la empresa posee en relación con el sector en el que opera. Las empresas seguidoras tienden a implementar estrategias de ataque con el objetivo de desafiar al líder y tomar su lugar, mientras que el líder se esfuerza por llevar a cabo estrategias defensivas para proteger su posición.

En el caso de las empresas rezagadas, buscan realizar adaptaciones con el fin de ajustarse y lograr mantener o alcanzar pequeños incrementos en su reducida cuota de mercado.

A partir de eso, los autores sostienen que existen dos tipos de estrategias:

- Estrategia de defensa
- Estrategia de ataque

Para determinar la estrategia final también se deben tener en cuenta dos factores más.

Los factores externos, que son aquellos sobre los cuales la empresa no tiene ningún tipo de control, pueden ser tanto favorables como desfavorables. Es decir, estos factores pueden presentarse como oportunidades o amenazas para los objetivos de la empresa.

El otro tipo de factor que se debe tener en cuenta para la configuración de la estrategia de posicionamiento son las condiciones que la empresa puede controlar o sobre las cuales tiene un mayor grado de control, las cuales pueden representar tanto una ventaja como una desventaja: las fortalezas y debilidades.

En base a la combinación de todas las variables anteriores, se elabora una matriz que incluye las diversas estrategias de posicionamiento que una empresa puede implementar.

Ilustración 20 - Matriz estrategia de posicionamiento. Fuente: Ocaña 2017

	Entorno con dominio de oportunidades	Entorno con dominio de amenazas
Capacidades empresarias con dominio en fortaleza	<p>Estrategia de ataque o contrataque</p> <p>Táctica envolvente</p>	<p>Estrategia de ataque</p> <p>Táctica de varios lados</p>
Capacidades empresarias con dominio en debilidades	<p>Estrategia de defensa</p> <p>Táctica de flancos</p>	<p>Estrategia de defensa</p> <p>Táctica de retaguardia</p>

A partir de esta combinación, se derivan cuatro estrategias posibles, de las cuales dos son defensivas y las otras dos son de ataque.

Estrategia de posicionamiento de TiendaColor

Como se ha mencionado previamente, TiendaColor opera en un mercado de gran tamaño, pero con un crecimiento bajo. Por esta razón, su objetivo es ganar cuota de mercado, que actualmente podría estar en manos de otras empresas. En este contexto, una estrategia de ataque es la indicada cuando se busca aumentar la participación en el mercado. Para lograrlo, la empresa debe llevar a cabo acciones que demuestren iniciativa a través de actividades que sorprendan a sus competidores.

La parte desafiante radica en si la empresa es capaz de llevar a cabo estas actividades con sus fortalezas y debilidades y si el entorno en el cual se desempeña predomina las oportunidades o las amenazas.

En el análisis de valor empresarial, la empresa obtuvo un puntaje de 0,048, lo que indica que se encuentra en una buena posición para generar valor, pero también señala que existen numerosas oportunidades para mejorar y aumentar dicho valor.

En cuanto al estudio del entorno y sus variables, se obtuvo un valor de 2,94, lo que significa que, aunque está cerca de ser un sector equilibrado, se podría decir que es un sector dominado por las amenazas.

Estas dos combinaciones ubican a la empresa dentro del cuadrante de “Estrategia de ataque – táctica de varios lados”

Como estrategia de ataque, TiendaColor debe de ser capaz de aumentar su participación del mercado aumentando su valor empresarial, y detectar las pocas oportunidades que presenta un entorno dominado por amenazas.

En sus acciones concretas, TiendaColor se concentra en dirigirse hacia un nicho de mercado que los líderes del sector podrían estar pasando por alto. Este nicho abarca a diversos tipos de clientes cuyas necesidades de pintura son recurrentes, lo que requiere un asesoramiento personalizado. La estrategia implica ofrecerles siempre el producto que mejor se adapte a su tipo de proyecto a un precio competitivo, además de mantenerlos informados acerca de las últimas novedades en el mercado. De esta manera, estos clientes pueden optimizar su proceso de compra de pintura, ahorrando tiempo y esfuerzo. TiendaColor también se compromete a proporcionar facilidades de pago, opciones de envío y otros servicios relacionados.

