



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración.

# ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE JARDINES

Trabajo de investigación

por

**Moreno Tonelli, María José.**

N° de registro: 28699

([maria.morenotonelli@hotmail.com](mailto:maria.morenotonelli@hotmail.com))

Bajo la dirección de la profesora

**Fernanda Maradona.**

Mendoza - 2019

A mis padres

Y a todas las personas

que me acompañaron en este camino

## **Resumen**

Con el siguiente trabajo de investigación, se intenta proporcionarle a la empresa “En las Ramas”, una herramienta que le ayude a tomar buenas decisiones hoy en día y en el futuro. Esta herramienta se la denomina análisis estratégico, y se conforma por un análisis organizacional de la empresa, estudiando el valor empresario y un análisis contextual del atractivo del sector y de escenarios futuros.

En este caso, la empresa debe buscar nuevos segmentos donde ingresar y poder así crecer en el mercado y no perder participación.

Lo que se desea mostrar en este trabajo es, la situación que está atravesando la empresa hoy en día, con sus problemas y sus ventajas, el porqué de donde está situada y como seguir adelante para crecer, es un mercado donde el crecimiento es bajo, ya que se encuentra en un sector de negocio maduro y muy fragmentado.

La fuente principal de información para realizar este trabajo de investigación, fue el libro del profesor Hugo Ricardo Ocaña “Estrategias de negocio”, tercera edición del año 2016. También se utilizó material de distintas cátedras de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cuyo, como de Análisis Organizacional, Administración II y bibliografía que se encuentra citada al final del trabajo.

# INDICE

INTRODUCCIÓN .....	7
CAPÍTULO I: La empresa .....	10
1. Historia .....	10
CAPÍTULO II: Estimación del valor empresario .....	11
1. Introducción.....	13
2. Diagnóstico del perfil del estratega .....	14
3. Estimación del valor de individuación .....	16
3.AVISIÓN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.B MISIÓN: .....	18
3.C CULTURA:.....	19
3.D ESTRUCTURA:.....	21
4. Relación entre tipo de estructura y tipos de cultura: .....	22
5. Estimación del factor de sofisticación.....	24
6. Estimación del factor de optimización .....	28
7. Listado de fortalezas y debilidades .....	29
8. Cálculo del Valor Empresario.....	30
CAPÍTULOIII: ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS.....	31
1. EMPRESA Y SU UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS (UEN).....	32
UEN 1: diseño de jardines verticales y tradicionales .....	33
1. VARIABLES DE NIVEL 1 .....	33
1. ACLIENTES.....	33
1 .B EMPRESAS .....	36
1. C COMPETENCIA: .....	38
2. VARIABLES DEL NIVEL 2 .....	39
2 A. PROVEEDORES: .....	39
2. B POSIBLES NUEVOS INGRESANTES:.....	40
2 .C PRODUCTOS SUSTITUTOS: .....	41
2. D ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES: .....	42
3. VARIABLES DEL NIVEL 3: Variables del entorno .....	43

3. A ENTORNO NACIONAL:.....	45
UEN 2: Productos de jardinería .....	46
VARIABLES DE NIVEL 1 .....	46
1. A. CLIENTES:.....	46
1 .B EMPRESAS: .....	48
1. CCOMPETENCIA:.....	50
2. VARIABLES DEL NIVEL 2 .....	51
2 A. PROVEEDORES: .....	51
2. B POSIBLES NUEVOS INGRESANTES:.....	52
2 .C PRODUCTOS SUSTITUTOS: .....	53
2. D ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES: .....	54
3. VARIABLES DEL NIVEL 3: Variables del entorno .....	55
3. A ENTORNO NACIONAL:.....	57
4.    CICLO DE VIDA DEL SECTOR DE NEGOCIOS .....	58
CAPITULO IV: FORMACIÓN DE ESCENARIOS.....	60
CAPÍTULO V: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	64
1.    NIVELES DE FORMULACION DE LA ESTRATEGIA .....	64
1.1 ESTRATEGIA DE NEGOCIO .....	64
1.1.A Estrategia de marketing.....	66
1.2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO .....	67
1.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	68
1.4 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL .....	71
1.5 ESTRATEGIA FUNCIONAL .....	72
1.5.A Estrategias de operaciones.....	73
1.5.B Estrategias de comercialización.....	73
1.5.C Estrategias de desarrollo organizacional y personal .....	73
Conclusión.....	74
Referencia bibliográfica: .....	75
Páginas web consultadas: .....	76
ANEXOS.....	77

ANEXO 1: CUESTIONARIOS PERFIL DEL ESTRATEGA, Y FACTOR DE INDIVIDUACION .....	77
ANEXO2: DIAGNOSTICO DE LA VISIÓN.....	101
ANEXO 3: DIAGNOSTICO DE LA MISION .....	104
ANEXO 4: DIAGNOSTICO DE LA CULTURA:.....	108
ANEXO 5: DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA.....	114

# INTRODUCCIÓN

Para todo emprendedor es importante contar con una herramienta que le permita observar donde se encuentra hoy en día y cuáles son las estrategias a seguir en un futuro, para que el emprendimiento tenga éxito. La misma se denomina análisis estratégico, la cual se desarrollara en este trabajo.

La empresa con la que realizaré este trabajo se llama “En las Ramas”, y en ella se ha encontrado la necesidad de crecer y desarrollar estrategias que hagan a la supervivencia de la misma, ya que se encuentra inserta en un sector fragmentado, donde hay una alta rivalidad competitiva.

El desarrollo del trabajo en su primera parte se llevará a cabo mediante un estudio exploratorio, el cual, a través del análisis y reconociendo del contexto interno y externo de la empresa, permitirá conocer el marco contextual del problema a solucionar.

Finalmente, se propone un estudio descriptivo para investigar la situación en particular y las circunstancias que se estén presentando.

El presente trabajo tendrá un análisis estratégico, para así poder optar por estrategias convenientes a aplicar para este caso en particular.

## **Formulación de objetivos**

### **Objetivo General:**

- realizar un análisis estratégico para fortalecer institucionalmente el negocio.

### **Objetivos Específicos:**

- elaborar un análisis del sector de negocios
- realizar un Diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).
- hacer énfasis en las actividades que crean Valor.
- formular estrategias de negocios, de crecimiento y posicionamiento.

El mismo se organizará en cinco capítulos, donde se desarrollarán los temas fundamentales para realizar un análisis estratégico de la empresa.

## **CAPITULO I: la empresa**

En este primer capítulo, se cuenta acerca de la empresa, quien la fundo, cuando, como comenzó, por quienes está compuesta la empresa y como ha sido su evolución en el tiempo.

## **CAPITULO II: estimación de valor empresario**

En este capítulo se busca la estimación de Ve. Para esto se realizaron cuestionarios de los principales sistemas como el de observación, de percepción, de aprendizaje, de información, de conocimiento, de su distribución, de formación de saberes, de control y de evaluación de los resultados para ver las fortalezas y debilidades con las que cuenta el empresario. También se definieron otros factores que se encuentran dentro del Ve. El factor de individuación que incluye el análisis de visión, misión, cultura, empresarial y estructura organizacional.

Por otro lado el factor de sofisticación, el cual incluye una descripción acerca de las innovaciones, mejoras, coordinación y adaptación de algunas áreas como de la gerencia general, administración, adquisiciones y marketing. Para luego estimar el ultimo que es del Factor de Optimización.

Por culminar este capítulo se realiza un listado de las fortalezas y debilidades de la empresa.

## **CAPITULO III: análisis del sector de negocios**

En el siguiente capítulo se analizan las variables del sector de negocios y las diferentes variables que en el interactúan. Diferenciando dos UEN diferentes en la empresa. Por lo tanto se trata de una empresa diversificada

Las variables están distribuidas en 3 niveles:

Nivel 1: clientes, empresa bajo análisis, competencia.

Nivel 2: proveedores, posibles nuevos ingresantes, productos sustitutos, actores estatales y no estatales.

Nivel 3: variables económicas, variables legales, variables tecnológicas, variables demográficas, variables políticas y variables globales.

Cada una de estas variables es analizada detalladamente para cada UEN, para poder tener un resultado acerca del sector, si es atractivo o no. Y por último se estudia el ciclo de vida del negocio.

## **CAPITULO IV: formación de escenarios**

En este capítulo se brinda una herramienta para la identificación de situaciones futuras en la cual se verá inserta la empresa, bajo una percepción de las posibles alternativas que puedan llegar a suceder y de la manera que puede influir en los objetivos del negocio.

### **CAPITULO V: formulación de la estrategia**

En el último capítulo se analizan que estrategias se deberán llevar a cabo por la empresa. Teniendo en cuenta los distintos niveles de estrategias que hay como la de crecimiento, funcionales u organizacionales. Se podría decir que, se pasa del diagnóstico a la acción, se decide qué estrategia se va a usar en el futuro.

# CAPÍTULO I: la empresa

## 1. Historia

Nació en octubre de 2014, como un emprendimiento familiar, a partir de un deseo común de realizar un proyecto a través del cual se pudieran volcar los conocimientos académicos y de obtener un rédito económico, generando un nuevo camino para lograr tanto un crecimiento personal como independencia monetaria. El nombre surgió a través de una lluvia de ideas, y el más apropiado fue “En las Ramas” con la siguiente descripción;” Somos parte de un tallo, en el que brotan las hojas, flores y frutos. Frutos que contienen el germen de una nueva planta creada para ustedes”.

La misma está compuesta por dos hermanas: Andrea y Virginia Román. Andrea que es Ingeniera Agrónoma y aporta todos los conocimientos técnicos en las áreas de producción y comercialización. Virginia es técnica en Gestión de empresas, desarrolla las actividades financieras. Llevando la contabilidad básica de la empresa, stock, acuerdo y recepción de proveedores.

En un principio, comenzaron a investigar sobre la realización de *kokedamas*, por ejemplo, qué materiales eran necesarios, como proveerse de ellos en la provincia, la situación del mercado en ese momento, formas de comercialización, factibilidad económica, entre otros.

Luego de esto, gracias al apoyo e incentivo de sus familiares y amigos comenzaron la producción y comercialización de las plantas. Al principio fueron vendidas entre las personas conocidas, a través del “boca en boca” y con el tiempo, y luego de mucho esfuerzo, se comenzó a participar en ferias privadas hasta que se consiguió el aval de la Municipalidad de Luján de Cuyo para poder vender el producto en el paseo de la “Plaza de Chacras de Coria”, desde ese momento se comercializa la gama de productos todos los domingos en dicho lugar. De esa forma, se logró que la clientela identifique un lugar físico donde poder adquirirlos.

Con el tiempo les surgió la necesidad de innovar, y agregar a la cartera de sus productos la realización de diseños y realización de jardines, huertas aromáticas, jardines verticales, porta macetas y accesorios para complementar la decoración de plantas en el hogar. Los mismos son de diferentes tamaños y modelos para atender la demanda de los diferentes clientes. Por ello fue necesario establecer un lugar físico en el cual poder exhibir todos sus productos que están a la venta.

Actualmente, la empresa cuenta con una tienda online, y un showroom ubicado en el barrio Bombal, donde se pueden adquirir sus productos.

A continuación se muestra uno de los productos de “en las Ramas “:

**Imagen n°1: kokedamas**



**Fuente: tienda nube “en las ramas “**

Concluyendo el primer capítulo, podemos decir que se muestra como a lo largo de los años la empresa “En las ramas” ha ido creciendo e incorporando productos a su línea de productos.

Podemos decir que en este año 2019, la empresa debería analizar y evaluar las alternativas que se le presenten, para seguir creciendo.

## **CAPÍTULO II: estimación del valor empresario**

El objetivo de este capítulo es determinar el valor empresario de “En las ramas “. Esto nos ayudará a saber cuál es la capacidad empresarial de la empresa bajo análisis.

Para esto analizaremos tres factores, factor de identificación (IDENTIDAD), de sofisticación (DIFERENCIA) y de optimización (EFICIENCIA).

Para el cálculo de la identidad, analizaremos la visión, misión, cultura y estructura de la empresa.

Para el cálculo de la diferencia utilizaremos cuatro elementos, innovación, mejoras, coordinación y adaptación, teniendo en cuenta las actividades de valor en la gerencia general, adquisiciones, transformación y marketing.

Y como último, se hará un listado de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Gráfico N°1



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

En el mapa conceptual precedente podemos observar modelo de competitividad empresarial, propuesto por el Prof. Hugo Ricardo Ocaña (2016) en su libro "Estrategias de negocio", qué se aplica en este trabajo, el primer paso implica un análisis organizacional donde estudiamos las capacidades empresarias (el valor empresario), para luego realizar un análisis contextual y definir la posición competitiva.

La empresa "En las Ramas", para ser competitiva en su sector, debe poseer un valor empresario (valor creado por la empresa) que iguale al valor cliente (valor asignado por el cliente), representando una ventaja superior a la de sus competidores. Este valor empresario representa todo valor que la empresa pueda crear en su producto/servicio y otras actividades relacionadas, para atraer al cliente meta. Este, a su vez, posee su propia percepción de valor, en función a sus demandas insatisfechas (sus necesidades, sus deseos), lo que se conoce efectivamente como el valor cliente.

## 1. Introducción

El concepto de *Valor* es el elemento vincular o mediador entre empresa y cliente entre producto y cliente, cada uno, empresa o cliente asignan valor con fines específicos.

Para esto vamos a definir el concepto de valor para diferentes autores:

“La “mercancía “–un producto-como relación entre valor de uso y valor de cambio , significando que el primero se refiere a la utilidad esperada del bien o servicio y el segundo al precio , es decir que un producto es igual a la utilidad que presta con relación al precio pagado por él”(Marx, 2010).

“Valor como el cociente de lo que el cliente obtiene entre lo que da. El cliente obtiene beneficios e incurre en costos, como en esta ecuación: Valor=Beneficios/Costos”(Kotler, 2002).

“El concepto de valor para la empresa es diferente al del cliente. Mientras que para éste el valor es esencialmente subjetivo, para la empresa, en cambio, es totalmente objetivo” (Ocaña, 2016)”

La empresa crea valor en un sentido estrictamente económico financiero, que es perfectamente cuantificable.

Cuanta más correspondencia exista entre el valor generado por la empresa y el valor para el cliente, siempre a través del producto, mejor será el posicionamiento competitivo de la empresa.

En este último concepto es en el que nos basaremos para el siguiente trabajo.

Por lo tanto aquí podemos considerar al valor empresa como:

**Ve = Diferencias – Costos**

La diferencia es cualquier atributo que posee el producto y el que lo hace distinto al resto de los productos que compiten en el sector. Esta puede poseer rasgos cuali y cuantitativos, pero siempre objetivos. Por ejemplo: la imagen.

Por otro lado el costo, es una forma cuantitativa de expresar el valor generado por la empresa y refleja el precio que se paga por las diferencias generadas donde, a mayor diferencia cuantitativa mayor costo.

La diferenciación se reflejará a través de un coeficiente que llamará el “factor de sofisticación” (fs) y el costo será calculado por el “factor de optimización” (fo).

De esta manera:  $ve = fs - fo$

La diferenciación derivada de un “saber qué estrategia” es la más adecuada para competir en el negocio. La eficiencia, medida en términos de costos, deriva del “saber cómo hacer gestión de la estrategia”. A estas dos variables se le agrega el “saber ser estratega “que se orienta a la conformación de una identidad única de la empresa.

Entonces, la expresión adecuada del valor empresario debería ser:

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

Podemos concluir que la identidad está referida a la persona, al saber ser y lo calcularemos a través del “factor de individuación”. La diferencia hace referencia al qué hacer y se calcula con el “factor de sofisticación”. Y finalmente la eficiencia hace referencia a los recursos y al cómo hacer, este valor estará determinado por el “factor de optimización “

Finalmente la ecuación quedará conformada como:

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

## 2. Diagnóstico del perfil del estratega

Según Ocaña (2016) “El estratega/empresario es un *“personaje “una máscara. La cuestión es si esta máscara, esta persona, responde realmente a lo que es. Tomemos por caso: un ser humano que interpreta el personaje –la persona – de estratega”*”.

Cuando el estratega-persona observa la realidad, la representa mentalmente en correspondencia con su mundo individual, es decir, la realidad es lo que él piensa que es y no otra cosa.

El diagnóstico del mismo consiste en la realización de cuestionarios, y su posterior análisis. El objetivo de esta herramienta reside en evaluar en qué grado el estratega ha formulado su visión empresarial, cuáles son las bases de ésta, y si es llevada a la práctica adecuadamente.

Se examinarán los diferentes sistemas propios del estratega que éste utiliza para construir su visión del negocio: su sistema de observación, de percepción, de aprendizaje, de información, de conocimiento, de su distribución, de formación de saberes, y de control y evaluación de los resultados. Los cuestionarios completos de los diferentes sistemas los podemos encontrar en el apartado anexos.

A continuación en esta tabla podemos apreciar los resultados

**Tabla N° 1: el estratega:**

A1	4	B1	4	C1	3	D1	1	E1	3	F1	4	G1	1	H1	1
A2	3	B2	1	C2	4	D2	3	E2	1	F2	3	G2	1	H2	4
A3	1	B3	2	C3	4	D3	2	E3	4	F3	2	G3	3	H3	3
A4	3	B4	4	C4	4	D4	3	E4	1	F4	3	G4	4	H4	1
A5	3	B5	4	C4	3	D5	2	E5	3	F5	3	G5	4	H5	1
A6	3	B6	4	C6	1	D6	3	E6	1	F6	3	G6	3	H6	4
A7	3	B7	4	C7	1	D7	4	E7	4	F7	1	G7	3	H7	2
A8	4	B8	3	C8	2	D8	3	E8	1	F8	2	G8	4	H8	3
A9	4	B9	1	C9	4	D9	3	E9	4	F9	4	G9	2	H9	4
A10	4	B10	1	C10	2	D10	2	E10	4	F10	3	G10	2	H10	4
<b>Totales</b>	<b>32</b>		<b>28</b>		<b>28</b>		<b>26</b>		<b>22</b>		<b>28</b>		<b>27</b>		<b>27</b>

Fuente: Ocaña, (2016)

Los valores de cada columna indican sus habilidades para el ítem analizado. Si el valor de la columna es mayor a 30, indican sus fortalezas como estratega/empresario. De existir columnas cuyos valores están por debajo de 30, determina que esa variable es una cualidad débil en el estrategia y por lo tanto se deberá trabajar en ellas.

En la encuesta realizada a los miembros de la empresa se tomaron en cuenta ocho aspectos relacionados con el estratega y su dominancia en aspectos incluidos en la visión empresaria. Los resultados obtenidos fueron:

- A. Personalidad, Sujeto, Individuo y la Realidad: 32
- B. Realidad externa e interna a la organización: 28
- C. Sistema de Percepción: 28
- D. Sistema de Aprendizaje: 26
- E. Sistema de Información: 22
- F. Sistema de Conocimiento: 28
- G. Distribución del Conocimiento: 27

H. Evaluación de acciones aplicadas: 27

**Total: 218**

Los resultados de este análisis arrojan las siguientes conclusiones.

Las cualidades asociadas al empresario/estratega en su totalidad se encuentran en **muy buena condición**.

La Personalidad, Sujeto, Individuo y la Realidad representa la mayor fortaleza de éste, mientras que su sistema de información representa leves debilidades para él

### **3. Estimación del valor de individuación**

Según Ocaña (2016), para poder generar un valor empresario superior es necesario hablar de identidad organizacional como algo único original e individual. La generación y producción de una identidad empresaria comienza y se continúa en la “visión empresaria”.

La identidad organizacional se estima a través del “factor de individuación”, dicho factor es un elemento cuantitativo de naturaleza subjetiva, que señala los atributos o cualidades propias de la empresa. Es una medida no financiera enfocada a las actividades que producen valor en términos de identidad. Para calcular este factor, se deben analizar los cuatro elementos constitutivos de la identidad:

- ❖ Visión
- ❖ Misión
- ❖ Cultura
- ❖ Estructura

Algunas cualidades que se resumen en este factor sirven para:

- ❖ Determinar qué cualidades de la identidad pueden ser consideradas como fortalezas y cuales como debilidades.
- ❖ Orientar una comprensión de la identidad empresaria para determinar en ella lo que es principal a lo que es accesorio.
- ❖ Diseñar e implementar políticas, estratégicas y métodos que no vulneren la identidad empresaria.

### **3. A VISIÓN**

“La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Jack Fleitman).

Según lo que se expresa en la visión responde a la pregunta: « ¿qué queremos llegar a ser?», mientras que la misión responde a la pregunta: « ¿cuál es nuestra razón de ser?».

### Gráfico N°2:



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

Esta identidad empresarial es generada, desarrollada y sostenida por las personas.

A su vez también plantea que hay cuatro tipos de visiones: difusa, compleja, simple, concentrada.

De acuerdo a los cuestionarios respondidos para el diagnóstico de la visión empresarial que se encuentran en el apartado de anexos, obtuvimos un total de **0,73 = Visión Simple**.

“En las Ramas “, tiene una visión simple, con una base de valores y creencias formado por pocos factores que lo determinan, éstos aparecen como homogéneos, coherentes y simples en el sentido que el ideal colectivo es aprendido rápidamente por los miembros de la organización en su proceso de socialización. Quizás una sola ideología explícitamente formulada como un único postulado a cumplir (orientación al cliente, orientación a los resultados, la calidad como único factor competitivo, etc.), sea una situación que sugiere una conducta moral clara, fácilmente asimilable por los miembros de la organización. Finalmente la ética empresarial

aparece como una imagen claramente visible y aplicable, que no confunde, que no requiere de mayores análisis porque sus preceptos no dejan lugar a dudas: esto es lo que es y no otra cosa.

A modo de contribución, se propone la siguiente visión para la empresa:

“Consolidarnos como una empresa líder de Cuyo, reconocida como la mejor opción para adquirir productos y servicios relacionados con la jardinería, contando con un equipo humano comprometido y capacitado para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes”.

### **3.B MISIÓN:**

"Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la **misión** de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir" (Thompson y Strickland, 2006).

“La premisa que tomo como partida, es que la “visión” incluye la “misión”, en tanto aquella es *corporativa* mientras que la segunda se refiere al negocio” (Hugo R. Ocaña, 2016).

Siendo la Misión el segundo elemento a tener en cuenta en la estimación de la Identidad, se realizará un diagnóstico de la condición actual de la misión. Como resultado de este cuestionario, se podrá establecer de manera aproximada, qué grado de orientación tiene ésta hacia el cliente, y hacia el producto de la empresa. De esta forma se podrá determinar dentro de qué clasificación se puede ubicar esta misión de negocios.

De acuerdo al análisis del diagnóstico de la misión, que se encuentra en los cuestionarios en el apartado de anexos. Nos dio un valor total de **0,685 =Misión Rígida**.

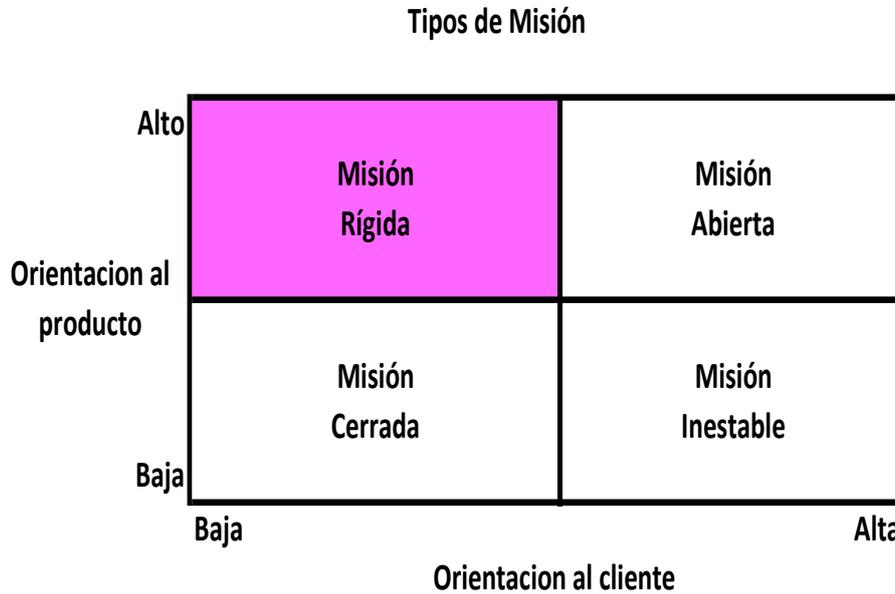
La misión rígida, se caracteriza por ser concentrada en el producto sin tener en cuenta las exigencias de la demanda, típica de aquellas empresas que se vuelven obsesivas con la productividad, los costos, perdiendo de vista los cambios de los clientes, este tipo de misión puede ser adecuada cuando los clientes son cautivos, su poder de negociación es bajo, no existen productos sustitutos ni complementarios o, simplemente, se trata de un mercado de estructura monopólica. Si hablamos de mercados competitivos, en la etapa de madurez, donde los cambios y expectativas de los clientes son altamente variables, es poco probable que los negocios con este tipo de misión sobrevivan, al menos en el mediano y largo plazo.

A modo de contribución se definió la siguiente misión para “en las Ramas”:

“Somos una empresa comprometida en el área de jardinería, como comercialización de plantas ornamentales, macetas y complementos a ellos, además de prestar servicios de asesoría, diseño

y mantenimiento de jardines, contribuyendo así al mejoramiento de los espacios verdes y distintos tipos de sitios de decoración.”

**Matriz N°1: misión**



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

**3.C CULTURA:**

La *cultura empresarial como totalidad* es un concepto estructuralista y debe ser considerado como “el todo “de los valores dominantes de la organización y que provienen de la visión empresarial. Esta totalidad cultural le da coherencia y unidad estructural a la cultura por cuanto asigna roles y los desempeños esperados para cada uno. No debe ser simplemente” la suma de las partes”, ya que en este último caso se supone una simple agregación de partes muchas veces indiferentes entre sí. Una totalidad cultural como unidad, actúa como aglutinante de los comportamientos individuales hacia objetivos compartidos.

“La cultura es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre. La situación de la cultura en las diversas sociedades de la especie humana, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, es un objeto apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción del hombre” (Edward B. Tylor, 1871).

“La cultura organizacional de una empresa puede ser fuerte como débil. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los

integrantes de la misma, en cambio, una cultura débil ocurre todo lo contrario, esto se observa por los siguientes aspectos: el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés por su personal, no hay métodos de estimulación hacia el empleado, no existe incentivos por el nivel de productividad del trabajador, entre otros, es decir, se observa un desinterés por los empleados que son los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir sus metas planteadas”(Robbins , 2014).

En este caso la empresa posee una *cultura fuerte*, ya que si bien estos valores no están explícitos, lo mismos son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma. En la medida que el paradigma de la organización es conocido, compartido, y sostenido por todos los miembros de la organización. Cuanto más fuertes sean las características culturales de la empresa, mayor identidad se logrará llegándose al caso de hacer extensivo el tipo cultural hacia los otros sujetos externos a la organización como por ejemplo proveedores, clientes, comunidad u otros interesados.