Estos clientes pueden ser, por ejemplo, empresas de cartelería que requieren una amplia gama de esmaltes sintéticos para sus proyectos, empresas de mantenimiento que buscan proteger diferentes materiales y proyectar una imagen corporativa sólida, así como cabañas turísticas, donde el mantenimiento recurrente y la protección de las estructuras son esenciales. Además, la clientela incluye profesionales en la carpintería y la metalurgia, entre otros

La adopción de esta estrategia de enfoque no implica la necesidad de abandonar a los clientes consumidores finales que desean renovar sus hogares o comercios que realizan modificaciones de forma esporádica. En lugar de ello, implica una planificación de búsqueda y comunicación específica dirigida a este segmento. Esto se logra transmitiendo el valor empresarial, y una vez que se ha llegado a estos clientes, es necesario mantenerlos.

Estrategia de crecimiento

Cuando se habla de crecimiento, existen tres formas que son clásica:

1. Intensivas: penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de clientes.

2. Diversificación: estas pueden ser relacionadas o no relacionadas a la actividad actual de la empresa.
3. Integración: que puede ser horizontal, hacia atrás de la cadena de valor, hacia adelante en la cadena de valor.

Estas formas no implican que sean incompatibles entre sí. Sino que se pueden llevar a cabo de forma simultánea, aunque obviamente esto requiere mayor estructura y recursos por parte de la empresa.

Para las dos primeras opciones, existe una matriz muy tradicional, llamada Matriz de crecimiento de Ansoff que relaciona los productos y los segmentos de los clientes.

Ilustración 21 - Matriz de crecimiento de Ansoff. Fuente: La estrategia de la empresa 1957

Lineas de productos	Varias	Desarrollo de clientes	Diversificación
	Una	Penetración de producto	Desarrollo de producto
		Una	Varios
		Segmento de clientes	

Estrategia de crecimiento de TiendaColor

Entre las tres formas de estrategia de crecimiento mencionadas y la matriz de crecimiento de Ansoff se puede llevar un análisis de la estrategia más conveniente para TiendaColor.

Respecto a la línea de productos, como se ha mencionado previamente, TiendaColor se enfoca exclusivamente en una sola línea de productos, que es la comercialización de pintura y accesorios. Sin embargo, dentro de esta línea, la empresa ofrece una amplia variedad de productos, incluyendo pinturas destinadas para su uso en entornos domésticos, proyectos de construcción y aplicaciones industriales. Además, la gama de productos comprende múltiples marcas y opciones de calidad, lo que brinda a los clientes una diversidad de alternativas para satisfacer sus necesidades específicas. Esta

diversificación de productos dentro de una única línea permite a TiendaColor abordar un amplio espectro de demandas en el mercado de pinturas y accesorios.

En lo que respecta al análisis de los clientes, se ha destacado en la estrategia de posicionamiento que existe una oportunidad en aquellos clientes que realizan compras recurrentes de pintura. Estos clientes, si bien no necesitan productos especializados, como se ejemplifica en el caso de una cabaña destinada al turismo que puede utilizar el mismo Impregnante para madera que una persona para proteger su vivienda, requieren de una atención más personalizada. Por ejemplo, podrían demandar que la empresa mantenga un registro de los colores utilizados en proyectos anteriores, facilitando así la elección en caso de que el cliente no recuerde los tonos empleados previamente. Además, se podrían establecer canales de comunicación exclusivos, en los cuales se priorice su atención y se les informe de manera personalizada sobre las últimas novedades en el mercado. Para mejorar aún más su experiencia, se podrían ofrecer envíos rápidos y otros servicios que agilicen sus procesos de compra.

En base a esto, TiendaColor Puede llevar a cabo dos tipos de estrategia:

- **Penetración de productos** que implica ampliar la comercialización de los productos actuales entre los clientes actuales. Para llevar a cabo esta estrategia, TiendaColor puede implementar una serie de acciones efectivas.
- Comunicación y promoción local: En primer lugar, se puede dirigir una campaña de comunicación y promoción a los clientes que se encuentren en cercanía geográfica a las tiendas físicas de TiendaColor. A través de esta estrategia, se pueden ofrecer descuentos exclusivos y promociones atractivas para motivar tanto a hogares como a comercios a renovar y mantener sus espacios con productos de alta calidad. Esto fortalecerá la fidelidad de los clientes actuales y atraerá a nuevos compradores en la zona.
- **Desarrollo de Clientes:** Esta estrategia tiene como objetivo aumentar la participación de mercado comercializando los productos actualmente en cartera trasladándolo a un nuevo tipo de clientes. Para ellos TiendaColor

debe enfocarse con aquellos clientes que comprar de forma recurrente pintura.