A modo de contribución se definieron los siguientes valores para la empresa:

- **Honestidad:** Somos éticos en todos los actos de nuestra vida, obramos con transparencia y somos coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos.
- **Confianza:** Generamos credibilidad a través de la responsabilidad y calidad de nuestro trabajo.
- **Compromiso:** Trabajamos con entusiasmo y persistencia dando siempre nuestro mejor esfuerzo.
- **Trabajo en Equipo:** Unimos esfuerzos para el logro de objetivos comunes.
- **Comunicación:** Generamos y buscamos información veraz y oportuna y escuchamos a todos con atención.
- **Aprendizaje:** Reconocemos con humildad nuestros aciertos y desaciertos y compartimos con generosidad nuestro conocimiento y experiencia.

Para entender mejor el modelo de la cultura organizacional, planteamos los cuestionarios del diagnóstico de la cultura, que se encuentran en el apartado de anexos nos dio un valor de **0,43=** *Cultura Seguidora*.

La cultura seguidora se orienta a la eficiencia (con cierta actitud reactiva) debido a que, acompaña al cliente en sus cambios, las diferencias las crean éstos últimos reservándose la

empresa al ser eficientes por sobre las diferencias requeridas. Esta además se caracteriza por tener una productividad fragmentada, coordinación y optimización y crecimiento individual.

**Matriz N°2: cultura**

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

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

**3.D ESTRUCTURA:**

Por último, se debe examinar la condición de la estructura organizacional, para confirmar si ésta se encuentra alineada con los objetivos estratégicos, la estructura hace referencia a la necesidad de sostener el cambio, ya que en definitiva, las estrategias no las llevan adelante las empresas sino las personas que las integran con sus funciones y tareas.

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

Se tienen en cuenta las características estructurales específicas que favorecen o no el manejo de los cambios existentes que afectan a la organización, y su correspondiente adaptación.

“Cada organización puede estructurarse siguiendo distintas “Configuraciones”, no existen organizaciones cuya estructura se corresponda completamente con una Configuración. Por el contrario, las organizaciones tienden a estructurarse, buscando la armonía interna y en relación con su entorno, imitando algunas de las Configuraciones sin limitarse a seguir únicamente una de ellas” (H. Mintzberg, 1979).

En este caso podemos encontrar a la empresa “En las ramas”, cercana a una configuración llamada “Estructura Simple “. La misma no tiene una estructura muy elaborada, poco de su comportamiento esta formalizado y hace uso mínimo del planeamiento, la capacitación y los dispositivos de enlace. La coordinación del trabajo suele ser por supervisión directa, y el poder sobre todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en manos de los fundadores. Suelen ser empresas medianamente jóvenes y pequeñas.

Siguiendo el análisis que se propone en el siguiente trabajo y teniendo en cuenta los cuestionarios del diagnóstico de la estructura que se encuentran en el apartado de Anexos, arrojó un valor de **0,6111=Estructura Flexible**.

Ya que “En las ramas”, tiene una fuerte identidad asociada a la diferencia con menor énfasis en la eficiencia. Se interpreta como una estructura que se acomoda rápidamente a los cambios en cuanto a la demanda o preferencia de los clientes. Otra característica de esta estructura es que prevalece el criterio de polifuncionalidad de las personas y tareas en vez de la especialización del trabajo. También existe un uso mínimo de planeación y estandarización de funciones y tareas.

**Matriz N°3: estructura**

**Tipos de estructura**

<b>Identidad orientada a la diferencia</b>	<b>Alta</b>	<b>ESTRUCTURA FLEXIBLE</b> (Anticipadora del cambio)	<b>ESTRUCTURA INNOVADORA</b> (Provocadora del cambio)
	<b>Baja</b>	<b>ESTRUCTURA BUROCRÁTICA</b> (Resistencia al cambio)	<b>ESTRUCTURA CONSERVADORA</b> (Acompaña al cambio)
		<b>Aceptable</b>	<b>Alta</b>
		<b>Identidad orientada a la eficiencia</b>	

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

En conclusión, haciendo un análisis teórico de la concordancia entre el tipo de cultura y el tipo de estructura; con una estructura flexible lo adecuado sería una cultura anticipadora, debido a que tienen una identidad orientada a la diferencia alta y una identidad orientada a la eficiencia aceptable. Se destaca por el trabajo en equipo, el ajuste mutuo, la coordinación, una comunicación informal, resolución creativa de problemas y apunta al crecimiento grupal.

**4. Relación entre tipo de estructura y tipos de cultura:**

### Cambios y tipos culturales

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

Identidad orientada a la eficiencia

### Cambios y tipos estructurales

Identidad orientada a la Dif.	Alta	<b>ESTRUCTURA FLEXIBLE</b> (Anticipadora del cambio)	<b>ESTRUCTURA INNOVADORA</b> (Provocadora del cambio)
	Baja	<b>ESTRUCTURA BUROCRÁTICA</b> (Resistencia al cambio)	<b>ESTRUCTURA CONSERVADORA</b> (Acompaña al cambio)
		Acceptable	Alta

Identidad orientada a la eficiencia

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

### FACTOR DE INDIVIDUACIÓN:

$$Fi: (Vi+Mi+Ci+Ei)/4$$

$$Fi: 2,4561/4$$

$$Fi: 0,6140$$

**Interpretación:** De acuerdo a la escala el fi se encuentra comprendido entre los valores 0 (cero) y 1 (uno) siendo 1 el valor ideal de identidad. Los índices por encima de 0,50 proyectan un resultado aceptable, y se considera una fortaleza. Si el valor que está por debajo de 0,50 se considera una debilidad. Mientras más cerca se encuentre de los valores extremos serán más positivos o negativos.

En este caso el valor del fi fue de 0,61, indica no solo un valor aceptable, sino que se considera una fortaleza, en cuanto a la individuación.

Además se pueden analizar las distintas variables en forma independiente que conforman el factor de individuación para ver si son fortalezas o debilidades.

- VISION: 0,73. Al ser superior al índice 0,50, se considera una fortaleza.
- MISIÓN: 0,685. Al ser superior al índice 0,50, se considera una fortaleza.

- CULTURA: 0,43. Al ser inferior al índice 0,50, se considera una debilidad.
- ESTRUCTURA: 0,61. Al ser superior al índice 0,50, se considera una fortaleza.

## **5. Estimación del factor de sofisticación**

Es la estimación de las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresario. Se trata de un factor, al igual que el de individuación, no financiero. Para su estimación, se realizó un mapeo de las actividades de valor comprendidas dentro del proceso de negocios, las cuales se encuentran en el cuadro en la siguiente página.

Como vimos anteriormente el conocimiento es aprendido por la empresa para desarrollar saberes, que son la base del valor empresario (Ve).

La “diferencia” es un impulsor de valor dentro de la ventaja competitiva empresaria. En términos competitivos, la “diferencia” es una cualidad o accidente por el cual un producto (o una empresa o una marca) se distingue de otro. Esta se puede establecer a través de dos vías: como comparación con el otro o como extensión de la identidad.

Para que las diferencias sean un valor empresario, la empresa debe desarrollar formas de diferenciación que involucren a todas las actividades del proceso de negocio. Para lograr la diferencia la empresa tiene que trabajar sobre cuatro elementos básicos: la adaptación, la innovación, la coordinación y la mejora de las actividades del proceso de negocios, diferencias que deberán verse reflejadas, directa o indirectamente, explícita o implícitamente en el producto final.

Las empresas crean diferencias, las hacen conocer señalándolas o especificándolas, para ser distintas en la diversidad competitiva. Para materializar todo esto, las empresas desarrollan procesos de negocios con una estrategia específica. No hay una estrategia de diferenciación. Existe una estrategia para el proceso de negocios donde la diferencia es un impulsor clave de valor (junto con la identidad y la eficiencia).

Pero ¿Qué es un proceso de negocios? Es una combinación de distintos modos de hacer una actividad con el objetivo de generar valor por los modos diferentes de hacer una actividad siendo eficientes y de generar valor por los modos eficientes de hacer una actividad con algún grado de diferencia. Específicamente se refiere al proceso de negocios que genera valor empresario y para desarrollarlo se necesitan conocimientos, aplicados al saber cómo hacer para ser más eficientes y aplicados al saber que hacer para ser diferentes.

### **Cuadro N°1: factor de sofisticación**

<b>Función/Tarea</b>	<b>Innovación</b>	<b>Mejoras</b>	<b>Coordinación</b>	<b>Adaptación</b>
<b>Gerencia General</b>	No hay ningún tipo de innovación en cuanto a las tareas de gerencia general.	No se han producido mejoras.	Existen mecanismos de coordinación entre las funciones de administración general, pero no un mecanismo explícito debido a que la empresa es chica, y las decisiones son tomadas por los dueños.	Posee un proceso de análisis y evaluación de clientes, pero no formalmente.
<b>Administración (actividades, contables, de personal, administrativas)</b>	No se utilizan sistemas de información. Llevan una contabilidad básica utilizando Excel.	No se han producido mejoras.	La empresa es una empresa chica, por lo que el contacto entre gerentes y personal administrativo es constante y fluido.	Permanentemente se está en contacto con proveedores y clientes.
<b>Adquisiciones</b>	Adquisiciones de materia prima, insumos, y materiales indirectos con proveedores, que realizan relaciones a	Se han producido mejoras en cuanto a la maquinaria y materia prima utilizada para la realización de productos.	Existe entre adquisiciones y el resto de las áreas relacionadas, una relación de manera horizontal con proveedores.	A través de las redes sociales, atiende las necesidades de los clientes.

	largo plazo.			
<b>Transformaciones</b>	La empresa se dedica constantemente a adquirir nuevas maquinarias para la optimización de su sistema productivo y así poder satisfacer correctamente la demanda.	Apuntan a la capacitación del personal para utilizar correctamente la maquinaria.	Existen reuniones periódicas entre las distintas áreas, pero estas no están delimitadas formalmente.	Se adapta a las condiciones de la demanda y al contexto del país.
<b>Marketing</b>	La innovación que podemos observar de esta empresa es una tienda on line por la cual se pueden comprar sus productos y está vinculada directamente con su red social más fuerte que es Instagram. Donde también se dedican a vender sus productos, a contactarse	Se han introducido ciertas mejoras, como por ejemplo: ahora los clientes pueden retirar sus productos en el showroom (espacio físico, con cita previa). Además se abona publicidad en Led en espacios visuales llamativos,	Las decisiones de marketing, son tomadas en conjunto.	Se analizan permanentemente las formas de adaptación de los clientes, la capacidad de respuesta a las demandas de clientes intermedios y finales.

	con sus potenciales y actuales clientes. Respondiendo dudas e inquietudes.	como por ejemplo: la costanera y el centro de Mendoza. Y además se realiza una segmentación de mercado para obtener más rédito en publicidad por Instagram		
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla N°2: resultados factor de sofisticación**

Función/Tarea	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación	Valor
Gerencia general	0	0	0,40	0,20	0,15
Administración	0,20	0	0,50	0,40	0,275
Adquisiciones	0,50	0,40	0,70	0,50	0,525
Transformaciones	0,40	0,50	1	0,50	0,60
Marketing	0,80	0,75	0,80	0,80	0,78
	0,38	0,33	0,68	0,48	<b>0,466</b>

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

**Conclusiones:**

- El  $f_s = 0,47$  las actividades de valor están generando diferencias promedio.
- Realizando una lectura por filas, interpretamos que el área que más diferencias genera, es el área de marketing; seguida por la parte de transformaciones y adquisición. El área que menos diferencia genera es la Gerencia General y la administración, convirtiéndose así en una debilidad.

- Realizando ahora una lectura por columnas, observamos que la empresa posee mucha capacidad de coordinación, seguida de cerca por la capacidad de adaptación e innovación.

## 6. Estimación del factor de optimización

Para Ocaña (2012) el factor de optimización se encarga de calcular los costos de la empresa. Es la inversa del margen de utilidad bruta.

$$Fo = CT/IT.$$

Expresión que señala la eficiencia para generar ingresos (IT) por cada peso de costos total.(CT).

Este factor se obtiene a partir del análisis de los recursos. Ellos deben ser analizados como aquellos que facilitan, tanto la adquisición de insumos, como los necesarios para su transformación en un producto final. Mientras más cercano a cero sean los costos, mejor para la empresa. Existen 2 formas para poder calcular el (fo). De forma cuantitativa y cualitativa. Aplicaremos el modo cuantitativo.

A continuación se procederá a calcular dicho factor por medio de la segunda opción, a través de medios no financieros.

### Cuadro N °2: factor optimización

ACTIVIDAD	Costos estructurales	Costos Ejecucionales		Valor
		Personas	Procesos	
<b>Adquisiciones</b> I: Costo relacionado con los recursos en el sector.	BAJO (0,20)	MUY BAJO (0,15)	BAJO (0,30)	0,22
<b>Transformaciones</b> I: Costo asociado a la innovación y mejora de la producción.	ALTO (0,70)	MEDIO (0,50)	MEDIO (0,50)	0,57
<b>Marketing</b> I: Costos asociados a los procesos	ALTO (0,80)	MEDIO (0,45)	MEDIO (0,55)	0,60

realizados al sector, combinando varios de ellos.				
<b>Administración General</b> I:Costos asociados a la cultura empresaria	BAJO (0,20)	MUY BAJO (0,10)	MUY BAJO (0,10)	0,13
Valor	0,47	0,30	0,36	0,38

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

Teniendo en cuenta que al tomar como base la escala de cero a uno (0;1), para los factores de identidad y diferencia "el mejor valor" es lo más cercano a uno, mientras que con el factor de optimización el mejor valor es el más cercano a cero.

El resultado final  $fo = 0,38$  señala que en términos de costos, el valor empresario es medio.

Conclusiones:

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

## 7. Listado de fortalezas y debilidades

**Cuadro N° 3:**

<b>FORTALEZAS</b> Respecto a los costos Estructurales F1 Transformación F2 Marketing Respecto a los Costos Ejecucionales Personas: F3 Transformación	<b>DEBILIDADES</b> Respecto a los costos Estructurales D1. Adquisición D2: Adm. General Respecto a los Costos Ejecucionales Personas: D3: Adquisición D4: Adm. General
--	---

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

## 8. Cálculo del Valor Empresario

Tanto la diferencia del factor de sofisticación como la eficiencia del factor de optimización están afectadas por la identidad expresada a través del factor de individuación. Esto quiere decir que la identidad es algo que va a afectar al saber qué hacer y cómo hacer.

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

$$Ve = 0,6140(0,47 - 0,38)$$

$$Ve = 0,6140 * (0,09)$$

**Ve = 0,055**

### Conclusiones:

La expresión cuantitativa del Valor Empresario es una estimación no financiera, subjetiva y relativa, derivada de la utilización de herramientas de índole cualitativa como los cuestionarios con la utilización de escalas semánticas.

Utilizando una escala donde 1 es el mejor valor que se podría obtener para el Ve y 0 el peor valor para el mismo concepto, podríamos decir que el cálculo del Ve de “En las Ramas” se encuentra en una posición para generar valor teniendo posibilidades de mejorarlo.

Sin embargo, al analizar los factores por separado, se observa que “En las Ramas”, genera un gran valor a partir de su identidad, orientada a la diferencia.

A su vez, el valor del factor de sofisticación señala que la empresa genera grandes diferencias, aunque opera con niveles bajos de eficiencia. Se debería mejorar esos niveles de eficiencia, es decir, analizar los costos estructurales y ejecucionales.

Para finalizar con este capítulo, podemos decir que “En las Ramas”, está en una muy buena posición como empresa por el resultado del valor empresario que dio positivo.

El estratega/empresario tiene muy buenas condiciones para dirigir la empresa.

Con respecto a la visión, misión, cultura y estructura, todo coincide con una empresa flexible o anticipadora del cambio, que se adapta a los requerimientos del cliente o del ambiente. Ya que

trabaja con equipos de trabajo, con los valores de cooperación y crecimiento grupal. Sumado que se tiene una visión simple formada por pocos valores de base, y una misión rígida.

A modo de contribución, se definió una misión, visión y valores para la empresa “En las Ramas”.

## **CAPÍTULO III: análisis del sector de negocios**

En este apartado, se analiza y describe el sector de negocios donde se encuentra inserta la empresa, para así detectar el grado de competitividad, y consecuentemente, su atractivo para desarrollar negocios.

La correcta identificación del sector y el comportamiento de las variables en él, le permiten a la empresa entender bajo que contexto inmediato realizará su proceso de negocio, para que este sea superior al de la competencia. Es decir, permite determinar las condiciones favorables y desfavorables del sector en el que se encuentra la empresa.

La empresa debe planificar su propia estrategia, con el fin de lograr sus objetivos. Pero para eso, debe realizar un diagnóstico sobre el potencial comportamiento de las variables que componen el sector analizado, ya que existen distintas variables que inciden, en términos generales, en los objetivos a alcanzar por la empresa. Estas variables son de distinta naturaleza y con diferente impacto sobre los objetivos.

“El sector de negocios también es conocido como sector Industrial o Rivalidad ampliada o contexto competitivo puede ser definido como y se caracteriza por:

- Un conjunto de operaciones técnicas que van desde las materias primas hasta el producto final destinado al consumidor.
- Un conjunto de relaciones económicas y transacciones comerciales entre empresas que se encuentran en niveles complementarios.
- Un conjunto de organizaciones públicas y privadas, más o menos jerarquizadas, que dirigen la coordinación de las operaciones técnicas y las transacciones comerciales.”  
(Anastassopoulos ,1995).

Para Ocaña (2016), analizar las condiciones del sector, y las diferentes variables que en él interactúan, permiten tener un panorama del estado de competitividad en que se encuentra la industria. El principal objetivo de este análisis es determinar la dinámica de comportamiento de las variables, bajo condiciones de incertidumbre, con el fin de establecer el posible impacto de las mismas, definiéndolas como oportunidades (producen un impacto que favorece el logro de los objetivos) o amenazas (producen un impacto que desfavorece el logro de los objetivos).

Existen tres niveles de variables a estudiar: Primarios, secundarios y terciarios. Estos tres niveles señalan el grado de importancia que posee sus variables y sus impactos en los objetivos de la empresa. Las variables de primer nivel son las que poseen un impacto directo y de mayor importancia.

En cada nivel se encuentran distintas variables:

### Gráfico N°3:

<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>
<b>Clientes</b>	<b>Sustitutos</b>	<b>Variables económicas</b>
<b>Empresa</b>	<b>Posibles nuevos ingresantes</b>	<b>Variables legales</b>
<b>Competencia</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Variables políticas</b>
	<b>Distribuidores</b>	<b>Variables demográficas</b>
	<b>Actores estatales y no estatales</b>	<b>Variables tecnológicas</b>
		<b>Otras variables de tercer nivel</b>

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

Las variables de los diferentes niveles mantienen contactos o vínculos entre sí.

A continuación, se analizará cada variable en los distintos niveles con relación a la empresa. El análisis de las variables de todos los niveles, se limitan al alcance dónde opera la empresa, Mendoza, Argentina.

Para el análisis del sector de negocios, se utilizará una escala del 1 al 5. Siendo 1 =Nada atractivo el sector, 2=Poco atractivo el sector,3 es un valor neutro por lo que no se utiliza ,4=Atractivo el sector, 5=Muy atractivo el sector.

## 1. EMPRESA Y SU UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS (UEN)

Además se destacan dos UEN diferentes en la empresa por lo que se hará por separado su análisis.

Algunos conceptos de UEN, por diferentes autores:

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

“Área estratégica empresarial o combinación de producto-mercado- tecnología que subdivide al entorno de la empresa en áreas de distintas oportunidades, amenazas, tendencias y turbulencias” (Ansoff, 1982).

Es importante clarificar si la empresa posee un solo negocio o varios, a los efectos de determinar el sector, segmento, competidores y posición competitiva. Se puede decir que “En las Ramas “es una empresa diversificada, ya que posee más de una UEN. Se observa que, el vínculo entre clientes-productos-ventajas competitivas. Por lo tanto cada UEN posee sus clientes diferentes (desde lo perceptual), productos/servicios diferentes (desde los atributos ofrecidos), y ventajas competitivas diferentes (desde el punto de vista del valor generado por las actividades que integran el proceso de negocios).

**En la empresa En las Ramas, podemos encontrar dos UEN:**

- **UEN 1: diseño de jardines Verticales y tradicionales.**
- **UEN 2: productos de Jardinería.**

En la primera, la empresa cuenta con clientes que están dispuestos a pagar un “*plus*” por el servicio, ya que es más exclusivo. Genera una ventaja competitiva mayor, ya que agregan valor usando productos de primera calidad, técnicas innovadoras y proveedores exclusivos. Teniendo en cuenta en todo momento al cliente; utilizando eficientemente el espacio con el que cuenta; la luz; en donde quiere incorporar las plantas.

Y en la segunda se enfocan en el producto; adecuándose a las necesidades del cliente, siempre teniendo en cuenta la buena atención de los mismos. Dentro de los productos se encuentran: porta macetas, cuadros colgantes, kokedamas, plantas aromáticas, etc.

## **UEN 1: diseño de jardines verticales y tradicionales**

### **1. VARIABLES DE NIVEL 1**

#### **1. ACLIENTES**

**Cuadro N°4:**

<b>Variable</b>	<b>Tipificación</b>	<b>Nada atractivo (1)</b>	<b>Poco atractivo (2)</b>	<b>Atractivo (4)</b>	<b>Muy atractivo (5)</b>	<b>Valor</b>
<b>Cientes Actuales (Clientes como mercado)</b>						<b>3</b>
Tamaño del mercado	Mediano		X			2
Crecimiento del mercado	Medio/bajo		X			2
Propensión al consumo	Media/baja			X		4
Capacidad de compra en ese mercado	Medio/ Alto			X		4
<b>Cientes actuales (Clientes en su relación con la empresa)</b>						<b>2,5</b>
Demanda de mayores servicios para mantener fidelización (condiciones del valor cliente)	Medio /alto		X			2
Demanda de servicio Postventa	Alto		X			2
Sensibilidad a las diferencias.	Media		X			2
Hábitos de compra	Sin mayores			X		4

	cambios					
<b>Clientes Potenciales</b>  (Clientes en su relación con la competencia):						<b>3</b>
Fidelización a la competencia	Baja			X		4
Costo de cambio a la competencia	Medio		X			2
<b>VALOR FINAL</b>						<b>2,83</b>

Analizando la variable relacionada con los **CLIENTES**, el sector resulta **POCO ATRACTIVO** para la empresa, con un valor de 2,83.

**CLIENTES ACTUALES (condiciones de la demanda):**

- **Tamaño del mercado:** es mediano, debido a que la empresa solamente cubre la región de cuyo. Tiene una capacidad de cobertura del mercado media/baja.
- **Crecimiento del mercado:** es medio/bajo, ya que no se encuentra en permanente crecimiento sino que tiene picos estacionales de ventas en términos de pesos, unidades.
- **Propensión al consumo:** consecuentemente con el tamaño del mercado y su crecimiento es lógico deducir que la propensión al consumo es media /baja.
- **Capacidad de compra en ese mercado:** los clientes poseen gran variedad de instrumentos financieros para efectuar la compra como por ejemplo: efectivo, tarjetas de crédito, descuentos, mercado pago y mercado crédito.

**CLIENTES ACTUALES (clientes empresas):**

- **Demanda de mayores servicios para mantener fidelización:** es alto, ya que debido a que se quiere mantener a los clientes actuales para que no se vayan a la competencia que de algún modo están fidelizados con la empresa .Los mismos demandan algún tipo de descuento o bonificación cuando ya han comprado anteriormente.

- **Demanda de servicios Postventa:** los clientes demandan un “plus”, un servicio ampliado, es decir no se conforman solamente con la compra del servicio, sino que demandan un mantenimiento del mismo.
- **Sensibilidad a las diferencias:** es media, debido a que los clientes están dispuestos a pagar un plus por el servicio que brinda “En las Ramas “. El mismo incluye la primera visita, la materia prima , la mano de obra , técnicas innovadoras de riego, el primer mantenimiento, etc.
- **Hábitos de compra:** son relativamente estables, ya que no se modifican de manera continua.

#### **CLIENTES POTENCIALES:**

- **Fidelización a la competencia:** es baja, por lo tanto lo hace favorable a la empresa bajo análisis. En este tipo de servicios no encontramos ninguna empresa que sea líder en el sector para que tenga fidelizados a sus clientes.
- **Costo de cambio de los clientes hacia la competencia:** es medio debido que la empresa En las Ramas brinda un servicio de calidad y siempre cuida la imagen de la marca.

## **1 .B EMPRESAS**

**CuadroNº5:**

<b>Variable</b>	<b>Tipificación</b>	<b>Nada atractivo (1)</b>	<b>Poco Atractivo vo (2)</b>	<b>Atractivo (4)</b>	<b>Muy atractivo (5)</b>	<b>Valor</b>
<b>Empresa (su relación con los clientes y la competencia : Rivalidad</b>						<b>2,86</b>

<b>competitiva)</b>						
Número de competidores importantes.	Muchos		X			2
Sector Fragmentado				X		4
Especificidad de los activos	Bajos		X			2
Crecimiento del sector /segmento	Bajo		X			2
Costos fijos del sector	Medio/bajo			X		4
Nivel de diferenciación de los productos y servicios	Alto		X			2
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	Bajas			X		4
<b>VALOR FINAL</b>						<b>2,86</b>

Analizadas las variables correspondientes a la **EMPRESA** el sector resulta **POCO ATRACTIVO**, con un valor de 2,86.

#### **EMPRESAS –CLIENTES –COMPETENCIA**

- **Número de competidores importantes:** hay un número alto de competidores importantes sobre todo en el servicio de diseño de jardines tradicionales, siempre teniendo en cuenta el alcance que tiene la empresa.
- **Sector Fragmentado:** la empresa se encuentra en un sector fragmentado donde no existe ninguna empresa líder en el sector. Sino que existen muchas empresas pequeñas que interactúan entre sí. Esto hace que la rivalidad competitiva sea más baja. Ya que no hay una que fije el precio de oferta.

- **Especificidad de los activos:** la empresa tiene activos muy accesibles, por lo tanto hace que el sector no sea muy atractivo, debido a que puede traer posibles nuevos ingresantes. Las barreras de entrada al sector son bajas.
- **Crecimiento del sector /segmento:** el crecimiento de esta industria, está siendo cada vez menor. Está llegando a una etapa de madurez.
- **Costos fijos del sector:** los costos fijos del sector son medios/bajos, debido a que se tendrían que incurrir en costos como personal, Ing. Agrónomo, Servicios e infraestructura mínima. Esto hace al sector atractivo, ya que al no tener que enfrentar altos costos fijos, no están presionadas a vender si o si para cubrir esos costos.
- **Nivel de diferenciación de los productos o servicios:** al encontrarse En las Ramas, en una etapa de madurez, mayor es el esfuerzo de las empresas en generar diferenciaciones para seguir atrayendo al cliente. Como pueden ser sorteos, promociones, el primer mantenimiento del jardín gratis, etc.
- **Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda:** es baja, debido a que las condiciones de oferta y demanda en esta industria no presentan cambios muy pronunciados.

## **1. C COMPETENCIA:**

**Cuadro N°6:**

<b>Variable</b>	<b>Tipificación</b>	<b>Nada atractivo (1)</b>	<b>Poco atractivo (2)</b>	<b>Atractivo (4)</b>	<b>Muy Atractivo (5)</b>	<b>Valor</b>
<b>Acciones competitivas (relación entre la empresa y la competencia )</b>						<b>3</b>
Grado de iniciativa de	Alto		X			2

la competencia						
Capacidades de los competidores de aportar diferencias o eficiencias	Media /Baja			X		4
<b>VALOR FINAL</b>						<b>3</b>

Analizando las variables relacionadas con la **COMPETENCIA** el sector resulta **MEDIANAMENTE ATRACTIVO**, con un valor de 3.