- Mejora de canales de comunicación electrónica: Una parte fundamental de esta estrategia es mejorar los canales de comunicación, tanto electrónicos como telefónicos. A través de medios electrónicos, como correo electrónico o mensajes, se puede mantener a los clientes siempre actualizados con respecto a los productos disponibles, promociones y novedades. Establecer un sistema de comunicación regular y personalizado puede ayudar a mantener la relación con los clientes y brindarles información relevante de manera oportuna.
- Comunicación presencial: Además de la comunicación electrónica, es recomendable llevar a cabo un enfoque presencial. Esto implica visitar a los clientes para establecer una relación más estrecha con ellos. Esta estrategia puede ser especialmente efectiva para llegar a nuevos segmentos de mercado. La interacción personal permite comprender mejor las necesidades y preferencias de los clientes, lo que a su vez ayuda a adaptar la oferta de productos y servicios de TiendaColor de manera más precisa.

Estrategia organizacional

Es fundamental reconocer que el crecimiento de una empresa y su organización deben estar equilibrados y ser coherentes con la estrategia de crecimiento que se está implementando. Un crecimiento organizacional mayor al crecimiento del negocio puede llevar a problemas de ineficiencia y una disminución en el valor empresarial, ya que los recursos se dispersan en exceso sin una correspondiente generación de ingresos. Por otro lado, si la organización no crece lo suficiente para respaldar el crecimiento del negocio, podría enfrentar dificultades operativas debido a la falta de recursos y capacidad para atender la creciente demanda.

En su modelo, Ocaña menciona tres formas posibles de crecimiento organizacional

1. **Desarrollo interno:** El enfoque de diseñar un crecimiento utilizando tanto los recursos actuales como la incorporación de nuevos recursos es una estrategia prudente que puede ser más lenta, pero en muchos casos, menos riesgosa. Permite una transición más gradual, lo que puede ser beneficioso en términos de la adaptación de la cultura de la empresa y la reducción de riesgos potenciales.
2. **Adquisición o absorción:** Este proceso implica que la empresa compra a otra organización.
 - 2.1. **Adquisición:** La empresa compra una organización existente, pero la empresa adquirida no desaparece, sino que sigue funcionando con su identidad actual.
 - 2.2. **Absorción:** La empresa adquiere una empresa, pero esta desaparece como tal y toda su estructura se fusiona con la de la empresa adquiriente.

Ambas opciones conllevan una gran inversión de capital y riesgos de que la empresa adquirida, ya sea que siga funcionando o se fusione, se adapte a la y siga funcionando de manera eficiente. La ventaja de esta alternativa, es que permite un crecimiento muy acelerado, aumentando automáticamente la cuota de mercado y su vez disminuye la competencia en el mercado

3. **Alianza o fusiones:** En este caso, no existe empresa adquirida o adquiriente, sino que dos empresas deciden llevar actividades conjuntas que le permiten obtener un crecimiento.
 - 3.1. **Alianza:** Aquí dos empresas deciden trabajar de forma conjunta. Ya bien sea, creando una tercera empresa, propiedad de ambas, o bien, simplemente complementándose sus procesos, cada una en una etapa de la generación de valor o bien. Esto permite a las empresas mejorar su posición competitiva y aprovechar economías de escala.
 - 3.2. **Fusiones:** Ambas empresas dejen de existir por separado para pasar a existir solamente de bajo una nueva empresa

Las ventajas son muy similares que las de adquisiciones o absorciones. La desventaja o el desafío es que las gerencias de ambas empresas se pueden poner de acuerdo y compartir la propiedad y toma de decisiones, que antes eran llevadas a cabo de forma separada.