### **1. C COMPETENCIA:**

- **Grado de iniciativa de la competencia:** la empresa se encuentra dentro de un sector con alta rivalidad competitiva. Por lo que hace que el sector sea poco atractivo.
- **Diferencia y eficiencias aportadas por el competidor:** es media /baja debido a que En las Ramas desarrollo una alternativa a los servicios de jardinería tradicional que brinda la competencia. Cómo son los jardines verticales, apuntando al diseño exclusivo y a prestar un servicio de primera calidad.

## **2. VARIABLES DEL NIVEL 2**

### **2 A. PROVEEDORES:**

**Cuadro N°9:**

Variables	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Valor
<b>PROVEEDORES</b> (¿Poder de negociación de los proveedores?)						<b>3</b>
Número de proveedores	Muchos			X		4

importantes						
Diferenciación de los proveedores	Medio /baja		X			2
Costo de cambio del proveedor	Bajo			X		4
Sustitutos de los productos de los proveedores	Muchos		X			2
<b>Valor</b>						<b>3</b>

La variable analizada con respecto a los **proveedores** resulta **MEDIANAMENTE ATRACTIVO** para la empresa, con un valor de 3.

## **2. APROVEEDORES:**

- **Número de proveedores importantes:** hay mucha cantidad de proveedores. Por lo que el poder de negociación de los proveedores con respecto a la empresa es bajo. Los proveedores no tienen la capacidad de imponerles un precio.
- **Diferenciación de los proveedores:** es media /baja debido a que el proveedor posee alguna diferencia pero no son muy notables.
- **Costo de cambio de los proveedores:** es bajo debido a que no solo puede implicar un costo económico el cambiar de proveedor, sino también psicológico, de lugar, y tiempo. Ya que con el proveedor anterior todas esas variables ya están determinadas.
- **Sustitutos de los productos del proveedor:** en este sector no existen insumos exclusivos que solo los brinde un solo proveedor, como suele suceder en otras industrias. Por lo tanto existe un alto nivel de sustitución de los productos de los proveedores.

## **2. B POSIBLES NUEVOS INGRESANTES:**

**Cuadro N°10:**

<b>Variables</b>	<b>TIPIFICACIÓN</b>	<b>Nada atractivo (1)</b>	<b>Poco atractivo (2)</b>	<b>Atractivo (4)</b>	<b>Muy atractivo (5)</b>	<b>Valor</b>

<b>Nuevos Ingresantes (Barreras de entradas ¿altas o bajas?)</b>						
Diferenciación del producto	Media		X			2
Requisitos de capital Inicial	Bajo		X			2
Identificación de la marca	Baja		X			2
Knowhow	Media /Alta			X		4
Dificultad de acceso a canales de distribución, tecnología, materias primas y/o insumos.	Baja		X			2
<b>Valor final</b>						<b>2,4</b>

Analizando la variable **nuevos ingresantes**, el sector resulta **POCO ATRACTIVO**, con un valor de 2,4.

## **2. B POSIBLES NUEVOS INGRESANTES:**

- **Diferenciación del producto:** la empresa tiene una diferenciación media del producto. Lo que hace que el sector se presente poco atractivo, ya que desalienta a nuevas empresas a que entren.
- **Requisitos de Capital Inicial:** son bajos, debido a que no se necesita de una gran inversión de capital, para entrar en este sector.
- **Identificación de la marca:** es bajo, por lo que es negativo para la empresa bajo análisis, porque hace que las barreras de entrada al sector para los nuevos ingresantes sean bajas.
- **KnowHow:** esta variable representa una barrera de entrada, ya que los conocimientos que se requieren son medios/ altos.
- **Dificultad de acceso de canales de distribución, tecnología , materias primas y/o insumos:** es muy baja , ya que no se necesita mucha tecnología , y la materia prima no es crítica , por lo que se consigue fácilmente con distintos proveedores del sector .

## **2 .C PRODUCTOS SUSTITUTOS:**

### **Cuadro N°11:**

<b>Variables</b>	<b>Tipificación</b>	<b>Nada Atractivo (1)</b>	<b>Poco atractivo (2)</b>	<b>Atractivo (4)</b>	<b>Muy atractivo (5)</b>	<b>Valor</b>
Cantidad y disponibilidad de sustitutos	Pocos			X		4
Costo de cambio para el usuario	Medio/Bajo		X			2
<b>Valor</b>						<b>3</b>

Analizando la variable productos sustitutos el sector resulta **MEDIANAMENTE ATRACTIVO**, con un valor de 3.

- **Cantidad y disponibilidad de sustitutos:** no hay mucha disponibilidad de sustitutos en el sector en el que se desarrolla la empresa.
- **Costo de cambio para el usuario:** el costo del medio/bajo debido a que el esfuerzo que deben hacer para cambiarse de un negocio a otro es mínimo.

## **2. D ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES:**

**Cuadro N°12:**

<b>Variable</b>	<b>Tipificación</b>	<b>Nada atractivo (1)</b>	<b>Poco Atractivo (2)</b>	<b>Atractivo (4)</b>	<b>Muy Atractivo (5)</b>	<b>Valor</b>
<b>Actores estatales</b>						<b>4</b>
Intervención de organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y	Medio/baja			X		4

control de actividades económicas						
<b>VALOR FINAL</b>						<b>4</b>

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

Analizando la variable actores estatales el sector resulta **ATRACTIVO**, con un valor de 4.

## 2. D ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES:

- **Intervención de organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas**: medio/bajo, existen controles por parte del estado a través de la AFIP y otros órganos.

## 3. VARIABLES DEL NIVEL 3: Variables del entorno

Cuadro N°13:

Variables	Tipificación	Nada Atractivo (1)	Atractivo	Atractivo	Valor
<b>ENTORNO NACIONAL</b>					<b>2,5</b>
<b>Entorno Económico</b>					<b>1,5</b>

Tasa de cambio de la moneda	Desfavorable		X			2
Nivel Índice de inflación	Alto	X				1
<b>Entorno sociocultural</b>						<b>2</b>
Propensión al consumo			X			2
<b>Entorno Legal</b>						<b>4</b>
Regulaciones sobre el mercado.				X		4

Final						2,5
-------	--	--	--	--	--	-----

Analizando el macro entorno, el sector aparece como POCO ATRACTIVO, con un valor final de 2,5.

### **3. A ENTORNO NACIONAL:**

#### **ENTORNO ECONÓMICO:**

- **Tasa de cambio de la moneda:** desfavorable, el tipo de cambio que se presenta en Argentina es desfavorable por la gran brecha establecida entre la moneda local y las extranjeras, por la inflación y el PBI.
- **Nivel de inflación:** resulta bastante alto el índice mensual. Esto hace que debe haber una constante revisión del precio de los productos.

#### **ENTORNO SOCIOCULTURAL**

- **Propensión al consumo:** es media, debido que los consumidores destinan una parte muy pequeña de sus ingresos, para productos que no son de primera necesidad.

#### **ENTORNO LEGAL**

- **Regulaciones en el mercado:** no son muchas, ya que no entran las barreras de importación y exportación.

#### **Resumen de la situación del entorno**

**Nivel 1:**  $2,89 \times 0,50 = 1,44$

**Nivel 2:**  $3,10 \times 0,30 = 0,93$

**Nivel 3:**  $2,5 \times 0,20 = 0,5$

**ATRACTIVO DEL SECTOR:** 2,87. El sector para la UEN1 resulta POCO ATRACTIVO (desde el punto de vista competitivo).

Escala y tipificación:

Valor final > 3 Sector favorable o atractivo

Valor final = 3 Sector equilibrado

Valor final < 3 Sector desfavorable o poco atractivo

## UEN 2: Productos de jardinería

### VARIABLES DE NIVEL 1

#### 1. A. CLIENTES:

Cuadro N°14:

Variable	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Valor
<b>Clientes Actuales (Clientes como mercado)</b>						<b>3</b>
Tamaño del mercado	Mediano		X			2
Crecimiento del mercado	Medio/bajo		X			2
Propensión al consumo	Media/baja			X		4
Capacidad de compra en ese mercado	Medio/ Alto			X		4
<b>Clientes actuales (Clientes en su relación con la empresa)</b>						<b>2,66</b>
Demanda de mayores servicios para mantener fidelización	Medio /alto		X			2

(condiciones del valor cliente)						
Sensibilidad al precio	Medio/Bajo		X			2
Hábitos de compra	Estables			X		4
<b>Cientes Potenciales</b>  (Clientes en su relación con la competencia):						<b>4</b>
Fidelización a la competencia	Baja			X		4
<b>VALOR FINAL</b>						<b>3,22</b>

Analizando la variable relacionada con los **CLIENTES**, el sector resulta **POCO ATRACTIVO** para la empresa, con un valor de 3,22.

**CLIENTES ACTUALES (condiciones de la demanda):**

- **Tamaño del mercado:** es mediano, debido a que la empresa solamente cubre la región de Cuyo, una capacidad de cobertura del mercado media/baja.
- **Crecimiento del mercado:** es medio/bajo, ya que no se encuentra en permanente crecimiento sino que tiene picos estacionales de ventas en términos de pesos, unidades.
- **Propensión al consumo:** consecuentemente con el tamaño del mercado y su crecimiento es lógico deducir que la propensión al consumo es media /baja.
- **Capacidad de compra en ese mercado:** los clientes poseen gran variedad de instrumentos financieros para efectuar la compra como por ejemplo: efectivo, tarjetas de crédito, descuentos, mercado pago y mercado crédito.

**CLIENTES ACTUALES (clientes empresas):**

- **Demanda de mayores servicios para mantener fidelización:** es alto, los mismos demandan algún tipo de descuento o bonificación cuando ya han comprado algún producto anteriormente.

- **Sensibilidad al precio:** es media/baja debido a que la demanda del producto es inelástica. Ante variaciones en el precio no aumenta en mayor proporción la cantidad demandada. La sensibilidad al precio que poseen los compradores es un grado elocuente de la fidelización a una marca, a un producto o una empresa.
- **Hábitos de compra:** son relativamente estables, ya que no se modifican de manera continua.

**CLIENTES POTENCIALES:**

- **Fidelización a la competencia:** es baja, por lo tanto lo hace favorable a la empresa bajo análisis. No existe una empresa líder en el sector.

**1.B EMPRESAS:**

**Cuadro N°15:**

Variable	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Valor
<b>Empresas(Su relación con los clientes actuales: canales de distribución)</b>						<b>3</b>
Longitud del canal	Corto			X		4
Modo de distribución	Selectivo		X			2
<b>Empresa (su relación con los clientes y la competencia: Rivalidad competitiva)</b>						<b>2,57</b>
Número de competidores importantes.	Muchos		X			2

Sector Fragmentado				X		4
Especificidad de los activos	Bajos		X			2
Crecimiento del sector /segmento	Bajo		X			2
Costos fijos del sector	Medio/bajo			X		4
Nivel de diferenciación de los productos y servicios	Alto		X			2
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	Estable		X			2
<b>VALOR FINAL</b>						<b>2,78</b>

Analizadas las variables correspondientes a la **EMPRESA** el sector resulta **MEDIANAMENTE ATRACTIVO**, con un valor de 2,78.

#### **EMPRESAS – CLIENTES ACTUALES**

- **Longitud del canal:** es chico, debido a que no existen intermediarios. Lo que hace que haya menos costos y esto es atractivo para la empresa.
- **Modos de distribución:** es selectivo, debido a que los productos se adquieren vía online, y se retiran personalmente en la tienda física.

#### **EMPRESAS –CLIENTES –COMPETENCIA**

- **Número de competidores importantes:** hay un número alto de competidores importantes en los productos de jardinería. Sobre todo en la venta de macetas y portamacetas.
- **Sector Fragmentado:** la empresa se encuentra en un sector fragmentado donde no existe ninguna empresa líder en el sector. Sino que existen muchas empresas pequeñas que interactúan entre sí.

- **Especificidad de los activos:** la empresa tiene activos muy accesibles, por lo tanto hace que el sector no sea muy atractivo, debido a que puede traer posibles nuevos ingresantes. Las barreras de entrada al sector son bajas.
- **Crecimiento del sector /segmento:** el crecimiento de esta industria, está siendo cada vez menor. Está llegando a una etapa de madurez.
- **Costos fijos del sector:** los costos fijos del sector son medios/bajos, debido a que se tendrían que incurrir en costos como personal, Ing. Agrónomo, Servicios e infraestructura mínima. Esto hace al sector atractivo, ya que al no tener que enfrentar altos costos fijos, no están presionadas a vender si o si para cubrir esos costos.
- **Nivel de diferenciación de los productos o servicios:** al encontrarse En las Ramas, en una etapa de madurez, mayor es el esfuerzo de las empresas en generar diferenciaciones para seguir atrayendo al cliente. Como pueden ser sorteos, promociones para días especiales, etc.
- **Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda:** son bajas, debido a que las condiciones de oferta y demanda, se mantienen estables.

## **1. CCOMPETENCIA:**

**Cuadro N°16**

<b>Variable</b>	<b>Tipificación</b>	<b>Nada atractivo (1)</b>	<b>Poco atractivo (2)</b>	<b>Atractivo (4)</b>	<b>Muy Atractivo (5)</b>	<b>Valor</b>
<b>Acciones competitivas (relación entre la empresa y la competencia )</b>						<b>3</b>
Grado de iniciativa de la competencia	Alto		X			2
Capacidades de los competidores de	Media			X		4

aportar diferencias o eficiencias	/Baja					
<b>VALOR FINAL</b>						<b>3</b>

Analizando las variables relacionadas con la **COMPETENCIA** el sector resulta **MEDIANAMENTE ATRACTIVO**, con un valor de 3.

### 1.C COMPETENCIA:

- **Grado de iniciativa de la competencia:** dentro de la industria donde se encuentra inmersa la empresa, existe una intensa rivalidad competitiva, lo que hace que el sector sea poco atractivo, y afecte negativamente a la rentabilidad del sector.
- **Diferencia y eficiencias aportadas por el competidor:** es media /baja debido a que En las Ramas desarrollo una alternativa para los productos de jardinería que se venden en los viveros de Mendoza. Como por ejemplo: porta macetas de madera, cuadros colgantes, kokedamas, etc.

## 2. VARIABLES DEL NIVEL 2

### 2 A. PROVEEDORES:

Cuadro N°19:

Variables	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Valor
<b>PROVEEDORES</b> (¿Poder de negociación de los proveedores?)						<b>3,5</b>
Número de proveedores importantes	Muchos			X		4
Diferenciación de los	Media/Alta		X			2

proveedores						
Costo de cambio del proveedor	Medio /bajo			X		4
Sustitutos de los productos de los proveedores	Muchos			X		4
<b>Valor</b>						<b>3,5</b>

La variable analizada con respecto a los **proveedores** resulta **ATRACTIVO** para la empresa, con un valor de 3,5.

## **2. APROVEEDORES:**

- **Número de proveedores importantes:** hay mucha cantidad de proveedores. Por lo que el poder de negociación de los proveedores con respecto a la empresa es bajo.
- **Diferenciación de los proveedores:** es media/alta debido a que el proveedor de Córdoba, tiene precios mucho más bajos que el proveedor de Mendoza. También en cuanto a la entrega de la mercadería, algunos les facilitan la entrega a domicilio y con otros la tienen que retirar en el local.
- **Costo de cambio de los proveedores:** es medio/bajo debido a que no solo puede implicar un costo económico el cambiar de proveedor, sino también psicológico, de lugar, y tiempo. Ya que con el proveedor anterior todas esas variables ya están determinadas.
- **Sustitutos de los productos del proveedor:** en este sector no existen insumos exclusivos que solo los brinde un solo proveedor, como suele suceder en otras industrias. Por lo tanto existe un alto nivel de sustitución de los productos de los proveedores.

## **2. B POSIBLES NUEVOS INGRESANTES:**

### **CuadroN°20:**

<b>Variables</b>	<b>TIPIFICACIÓN</b>	<b>Nada atractivo (1)</b>	<b>Poco atractivo (2)</b>	<b>Atractivo (4)</b>	<b>Muy atractivo (5)</b>	<b>Valor</b>
<b>Nuevos Ingresantes (Barreras de entradas)</b>						

¿altas o bajas?)						
Diferenciación del producto	Media		X			2
Requisitos de capital Inicial	Bajo		X			2
Identificación de la marca	Baja		X			2
Knowhow	Media /Alta			X		4
Dificultad de acceso a canales de distribución, tecnología, materias primas y/o insumos.	Baja		X			2
<b>Valor final</b>						<b>2,4</b>

Analizando la variable **nuevos ingresantes**, el sector resulta **POCO ATRACTIVO**, con un valor de 2,40.

## **2. B POSIBLES NUEVOS INGRESANTES:**

- **Diferenciación del producto:** la empresa tiene una diferenciación media del producto. Lo que hace que el sector se presente poco atractivo, ya que desalienta a nuevas empresas a que entren.
- **Requisitos de Capital Inicial:** son bajos, debido a que no se necesita de una gran inversión de capital, para entrar en este sector.
- **Identificación de la marca:** es bajo. En las Ramas tiene una identificación de marca baja , por lo que se hace más fácil para los ingresantes entrar al sector .
- **Know How:** esta variable representa una barrera de entrada, ya que los conocimientos que se requieren son medios/ altos.
- **Dificultad de acceso de canales de distribución, tecnología, materias primas y/o insumos:** es muy baja, ya que no se necesita mucha tecnología, y la materia prima no es crítica, por lo que se consigue fácilmente con distintos proveedores del sector.

## **2 .C PRODUCTOS SUSTITUTOS:**

**CuadroN°21:**

		<b>Nada</b>	<b>Poco</b>			
--	--	-------------	-------------	--	--	--

<b>Variables</b>	<b>Tipificación</b>	<b>Atractivo</b> <b>(1)</b>	<b>atractivo</b> <b>(2)</b>	<b>Atractivo</b> <b>(4)</b>	<b>Muy atractivo</b> <b>(5)</b>	<b>Valor</b>
Cantidad y disponibilidad de sustitutos	Pocos			X		4
Costo de cambio para el usuario	Medio/Bajo		X			2
<b>Valor</b>						<b>3</b>

Analizando la variable productos sustitutos el sector resulta **ATRACTIVO**, con un valor de 3,33.

- **Cantidad y disponibilidad de sustitutos:** No hay mucha disponibilidad de sustitutos en el sector en el que se desarrolla la empresa.
- **Costo de cambio para el usuario:** El costo del medio/bajo debido a que el esfuerzo que deben hacer para cambiarse de un negocio a otro es mínimo.

## **2. D ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES:**

**CuadroN°22:**

<b>Variable</b>	<b>Tipificación</b>	<b>Nada</b> <b>atractivo</b> <b>(1)</b>	<b>Poco</b> <b>Atractivo</b> <b>(2)</b>	<b>Atractivo</b> <b>(4)</b>	<b>Muy</b> <b>Atractivo</b> <b>(5)</b>	<b>Valor</b>
<b>Actores estatales</b>						<b>4</b>
Intervención de organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades	Medio/Bajo			X		4

económicas						
<b>VALOR FINAL</b>						<b>4</b>

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

El sector analizando la variable actores estatales, resulta **ATRACTIVO** con un valor de 4.

## **2. DACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES:**

- **Intervención de organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas:** medio/Bajo, existen controles por parte del estado a través de la AFIP y otros órganos.

## **3. VARIABLES DEL NIVEL 3: Variables del entorno**

**Cuadro N°23:**

<b>Variables</b>	<b>Tipificación</b>	<b>Nada Atractivo (1)</b>	<b>Ativo</b>	<b>Atractivo</b>	<b>Ativo</b>	<b>Valor</b>
<b>ENTORNO NACIONAL</b>						<b>2,37</b>
<b>Entorno Económico</b>						<b>1,5</b>

Tasa de cambio de la moneda	favorable		X			2
Tasa de inflación	alto	X				1
<b>Entorno sociocultural</b>						<b>2</b>
Propensión al consumo			X			2
<b>Entorno Legal</b>						<b>4</b>
Regulaciones sobre el mercado.				X		4
Valor Final						<b>2,37</b>

Analizando el macro entorno, el sector aparece como POCO ATRACTIVO, con un valor final de 2,37.

### **3. A ENTORNO NACIONAL:**

#### **ENTORNO ECONÓMICO:**

- **Tasa de cambio de la moneda:** desfavorable, el tipo de cambio que se presenta en Argentina es desfavorable por la gran brecha establecida entre la moneda local y las extranjeras, por la inflación y el PBI.
- **Nivel de inflación:** resulta bastante alto el índice mensual. Esto hace que debe haber una constante revisión del precio de los productos.

#### **ENTORNO SOCIOCULTURAL**

- **Propensión al consumo:** es media, debido que los consumidores destinan una parte muy pequeña de sus ingresos, para productos que no son de primera necesidad.

#### **ENTORNO LEGAL**

- **Regulaciones en el mercado:** no son muchas, ya que no entran las barreras de importación y exportación.

#### **Resumen de la situación del entorno**

**Nivel 1:**  $3 \times 0,50 = 1,5$

**Nivel 2:**  $3,22 \times 0,30 = 0,97$

**Nivel 3:**  $2,37 \times 0,20 = 0,47$

ATRACTIVO DEL SECTOR: 2,94.

El sector resulta **POCO ATRACTIVO** para la UEN2, desde el punto de vista competitivo.

Escala y tipificación:

- Valor final > 3 Sector favorable o atractivo
- Valor final = 3 Sector equilibrado
- Valor final < 3 Sector desfavorable o poco atractivo

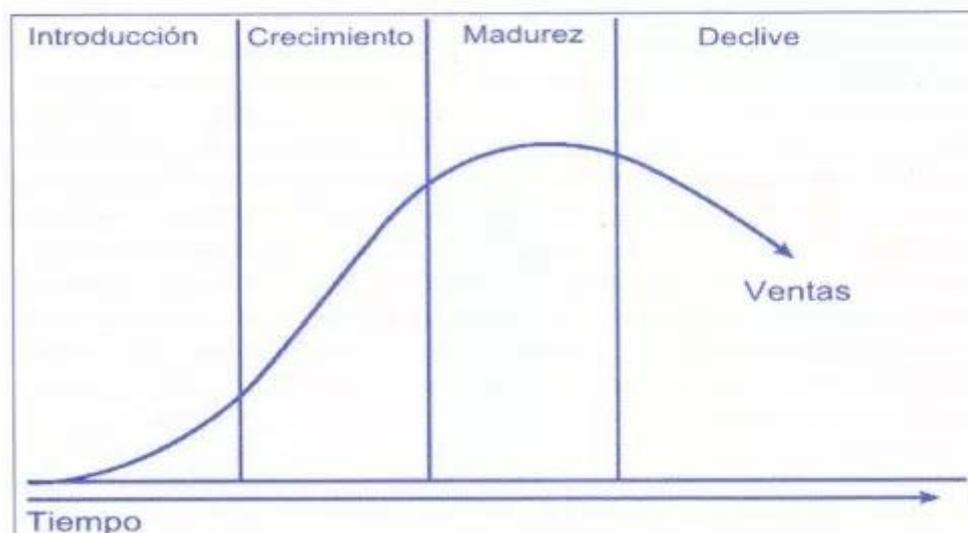
#### 4. CICLO DE VIDA DEL SECTOR DE NEGOCIOS

La vida de las empresas está atada al desarrollo del negocio: Ellas nacen, crecen y mueren acompañando la evolución del mismo.

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

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

Gráfico N° 4:



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

Para poder ubicar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el sector de negocios donde se desenvuelve la empresa “*En las ramas*“, debemos analizar el comportamiento de las fuerzas competitivas del sector y sus características relevantes. Algunas de ellas son:

- Poder de negociación de los clientes finales: alto. La demanda de los productos es selectiva, los consumidores son repetitivos.
- Rivalidad competitiva: alta. Generalmente se encuentran con guerra de precios. Lo que hace la competencia influye de manera negativa en la rentabilidad de la empresa, por lo que lleva a que se deban achicarse o hacer alianzas. Ya que el sector está muy fragmentado.
- Poder de negociación de los proveedores: bajo. Hay muchos proveedores y el insumo que se necesita para esta industria no es crítico.
- Nuevos ingresantes: alto. Debido a que el sector no exige barreras de entrada altas a la industria.
- Sustitución: alta.
- Crecimiento: bajo. Podemos decir que el crecimiento del sector se encuentra en un estado vegetativo.
- Rentabilidad: elevada.

Debido a las fuerzas competitivas del sector analizadas anteriormente podemos concluir que “En las ramas”, se encuentra en una **etapa de madurez**.

Y el segmento de la industria donde compite la empresa, es fragmentado. Algunas de las causas de la fragmentación son:

- Bajas barreras de ingreso
- Entrada y salida de competidores
- Empresas poco atractivas para los proveedores.
- Deseconomías de escala (sobrestock, falta de estandarización de procesos e inventarios, etc.).
- Excesiva diversificación de las líneas de productos.
- Falta de creación de una ventaja competitiva: “más de lo mismo”.
- Tendencia al crecimiento de la estructura.

Con el capítulo número tres, concluimos que “En las ramas “, está conformada por dos unidades estratégicas de negocio. La UEN1: diseño de jardines verticales y tradicionales, resultado del análisis del sector como poco atractivo, desde el punto de vista competitivo. La UEN2: productos de jardinería, también resultado poco atractivo el sector de negocios. Es decir que en ambas UEN, existe un predominio de amenazas sobre oportunidades.

Luego, con el análisis del ciclo de vida del negocio donde se encuentra la empresa, la situamos en la etapa de madurez ya que el crecimiento de mercado es bajo o casi nulo, la rentabilidad es elevada, y hay un alto nivel de rivalidad competitiva.

Por último, “En las Ramas “, se encuentra inserta en un segmento de la industria fragmentado, debido a que las barreras de entrada al sector son muy bajas, los competidores pueden entrar y salir fácilmente, ninguna empresa se encuentra en la posición de líder, hay muchas empresas con una pequeña cuota de mercado.

## **CAPITULO IV: formación de escenarios**

En este capítulo, se utilizará una herramienta para la identificación de situaciones futuras en la cual se verá inserta la empresa, bajo una percepción de las posibles alternativas que puedan llegar a suceder y de la manera que puede influir en los objetivos del negocio. La misma se denomina construcción de escenarios.

Definiendo para la empresa “En las Ramas “, dos objetivos alcanzables por la misma, con un plazo de consecución de dos años.

Todo el análisis del entorno ha tenido como finalidad estudiar minuciosamente cuales son las variables cuyo comportamiento ha de incidir directa o indirectamente, sobre los objetivos del negocio y cuál será el grado de impacto positivo o negativo, que ellas tendrán sobre esos objetivos.

Una de las características fundamentales del enfoque estratégico es su actitud prospectiva. Esta como actitud, supone un análisis en el cual partiendo de un futuro (probable, y posible) permite construir una visión presente de ese futuro. No se trata de adivinar el futuro sino de predecir cuál será, siempre bajo cierto grado de incertidumbre y probabilidad de ocurrencia.

La construcción de escenarios parte de las siguientes premisas:

- El análisis siempre es subjetivo.
- El modelo no es estático y por lo tanto merece revisión permanente.
- Las variables intervinientes pueden o no ser interdependientes.

- El pronóstico de las variables se apoya en supuestos.
- Los supuestos no son exactos, pero deben tener cierto grado de lógica sobre las tendencias y circunstancias futuras.