Estrategia organizacional de TiendaColor

La elección de una estrategia de crecimiento interno para TiendaColor, que esté en línea con la visión, misión y cultura de la empresa, puede ser una opción segura y coherente. Este enfoque permite que la empresa se expanda gradualmente, lo que puede estar en consonancia con la estrategia previamente mencionada de desarrollo de clientes y penetración de productos. Algunas ventajas de esta estrategia incluyen:

- **Mantenimiento de la cultura:** Al expandirse internamente, TiendaColor tiene un mayor control sobre la preservación de su cultura organizacional. Esto es esencial para mantener la cohesión y la identidad de la empresa a medida que crece.
- **Adaptación gradual:** El crecimiento interno permite una transición más suave y la capacidad de ajustar estrategias y operaciones a medida que se avanza. Esto minimiza los riesgos y brinda la oportunidad de aprender de la experiencia.
- **Uso eficiente de recursos:** En muchos casos, el crecimiento interno requiere menos inversión de recursos que otras estrategias, como la adquisición o la expansión geográfica. Esto puede ser beneficioso para una empresa que desea mantener costos controlados.
- **Consistencia estratégica:** Al desarrollar el negocio internamente, la empresa puede asegurarse de que la estrategia de crecimiento se alinee de manera coherente con sus objetivos a largo plazo y con la visión de la empresa

Estrategia funcional

Como se mencionó al principio, los niveles de estrategias deben ser entendidos como una especie de pirámide jerárquica. El nivel jerárquico más bajo es la estrategia funcional, pues esta se subordina a todas las demás estrategias. Sin embargo, nunca se debe desestimar este nivel, ya que, en gran medida, el éxito de toda estrategia depende de él. Se trata de la forma en la que será llevada a cabo.

A su vez este nivel se divide en sub estrategias. Estas van a depender del tipo de organización, pero existe al menos 4 niveles básicos.

1. **Estrategia de operaciones:** Esta estrategia se relaciona con la gestión de los procesos productivos de la empresa, abarcando aspectos como adquisiciones,

almacenamiento, transformaciones y distribución. Su objetivo es optimizar la eficiencia de la cadena de suministro y la producción, lo que puede conducir a una reducción de costos y un aumento en la calidad del producto.

2. **Estrategia de comercialización:** Esta estrategia se centra en las decisiones relacionadas con la comercialización de los productos o servicios de la empresa. Esto incluye la elección de los mercados objetivo, la definición de productos o servicios, y la planificación de estrategias de comunicación y promoción. El objetivo es atraer a los clientes, aumentar las ventas y lograr una posición sólida en el mercado.
3. **Estrategia financiera:** La estrategia financiera está relacionada con las decisiones de financiamiento y la gestión de los recursos financieros de la empresa. Esto implica la evaluación del costo de capital, el análisis de costos, la medición de la rentabilidad y la gestión de riesgos. El objetivo es garantizar una gestión financiera sólida que respalde el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.
4. **Estrategia de desarrollo organizacional y personal:** Esta estrategia se enfoca en las personas que trabajan en la organización. Incluye la medición del desempeño, la promoción, las recompensas y el desarrollo de habilidades. El objetivo es atraer, retener y motivar a empleados talentosos, así como fomentar su crecimiento y desarrollo profesional.

Estrategia funcional de TiendaColor

1. **Estrategia de operaciones:** En relación a las adquisiciones, la empresa mantendrá a su principal proveedor y buscará nuevas opciones para aquellos productos en los cuales este no pueda proveerlos. Respecto al almacenamiento, se contempla el alquiler de un depósito para agilizar las entregas. Los envíos a domicilio son de vital importancia, por lo que sería conveniente la adquisición de un vehículo más moderno y funcional para esta tarea.
2. **Estrategia de comercialización:** Se creará una base de datos de clientes en la que se los categorizará según rubros y se determinarán sus requerimientos, con el fin de llevar a cabo una comunicación más personalizada. Esta base de datos no debe considerarse un trabajo único, sino que es esencial que la empresa logre

mantenerla actualizada y funcional de manera continua. Además, se continuará trabajando en la imagen de la marca para lograr una identidad más sólida que permita transmitir el valor empresarial.

3. **Estrategia financiera:** Se hará uso de la financiación por parte del proveedor y se seguirá con una política de reinversión constante en mercadería, así como en los bienes de capital necesarios para el correcto funcionamiento.
4. **Estrategia de desarrollo organizacional y personal:** La empresa deberá implementar una división de funciones más clara y establecer condiciones, objetivos y recompensas de manera más precisa para su personal.