Convenientemente instrumentada, la construcción de escenarios se constituye en una herramienta poderosa de asumir una actitud prospectiva en el desarrollo de la estrategia de negocios.

Así y todo posee sus limitaciones y desventajas asociadas a:

- La subjetividad del análisis.
- La escasez de información para fundamentar ciertas decisiones.
- Los entornos cada vez más turbulentos aumentan la incertidumbre del comportamiento de las variables, por lo tanto el margen de error es mayor.

A la empresa “En las Ramas “, se le propondrá en un lapso de dos años, un tiempo prudente para el cumplimiento de estos dos objetivos que se definirán a continuación.

- **Objetivo 1:** desarrollar nuevos productos.
- **Objetivo 2:** desarrollo interno del negocio.

En el primer objetivo se propone desarrollar nuevos productos, de forma diversificada pero relacionada a la industria de la jardinería, como por ejemplo: fertilizantes, tierra, utensilios para la jardinería, etc.

Y en cuanto al segundo objetivo, se refiere al fortalecimiento interno, a un crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio. Realizando una reestructuración del mismo, un diagnóstico de la empresa, un análisis de cargos, una estandarización de procedimientos administrativos, productivos, financieros, y comerciales, etc.

**TABLA N °6: tabla de impacto cruzado (MIC)**

<b>Variable externa</b>	<b>Obejtivo1: Desarrollar nuevos productos</b>	<b>Objetivo 2: Desarrollo Interno</b>	<b>Promedio</b>	<b>¿O ó A?</b>	<b>¿Probab. de ocurrencia?</b>

<b>N° de clientes potenciales</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4,5</b>	<b>O</b>	<b>ALTA</b>
<b>Rivalidad competitiva</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1,5</b>	<b>A</b>	<b>BAJA</b>
<b>Inflación</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>A</b>	<b>ALTA</b>
<b>Barreras de ingreso</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>A</b>	<b>ALTA</b>
<b>Req. Capital Inicial</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>A</b>	<b>ALTA</b>
<b>Poder de Neg. de los proveedores</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4,5</b>	<b>O</b>	<b>ALTA</b>
<b>Crecimiento del sector</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>A</b>	<b>ALTA</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2,28</b>	<b>2,42</b>	<b>2,64</b>		

**Fuente: elaboración propia.**

En conclusión el objetivo de mayor grado de consecución o logro es el objetivo N°2: desarrollo interno, y las variables que más influyen en éste, son el número de clientes potenciales y el poder de negociación con los proveedores.



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

Para concluir este capítulo, se llegó a la conclusión que el objetivo nº2: desarrollo interno, es el de más fácil consecución, y consta de una reestructuración interna, un análisis de cargos, estandarización de los procesos administrativos, etc. Las variables que más impacto tienen en este objetivo son: el número de clientes potenciales y el poder de negociación con los proveedores.

## **CAPÍTULO V: formulación de la estrategia**

En este capítulo, se pasa del diagnóstico a la acción, se decide la estrategia que la empresa va a usar o seguir en el futuro.

A partir del análisis realizado, se tiene la información necesaria para decidir qué acciones hay que tomar para llegar a los objetivos organizacionales, acordes a la situación actual de la empresa y del sector.

Una vez que se definen el/los segmentos del mercado meta, y el valor empresarial a obtener para igualar al valor cliente, se procede a comenzar el procedimiento correspondiente.

### **1. NIVELES DE FORMULACION DE LA ESTRATEGIA**

Existen 5 niveles jerárquicos de formulación estratégica, en resumen, la gran estrategia empresarial se define de la siguiente manera:

- Estrategia de negocios: ¿Qué valor?
- Estrategia de posicionamiento competitivo: ¿Qué posición?
- Estrategia de crecimiento: ¿Cómo se desarrolla?
- Estrategia organizacional: ¿Bajo qué estructura?
- Estrategia funcional: ¿Cómo se instrumenta?

Las estrategias mencionadas, se desarrollarán a lo largo de este capítulo.

#### **1.1 ESTRATEGIA DE NEGOCIO**

La estrategia de negocio define la forma competitiva de la empresa, y esta incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una condición única o superior con relación a las empresas del sector. Se puede decir que es la estrategia “guía” sobre las cuales se desarrollarán las otras.

En este primer nivel (la “cima” del procedimiento), se elige de forma genérica cómo la empresa generará valor en la UEN. Cabe aclarar que en esta elección se evalúa la perspectiva del cliente, y no únicamente la de la empresa.

Dentro de la empresa analizada se encuentran dos UEN diferentes por lo que se siguen distintas estrategias de negocios, a continuación se detallara cada una.

Para la UEN 1, la estrategia que sigue “En las Ramas”, es más bien una “**estrategia de marca**”, debido a que en este caso el cliente es sensible a las diferencias ya que está dispuesto a pagar un “plus”, por el servicio que brinda la empresa, ya sea por su innovación en la técnica de los jardines o por la calidad del servicio con el que cuentan.

#### **MATRIZ N°6: estrategia de negocio**

Sensibilidad a la diferencia	Alta	<b>ESTRATEGIA DE MARCA</b>	ESTRATEGIA PRECIO /MARCA
	Bajo	NEGOCIO ESTANCADO	ESTRATEGIA DE PRECIO
		Baja	Alta
		Sensibilidad al precio	

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

Para la UEN2, la estrategia que se sigue es más bien una “**estrategia de precio**” debido a que los clientes poseen una sensibilidad a la diferenciación baja, ya que los productos de jardinería son más o menos parecidos a todos los que ofrecen en los viveros de Mendoza.

Por lo que las empresas en el sector compiten por precio, los compradores tienen una alta sensibilidad al precio, aquel que ofrezca el más bajo precio de plaza o por lo menos un precio que se encuentre por debajo del precio promedio del mercado.

#### **Matriz N° 6': estrategia de negocio**

Sensibilidad a la diferencia	Alto	ESTRATEGIA DE MARCA	ESTRATEGIA PRECIO /MARCA
	Bajo	NEGOCIO ESTANCADO	ESTRATEGIA DE PRECIO
		Baja	Alta
		Sensibilidad al precio	

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

### 1.1.A Estrategia de marketing

Al hablar de la perspectiva del cliente, es necesario hablar también de la estrategia de marketing a aplicar, para poder adecuar el valor empresario al valor cliente. Para ello hay que determinar el número de segmentos-meta, y la cantidad de líneas de productos para abastecer a esos segmentos.

La matriz se refiere a líneas de producto con la cantidad de productos/servicios que comercializa la empresa, pudiendo ser una línea o más. Y con número de segmentos se refiere al tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado.

#### **Matriz N°7: estrategia de marketing**

PRODUCTOS	Varias líneas	Marketing diferenciado especializado en clientes	Marketing indiferenciado para todo el mercado
	Una línea	Marketing especializado o concentrado	Marketing diferenciado especializado en productos
		Uno	Varios
		SEGMENTOS	

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

Para la UEN 1, la empresa ofrece un marketing especializado en clientes, ya que adapta el servicio a los requerimientos de ellos. Como la utilización adecuada del espacio, paisajismos adecuados al diseño de cada casa. En cuanto al número de segmentos, la empresa se enfoca en

un segmento de clientes que buscan alta calidad en el servicio y aceptan pagar un precio mayor por ello.

**Matriz N°7: estrategia de marketing**

PRODUCTOS	Varias líneas	Marketing diferenciado especializado en clientes	Marketing indiferenciado para todo el mercado
	Una línea	Marketing especializado o concentrado	Marketing diferenciado especializado en productos
		Uno	Varios
		SEGMENTOS	

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

Para la UEN 2, la empresa sigue una estrategia de marketing indiferenciado para todo el mercado, ya que ofrece distintas líneas de productos como por ejemplo porta macetas, cuadros colgantes, kokedamas, pailas, y otros productos de jardinería en general. En cuanto al número de segmentos de clientes no se enfoca a uno es especial, sino que la mayoría de las empresas que se encuentran en ese sector compiten por precio.

**1.2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO**

La posición competitiva de una empresa tiene que ver con la participación de mercado que posea. La estrategia relacionada a este aspecto se asocia con la finalidad de, dependiendo el caso, proteger, ganar, o conformarse con una cuota de mercado. Para ello puede desarrollar dos tipos de acciones: de ataque y de defensa.

Para definir qué estrategia utilizar, se debe analizar, por un lado, el entorno en el que se va a actuar, y las capacidades empresarias con las que se cuenta para ello.

Para esta estrategia se analizará la UEN 1 y la UEN2 en conjunto. Ya que se deduce que por los valores antes obtenidos del valor empresario y del análisis del sector, fueron resultados muy similares.

**MATRIZ N°8: estrategia de posicionamiento competitivo, movimientos o acciones estratégicas**

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

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

La empresa se encuentra en un sector que posee más oportunidades que amenazas, además posee más fortalezas que debilidades. Por lo cual la situamos en una estrategia de ataque o contraataque, con una táctica envolvente.

La empresa en este caso podría atacar o contraatacar, dependiendo si quiere aumentar o conservar la cuota de mercado actual.

Analizando la situación actual la empresa debería atacar, para aumentar la cuota de mercado con la que cuenta, aumentando el valor empresarial. Este incremento se puede dar a través de nuevos productos, más líneas de producto, otros usos del producto, nuevas marcas, etc.

Algunas de las acciones recomendadas a seguir para esta estrategia son:

- Formar alianzas con proveedores y/o distribuidores.
- Incorporar nuevas tecnologías que mejoren el desempeño del producto para el cliente.
- Incrementar el conocimiento estratégico que es la base de las diferencias generadas por las actividades de valor y que se reflejan en el valor empresarial.

La táctica que debería usar se llama “envolvente”. Acciones destinadas a cubrir la mayor cantidad de oportunidades y/o segmentos posibles. Como se dijo anteriormente el sector está dominado por oportunidades y posee fortalezas en cuanto al valor empresarial. Por lo que se debe aprovechar y cubrir la mayor parte del segmento de mercado.

### 1.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Luego de determinar la forma como la empresa va a competir y que participación quiere lograr, la decisión estratégica siguiente es definir la forma planteada para el crecimiento del negocio.

Las tres formas o caminos para crecer son:

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

Estas estrategias de crecimiento no tienen que estar necesariamente asociadas al tamaño de la empresa que se está analizando, puede seguir cualquiera de las estrategias de crecimiento propuesta sin que esto implique contar con los recursos que posee la gran empresa.

La elección de la estrategia de crecimiento, como cualquier tipo de elección que se ha analizado anteriormente depende de las condiciones de la empresa (capacidades) y de las condiciones del sector (atractivo). Teniendo en cuenta estas dos condiciones, se presentan cuatro alternativas de elección de estrategias de crecimiento (recuérdese que las estrategias de crecimiento no son mutuamente excluyentes, pueden elegirse una, dos o más).

**MATRIZ N°9: ¿qué estrategia elegir?**

<b>Condicion Empresaria</b>	<b>Fuerte</b>	Desarrollo de Clientes. Desarrollo de Productos. Penetración de Mercados. Integración Vertical	Desarrollo de Clientes. Desarrollo de Productos. Penetración de Mercados. Diversificación relacionada. Integración Vertical
	<b>debil</b>	Alianzas. Diversificación Desinversión.	Desarrollo de Productos. integración vertical. Penetración de Mercado.
		<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>
		<b>Atractivo del sector</b>	

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

“En las ramas”, se encuentra con una condición empresaria predominada de fortalezas y un atractivo del sector que resulta ser alto, por eso se lo ubica en ese lugar en la matriz y las estrategias de crecimiento que puede seguir la empresa son: desarrollo de clientes, desarrollo de productos, penetración de mercado, diversificación relacionada e integración vertical.

Para la UEN1, se puede decir que la estrategia intensiva de crecimiento que debería utilizar es la de desarrollo de clientes, donde podría con la línea actual de productos que ofrece, incorporar nuevos segmentos de clientes.

La aplicación de la matriz de Ansoff, propone lo siguiente:

**MATRIZ N°10: Matriz de Ansoff o de mercado/producto**

Lineas de productos	Nuevos	Desarrollo de Productos	Diversificacion
	Actuales	Penetracion de mercado	Desarrollo de clientes
		Actuales	Nuevos

**Segmento de clientes**

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

Con respecto a las estrategias de crecimiento que puede utilizar la empresa, la matriz nos marca que se debe utilizar una estrategia intensiva de desarrollo de clientes (expansión geográfica incorporando nuevas regiones o nuevos segmentos de usuarios en el mismo mercado geográfico, nuevos circuitos de distribución, etc.), que implica lograr una mayor participación de mercado en forma rápida.

Esto sería viendo a primera vista la matriz, pero analizando otras oportunidades, también podríamos decir que la empresa puede diversificar (relacionadamente) y así ofrecer otros servicios más completos y que se adapten a otros lugares u otros clientes, como, por ejemplo: ser los que venden los cierres perimetrales para los jardines que realizan (alambre tejido, palos de caña, tela para cierre perimetral, enredaderas, etc.).

Para la UEN2, se puede seguir una estrategia de desarrollo de productos, la misma consiste en aumentar la cuota de mercado comercializando productos nuevos (modificados; mejorados; o marcas nuevas), sobre la base de clientes actuales.

A continuación se expone la matriz correspondiente para esta estrategia.

**MATRIZ N°10': matriz de Ansoff o de mercado/producto**

Lineas de productos	Nuevos	<b>Desarrollo de Productos</b>	Diversificacion
	Actuales	Penetracion de mercado	Desarrollo de clientes
		Actuales	Nuevos
		Segmento de clientes	

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

Para el desarrollo de productos, podemos adicionar características a los productos ya existentes, ampliar la gama de productos, rejuvenecer una línea de productos, mejorar la calidad, adquisición de una gama de productos, racionalización de la gama de productos.