CONCLUSIONES

Aunque TiendaColor Pinturería es una empresa joven que ha superado con éxito desafíos como establecerse en el mercado, construir una marca, asegurar capital de trabajo y formar un equipo, aún se enfrenta a numerosos desafíos en el futuro.

En primer lugar, es crucial trabajar de manera constante en la creación de una identidad más sólida para TiendaColor, mejorando la marca de manera que adquiera una identidad distintiva que contribuya a aumentar su valor empresarial. Según el diagnóstico, la empresa posee una misión que se percibe como rígida y con una baja orientación hacia el cliente. En este sentido, se recomienda replantear aspectos clave para lograr una orientación más pronunciada hacia las necesidades y expectativas del consumidor. Este enfoque puede fortalecer la conexión con los clientes y mejorar la percepción de la marca en el mercado.

Desde la perspectiva de diferencia y eficiencia, se sugiere enfocarse en la mejora específica de los procesos de marketing. Esto incluye no solo la comunicación efectiva de la identidad de la empresa, sino también la implementación de estrategias que impulsen el aumento de las ventas. Un enfoque renovado en el marketing puede ser clave para destacar las características distintivas de TiendaColor y asegurar que estas se comuniquen de manera efectiva al público objetivo. Al mismo tiempo, la optimización de las estrategias de venta puede contribuir significativamente al crecimiento y desarrollo continuo de la empresa en el mercado.

En términos de eficiencia, un aumento en las ventas tiene el potencial de reducir los costos medios debido a las economías de escala. Sin embargo, se recomienda una búsqueda continua de nuevos proveedores. Esto se motiva tanto por la posibilidad de acceder a mejores precios como por la oportunidad de encontrar productos de alta calidad. La diversificación de proveedores puede no solo optimizar los costos de adquisición, sino también mitigar riesgos asociados con la dependencia de fuentes únicas. Mantener una red de proveedores competitivos y confiables puede contribuir a la eficiencia operativa y a la mejora general de la calidad de los productos ofrecidos por TiendaColor.

Según el análisis del sector empresarial, el entorno en el que opera la empresa está caracterizado por amenazas, aunque se encuentra cercano a un equilibrio. Al combinar este análisis con la evaluación del segmento de la industria, los grupos estratégicos y el

ciclo de vida, se concluye que TiendaColor debe actuar con precaución, ya que movimientos agresivos podrían provocar represalias por parte de líderes del mercado, desencadenando guerras de precios en las que la empresa no tendría una ventaja. Sin embargo, dado que opera en un negocio basado en el volumen, es esencial llevar a cabo actividades para aumentar su participación en el mercado y, de esta manera, reducir los costos medios.

El mapeo de grupos estratégicos revela que TiendaColor tiene una ventaja al ofrecer una variedad de marcas en un amplio rango de precios. Esto proporciona a la empresa una posición sólida al abordar diferentes segmentos de clientes y adaptarse a diversas preferencias en el mercado, lo que puede ser una estrategia clave para diferenciarse y competir de manera efectiva.

A partir del análisis de la competencia y la posición competitiva, se concluye que la estrategia de crecimiento para TiendaColor debe ser selectiva. Esto implica la elección cuidadosa de un segmento de clientes específico que permita un crecimiento estable y seguro. Además, se destaca la importancia de realizar un seguimiento cercano de las acciones de los líderes del sector para adaptarse de manera efectiva y mantener la competitividad. Esta estrategia selectiva no solo permite un enfoque más preciso en las necesidades del mercado, sino que también posiciona a TiendaColor para responder ágilmente a los cambios en el entorno competitivo.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo A: Diagnóstico de la visión empresarial (iV)

Contenido	No Siempre (0)	Pocas Veces (0, 25)	Solo en los casos relevantes (0, 8)	Siempre (1)
1) Usted, empresario, ¿Responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc.)?			X	
2) Ante la incertidumbre propia del entorno, ¿Realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?		X		
3) Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc.)		X		
4) ¿Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros?	X			
5) En la organización ¿Existen situaciones claras en cuanto a roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación sin lugar a duda o confusiones?			X	
6) Existe una visión compartida en la organización, sin dispersión, aglutinada.			X	



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



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

Promedio: $19,05 / 27 = 0,71$

Escala y tipificación:

- De 0 a 0,40 Visión Difusa
- De 0,41 a 0,60 Visión Compleja
- **De 0,61 a 0,80 Visión Simple**
- De 0,81 a 1 Visión Concentrada

Anexo B: Diagnóstico de la misión de negocio (iM)

Contenido	No (0)	0,25	0,8	Si (1)
1) ¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la organización?				X
2) ¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar de las características diferentes?				X
3) ¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización?				X
4) ¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica?				X
5) ¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización?			X	
6) ¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?			X	
7) ¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?				X
8) ¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?				X
9) ¿Se trata de factores económicos exclusivamente?		X		
10) ¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?		X		
11) De la misma manera, ¿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 conveniente y comparativamente las distintas ofertas?				X
15) ¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?			X	
16) ¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?	X			
17) ¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?			X	
18) ¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?			X	
19) ¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?			X	
20) ¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?			X	
21) ¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?			X	
22) ¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específicas de los clientes?				X
23) Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.		X		
24) ¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?			X	
25) ¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?		X		
26) ¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?			X	
27) ¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?			X	



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

Promedio: $26,5 / 40 = 0,651$

Escala y tipificación:

- De 0 a 0,40 Misión Cerrada



- De 0,41 a 0,60 Misión Inestable
- **De 0,61 a 0,80 Misión Rígida**
- De 0,81 a 1 Misión Abierta

Anexo C: Diagnóstico de la cultura organizacional (iC)

Contenido	Si (1)	No (0)
1) ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?	X	
2) ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?		X
3) ¿Prevalece la idea entre los miembros que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?	X	
4) ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?	X	
5) ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia, pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?	X	
6) ¿Todas las tareas de la Institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?		X
7) ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?		X
8) ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?		X
9) ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución les cabe a todos los miembros de acuerdo con su nivel de responsabilidades?	X	
10) ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo debe ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?	X	



11) ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?	X	
12) ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?	X	
13) ¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?		X
14) ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?	X	
15) ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?	X	
16) ¿En la organización los sistemas de control son revisados y mejorados si es el caso periódicamente?		X
17) ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?		X
18) ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?	X	
19) ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?	X	
20) ¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo con su nivel de responsabilidad?	X	
21) ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?		X
22) ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?		X
23) ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo con nivel funcional que les corresponda?	X	
24) ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?		X
25) ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponda?		X



26) ¿Algunas tareas se encuentran libres de estrictos procedimientos y controles de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su propia iniciativa? (siempre considerando el nivel de responsabilidad que le compete).	X	
27) ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo con los objetivos propuestos?		X
28) ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?		X
29) ¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?	X	
30) ¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?		X

Promedio: $16/30 = 0,53$

Escala y tipificación:

- De 0 a 0,40 Cultura Rezagada
- **De 0,41 a 0,60 Cultura Seguidora**
- De 0,61 a 0,80 Cultura Anticipadora
- De 0,81 a 1 Cultura Innovadora

Anexo D: Diagnóstico de la estructura organizacional (iE)

Contenido	No (0)	0,2	0,8	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 observa interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.			X	



4) Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.		X		
5) Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.				X
6) Cuando existe casos de conflictos intereses personales y/o funcionales ¿Existen mecanismos generacionales para el control y resolución satisfactoria de los mismos?		X		
7) En la organización ¿Existe la creencia de que los factores externos a ellos son motivos suficientes para flexibilizar la estrategia y, consecuentemente, la estructura?				X
8) La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.				X
9) En la institución no existe un reglamento por ejemplo de personal que atente el 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 capacitaciones sistemáticos y formal.		X		
13) La institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda.			X	
14) Los procesos y procedimientos de trabajo son lo suficientemente flexibles para absorber los cambios.				X
15) La institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematización, 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 fuese el caso.				X



Promedio: $13,2/18 = 0,73$

Escala y tipificación:

- De 0 a 0,40 Estructura Burocrática
- De 0,41 a 0,60 Estructura Rezagada
- **De 0,61 a 0,80 Estructura Flexible**
- De 0,81 a 1 Estructura Innovadora

Anexo E: Determinación de las condiciones competitivas de la “Variable 1”

Variable	Tificación	G ra n A m e n a z a (1)	Le ve A m e n a z a (2)	Le ve O p o r t u n i d a d (4)	G ra n O p o r t u n i d a d (5)	Valor
Cliente Actual - Tamaño de mercado	Alto				X	5
Cliente Actual - Crecimiento de mercado	Bajo	X				1
Cliente Actual - Elasticidad de la demanda	Alta		X			2
Cliente Actual - Propensión al gasto	Alto			X		4
Cliente Actual - Poder adquisitivo	Bajo		X			2
Cliente Actual - Relaciona cliente actual / cliente potencial	Baja			X		4
Cliente Actual - Costo de cambio a la competencia	Bajo			X		4



Cliente Actual - Condiciones para mantener fidelidad	Bajo		X			2
Cliente Actual - Condición de valor cliente	Alta		X			2
Cliente Actual - Cercanía geográfica	Media			X		4
Cliente Actual - Hábitos de compra	Bajos				X	5
Cliente Actual - Sensibilidad al precio	Medio			X		4
Cliente Actual - Sensibilidad a la marca	Medio			X		4
Promedio Cliente Actual						3,31
Cientes Potenciales - Tamaño de los clientes potenciales	Alto			X		4
Cientes Potenciales - Costo de cambio de los clientes a la empresa analizada	Medio			X		4
Cientes Potenciales - Grado de fidelización de los clientes con la competencia	Medio		X			2
Cientes Potenciales - Grado de fidelización por diferencia	Medio			X		4
Cientes Potenciales - Grado de fidelización por precios	Medio			X		4
Promedio Cliente Potencial						3,60
Empresa Cliente Competencia - Número de competidores importantes:	Alto	X				1
Empresa Cliente Competencia - Homogeneidad de las empresas	Medio		X			2



Empresa Cliente Competencia - Especificidad de los activos	Medio			X		4
Empresa Cliente Competencia - Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	Baja				X	5
Empresa Cliente Competencia - Concentración y equilibrio entre los competidores	Medio		X			2
Empresa Cliente Competencia - Costos fijos del sector	Medio			X		4
Empresa Cliente Competencia - Diferenciación de producto o servicios	Medio		X			2
Empresa Cliente Competencia - Identificación de la marca	Medio		X			2
Empresa Cliente Competencia - Costo de cambio	Bajo		X			2
Empresa Cliente Competencia - Diferenciación de procesos y servicios	Bajo			X		4
Empresa Cliente Competencia - Precio de los productos	Medio		X			2
Empresa Cliente Competencia - Facilidades financieras	Alta			X		4
Empresa Cliente Competencia - Intensidad de los programas de comunicación	Medio		X			2
Empresa Cliente Competencia - Línea de productos comercializados	Medio		X			2
Promedio Empresa Cliente						2,71
Competencia - Grado de iniciativa de la competencia	Alto	X				1
Competencia - Estrategia observable de la competencia	Alto			X		4

Competencia - Capacidad de los competidores principales	Alto	X				1
Competencia - Diferencia y Eficiencia aportada por los competidores	Alto	X				1
Competencia - Política de precio de la competencia	Baja			X		4
Promedio Competencia						2,20
Promedio Variable 1						2,96

Anexo F: Determinación de las condiciones competitivas de la “Variable 2”

Variable	Tificación	G r a n A m e n a z a (1)	L e v e A m e n a z a (2)	L e v e O p o r t u n i d a d (4)	G r a n O p o r t u n i d a d (5)	Valor
Proveedores - Número de proveedores importantes	Medio			X		4
Proveedores - Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Baja	X				1
Proveedores - Diferencia de los productos de los proveedores	Medio		X			2
Proveedores - Costo de cambio de los proveedores:	Bajo			X		4
Proveedores - Amenaza de integración hacia adelante	Bajo			X		4



Proveedores - Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la industria	Medio		X			2
Promedio Proveedores						2,83
Nuevos ingresantes barrera directa - Economía de escala	Medio			X		4
Nuevos ingresantes barrera directa - Diferenciación de productos	Baja		X			2
Nuevos ingresantes barrera directa - Identificación de la marca	Medio		X			2
Nuevos ingresantes barrera directa - Costo de cambio	Medio		X			2
Nuevos ingresantes barrera directa - Acceso a los canales de distribución	Medio			X		4
Nuevos ingresantes barrera directa - Requerimiento de capital	Bajo			X		4
Nuevos ingresantes barrera directa - Acceso a nuevas tecnologías	Bajo			X		4
Nuevos ingresantes barreras indirecta - Protección a la industria	Bajo			X		4
Nuevos ingresantes barreras indirecta - Regulación a la industria	Bajo			X		4
Promedio Nuevos Ingresantes						3,33
Productos sustitutos - Disponibilidad de sustitutos cercanos	Bajo				X	5
Productos sustitutos - Costo de cambio para el usuario	Medio			X		4
Promedio Productos Sustitutos						4,50

Actores estatales - Ente regulador	Bajo			X		4
Actores estatales - Entidades Mixtas de desarrollo económico:	Medio			X		4
Actores estatales - ... Control de actividades económicas.	Bajo			X		4
Actores no estatales - Organizaciones no gubernamentales	Bajo			X		4
Promedio Actores Estatales					4,00	
Promedio					3,67	

Anexo G: Determinación de las condiciones competitivas de la “Variable 3”

Variable	Tificación	Gr an A m en az a (1)	Le ve A m en az a (2)	Le ve O po rt un id ad (4)	Gr an O po rt un id ad (5)	Valor
Economía global	Baja			X		4
Economía nacional - Entorno sociocultural	Medio			X		4
Economía nacional -. Entorno legal	Medio		X			2
Economía nacional - Entorno político	Alto	X				1
Economía nacional - Entorno tecnológico	Medio		X			2



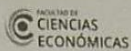
	Promedio	2,25
--	-----------------	-------------

Bibliografía

- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The MIT Press.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper Business.
- Hunt, H. (1978). *Competition in the Major Home Appliance Industry*. Revista: Journal of Marketing.
- Koontz y Weihrich. (2014). *Principios de Administración*. McGraw-Hill Education.
- Kotler, P. (1996). *Marketing Management: An Asian Perspective*. Prentice Hall.
- Levitt, T. (1960). *The Marketing Myopia*. Harvard Business Review.
- Ocaña, H. R. (2017). *Dirección Estratégicas de los Negocios*. Buenos Aires: Dunken.
- Pigneur, O. y. (2010). *Generación de modelo de negocio*. Deusto.
- Porter, M. E. (1998). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Deusto.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Shan y Govindarajan. (1995). *he New Managerial Mindset*. Harvard Business Review Press.

Ilustración 1 - Tipo de Misiones, Fuente: Ocaña 2017.....	29
Ilustración 2 - Matriz Cultura Organización Frente al Cambio, Fuente: Ocaña 2017....	32
Ilustración 3 - Matriz estructura frente al camio. Fuente: Ocaña 2017	35
Ilustración 4 Factor de sofisticación. Fuente: Ocaña 2017.....	39
Ilustración 5 Mapeo de actividades para diferencia. Fuente: Elaboración propia.....	43
Ilustración 6 - Factor de optimización. Fuente: Ocaña 2017.....	45
Ilustración 7 Mapeo de actividades para eficiencia. Fuente: Elaboración propia	49
Ilustración 8 - Tipos de segmentos de negocios. Fuente: Ocaña 2017.....	67
Ilustración 9 - Grupos estratégicos. Fuente: Ocaña 2017	69

Ilustración 10 - Ciclo de vida de los segmentos. Fuente: Ocaña 2017	71
Ilustración 11 – Posición competitiva y estrategia. Fuente: Ocaña 2017	74
Ilustración 12 - Matriz de Boston Consulting Group. Fuente: Bruce D. Henderson (1973).	75
Ilustración 13 - Matriz General Electric. Fuente: General Electric (1970).	76
Ilustración 14 - Matriz General ADL. Fuente: Managing Corporate Growth and Decline A.D. Little (1979)	78
Ilustración 15 - Matriz estrategia de negocio. Fuente: Ocaña 2017	82
Ilustración 16 - Matriz estrategia de negocio. Fuente: Ocaña 2017	82
Ilustración 17 - Matriz estrategia de posicionamiento. Fuente: Ocaña 2017	85
Ilustración 18 - Matriz de crecimiento de Ansoff. Fuente: La estrategia de la empresa 1957	87
Ilustración 19 – Lienzo de TiendaColor. Fuente: Elaboración propia	23



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, 21 de noviembre de 2023

García, Emiliano David
Firma y aclaración

28175

Número de registro

37.267.223

DNI