Para la empresa “En las ramas “, se aconseja ampliar la gama de los productos actuales, como pueden ser los porta macetas, cuadros colgantes, macetas, etc. También se puede adicionar algún tipo de característica al producto, para añadirle valor al producto genérico.

## 1.4 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

El criterio de formular la estrategia organizacional más conveniente es que el crecimiento de la estructura (cualquiera sea la forma) debe seguir el crecimiento del negocio.

La formulación de la misma se basa en tres aspectos:

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

Para la empresa “En las ramas “, se utilizará la estrategia de desarrollo interno, no haciendo distinción entre la UEN 1 y la UEN2.

La misma puede ser conocida como reestructuración, downsizing, y más recientemente como reingeniería y está asociada a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio para lograr mayor penetración en el mercado. Implica generalmente adaptar la visión, la misión, la cultura y la estructura organizacional.

Para llevar a cabo esta estrategia se recomienda, realizar un diagnóstico de la empresa por medio de una auditoría externa, presentar las actuales condiciones organizacionales a fin de

detectar las variables funcionales que no se ajustan a los objetivos estratégicos. Se puede comenzar por confeccionar organigramas, manuales de función, de organización normas y procedimientos administrativos, productivos, financieros y comerciales, división específica de tareas.

Por lo tanto, se confeccionan cuestionarios, entrevistas, relevamiento funcional u operativo de las actividades que realmente se efectúan, situación financiera entre otras.

## **1.5 ESTRATEGIA FUNCIONAL**

La última estrategia es la de los niveles funcionales. Para ello, se trata de establecer las estrategias en termino de programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de la empresa que serán la base de los objetivos estratégicos a nivel de negocios, crecimiento y organizacional.

Dependiendo del tipo de negocio, existen, a las menos cuatro estrategias básicas a nivel funcional en cada empresa:

- A. Estrategias de operaciones
- B. Estrategia de comercialización
- C. Estrategia de desarrollo organizacional y personal

HAX, A y MAJLUF, N., libro “Estrategias para el liderazgo competitivo” (1997), asignan una importancia decisiva a la interacción de las estrategias de negocio, de participación y organizacionales con las funcionales. Sugieren que los aportes más importantes que “bajan” de la estrategia de negocios a la funcional están centrados en la misión como definición de la relación entre clientes y productos que, necesariamente, las áreas funcionales deberán tomar como base.

A nivel de crecimiento, las áreas funcionales deberán ser capaces de sostener las estrategias con programas y presupuestos. Con respecto al nivel organizacional, el aporte más importante de la estrategia serán las formas de coordinación de las distintas actividades funcionales para el logro de objetivos comunes.

A continuación, se desarrollan las estrategias utilizadas por la empresa “En las Ramas “

### **1.5.A Estrategias de operaciones**

Gestión de la calidad: definición de la calidad deseable para el servicio, en este caso es el máximo nivel de excelencia (cargas en forma y tiempo requerido por el cliente), Organización de las operaciones: programas de mejoramiento de la calidad. Esto se considera más importante para la UEN 1

Introducción de nuevos productos, se considera una buena estrategia a seguir para la definición de la amplitud de la línea y la tecnología necesaria para llevarla a cabo.

### **1.5.B Estrategias de comercialización**

La siguiente estrategia, para la empresa “en las Ramas “, es muy importante debido a que le agregan valor a las actividades que ellos realicen. Para cada UEN la estrategia de comercialización va a ser más específica.

Para la UEN 1, es conveniente una estrategia de análisis de mercados, para evaluar y monitorear las estrategias a los cambios que se experimenten, revisión de segmentos metas, potenciales de mercado y cuotas a alcanzar, análisis del comportamiento de los consumidores.

Para la UEN 2, sería conveniente aplicar una estrategia de decisiones sobre productos , decidir sobre la línea de productos , combinación y complementación de los productos nuevos y existentes , definición de estrategia de marca . Desarrollo de nuevos productos.

La estrategia de decisiones de comunicación, son para las dos UEN en general. En las ramas, apunta a una venta más personalizada, realizando promociones y ofertas especiales.

### **1.5.C Estrategias de desarrollo organizacional y personal**

Management de los recursos humanos: implementar programas de capacitación y desarrollo de habilidades. Premios por el desarrollo y la buena predisposición del trabajador.

Existen buenas relaciones laborales entre empleados ya que se basan en relaciones informales y desestructuradas si la confianza y el desarrollo del trabajo lo permite.

Para concluir con este capítulo, se puede decir que la empresa sigue distintas estrategias para cada UEN. En cuanto a la UEN1, la empresa sigue una estrategia de marca, debido a que los clientes están dispuestos a pagar un “plus” por el servicio que brinda la empresa.

Una estrategia de marketing diferenciando especializado en clientes. Se tienen en cuenta los requerimientos de los clientes.

Como estrategia de crecimiento podría utilizar un desarrollo de clientes, de acuerdo al resultado arrojado por la matriz de Ansoff.

Para la UEN2, la empresa sigue una estrategia de precios, ya que los clientes poseen una sensibilidad a la diferenciación baja.

Una estrategia de marketing indiferenciado para todo el mercado. Los productos no van a un segmento específico.

Como estrategia de crecimiento se aconseja un desarrollo de productos, incorporar más productos a la línea actual.

Por último, la estrategia de posicionamiento competitivo para la UEN 1 y la UEN2 es una estrategia de ataque o contraataque. Ya que se deduce que por los valores antes obtenidos del valor empresario y del análisis del sector, fueron resultados muy similares. Analizando la situación actual la empresa debería atacar, para aumentar la cuota de mercado con la que cuenta, aumentando el valor empresario. Este incremento se puede dar a través de nuevos productos, más líneas de producto, otros usos del producto, nuevas marcas, etc.

## **Conclusión**

Era necesario para la empresa “En las Ramas” realizar un análisis estratégico, ya que luego de evaluar el ambiente y contexto e indagar en la evolución y situación de la empresa, se llegó a la conclusión de que se necesitaba crecer para mantener su cuota de mercado en su sector de negocio con un crecimiento bajo o nulo y una rivalidad competitiva muy alta.

Esto le ayudó a la empresa y al emprendedor a bajar a la realidad conceptos que no tenían explícitamente definidos. Como fue la misión, la visión, y la definición de algunos valores básicos, etc.

En la primera parte del siguiente trabajo se puede ver que en el análisis organizacional se definió el valor empresarial del estratega/emprendedor a través de diversos cuestionarios, y el valor obtenido fue muy bueno. Sin embargo, observamos que genera un gran valor a partir de su identidad, orientada a la diferencia.

Luego de esto, en el análisis del contexto de la empresa, en el atractivo del sector, se distinguió que “En las ramas “, está presente en el mercado con dos UEN diferentes. Esto hace que se puedan distinguir mejor a que mercado meta va dirigida cada una, y qué línea de producto ofrece.

También se observó que en el último tiempo se ha incrementado notablemente la rivalidad competitiva del sector donde opera la empresa. Se pudo ver que se encuentra en un sector de negocios maduro, por lo que se hace imprescindible que la empresa cree una ventaja competitiva superior, para poder mantener su cuota de mercado. Allí es donde toman un protagonismo importante la formulación de las estrategias a seguir a futuro por la empresa. Para la UEN 1 se aconseja seguir una estrategia de desarrollo de clientes, para expandir el mercado, siempre cuidando la calidad y diferenciación del servicio. Y para la UEN 2, un desarrollo de productos para que amplíen la línea de productos con la que actualmente cuenta.

Este trabajo de investigación, lo que intenta es analizar la oportunidad de crecimiento que tiene “en las Ramas “, evaluando tanto escenarios futuros, como el camino a seguir en un futuro. Todo crecimiento tiene su riesgo, pero también sus beneficios. Por eso se propone una forma de crecimiento rápida y con un riesgo medio (abrir una sucursal comercial, expandir el mercado, ya sea teniendo representantes en el lugar, venta directa o un local).

Considerando que la empresa tiene una alta ventaja empresarial, por su alta identidad y diferencia. Podríamos decir que cuenta con las capacidades y habilidades para desarrollar otros mercados y así aumentar su participación en el sector.

## Referencia bibliográfica:

- OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), “*Dirección Estratégica de los Negocios*”, 3º edición, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- MINTZBERG, Henry, (2001),”*Diseño de organizaciones eficientes*”, Buenos Aires, Editorial El Ateneo.

## Páginas web consultadas:

- [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=ventaja+competitiva+definicion+&ots=mwwAn5Q-8v&sig=MkF-wBp20xHk3IxWvS\\_aKSQxfmI#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=ventaja+competitiva+definicion+&ots=mwwAn5Q-8v&sig=MkF-wBp20xHk3IxWvS_aKSQxfmI#v=onepage&q&f=false).
- <https://enlasramas.mitiendanube.com/>
- <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>
- <https://anatreza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/#definicion-de-mision-de-una-empresa>
- <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- [https://es.slideshare.net/DianaBuitron/libro-administracin-stephen-robbins-2014\(libro\)](https://es.slideshare.net/DianaBuitron/libro-administracin-stephen-robbins-2014(libro))

# ANEXOS

## ANEXO 1: CUESTIONARIOS PERFIL DEL ESTRATEGA, Y FACTOR DE INDIVIDUACION

			PERSONA, SUJETO, INDIVIDUO Y LA REALIDAD		
1	¿Es posible pensar que la realidad, el mundo “allí afuera” no es uno solo, sino que depende de la <b>persona que lo observa</b> ?	<u>SI</u> (4)	NO (2)	QUIZÁS (3)	NO, DE NINGUNA MANERA (1)
2	Consecuentemente, el <b>conocimiento</b> de la realidad ¿debería considerársela como “subjetiva” y “relativa” al observador?	NO, EN ABSOLUTO (1)	EXISTE LA POSIBILIDAD (3)	EL CONOCIMIENTO NUNCA ES SUBJETIVO (2)	<u>SI</u> , <u>ABSOLUTAMENTE</u> (4)
3	Si se continúa con la misma lógica, ¿las <b>acciones</b> que operarán la persona sobre la	POCO PROBABLE (2)	NO (1)	<u>SÍ</u> , <u>ES PROBABLE</u> (3)	ES ALTAMENTE PROBABLE (4)

	<p>realidad observada y conocida, será, también, diferente, subjetiva y relativa?</p>				
4	<p>Si dos personas se encuentran ante una misma realidad, digamos de negocios, ¿cuál es la probabilidad que posean el mismo conocimiento y, llegado el caso, actúen de la misma manera?</p>	<p>ES MUY PROBABLE (1)</p>	<p>ES PROBABLE (2)</p>	<p>MUY POCO PROBABLE (4)</p>	<p><u>POCO PROBABLE</u> (3)</p>
5	<p>Siendo usted un empresario, ¿la realidad externa a su negocio “es” lo que usted dice que es y, por lo tanto, esa es la verdad que todos deben admitir?</p>	<p><u>NO; NO ES ASÍ</u> (4)</p>	<p>RARA VEZ (3)</p>	<p>EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (2)</p>	<p>SIEMPRE (1)</p>
6	<p>¿Podría afirmarse que la verdad que usted, como empresario, se forma en</p>	<p>SI, DEFINITIVAMENTE, Y ESO HACE A UN EMPRESARI</p>	<p><u>ES ALTAMENTE PROBABLE</u></p>	<p>SI, EN ALGUNOS CASOS</p>	<p>NO, PORQUE ESO LE DARÍA UNA IMAGEN EQUIVOCADA DE LA</p>

	relación a un negocio está limitada por sus propios prejuicios, creencias, valores, conocimientos, experiencias?	O DISTINTO DE OTRO (4)	(3)	(2)	REALIDAD  (1)
7	Siendo usted un empresario, ¿se podría decir que tiene la capacidad de ver la realidad de distintas maneras, generando alternativas de acción según los acontecimientos y circunstancias.	<u>SIEMPRE</u> (4)	A VECES  (2)	GENERALME NTE  (3)	NO ESTOY DE ACUERDO CON LA AFIRMACIÓN  (1)
8	Y, siendo usted ese empresario, se caracteriza por la “voluntad de poder” hacer, aun cuando se enfrente a situaciones que no puede controlar..	EL PODER HACER NO SIEMPRE DEPENDE DE MI (1)	POR LO GENERAL, ES ASÍ  (3)	<u>A VECES</u> (2)	CIERTO. AÚN CON FACTORES EN CONTRA, ESTOY CONVENCIDO DE PODER HACER  (4)
9	Es conveniente convencerse de la propia mirada	NO ESTOY SEGURO	A VECES	<u>ES UNA POSIBILIDAD</u>	SI. HAY QUE ESTAR CONVENCIDO

	de la realidad antes que seguir la de otros.	(1)	(2)	(3)	DE LA VISIÓN PROPIA.  (4)
10	Y en el caso de que existieran evidencias ciertas que su visión no es la adecuada...	<u>LA REVISARÍA Y HARÍA LOS AJUSTES QUE CORRESPONDIERAN</u> (4)	LA CAMBIARÍA  (3)	LA REVISARÍA  (2)	SEGUIRÍA EN MIMISMA POSICIÓN  (1)
<b>B</b>			<b>LA REALIDAD EXTERNA E INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN</b>		
1	Si realiza observaciones metódicamente de la realidad, interna y externa de sus negocios, ¿elige las variables sobre las que pone atención?	<u>LA LISTA ES FLEXIBLE Y AGREGO O SACO VARIABLES SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS</u> (4)	TRATO DE MANTENER LAS VARIABLES OBSERVADAS  (3)	ALGUNAS VARIABLES SE REPITEN Y OTRAS SON ELEGIDAS AL AZAR  (2)	NO; LAS ELIJO AL AZAR SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS AUNQUE POSEO UNA LISTA DE LAS VARIABLES RELEVANTES

					(1)
2	¿Posee algún método o forma sistemática de evaluar las variables de la realidad?	NO.  (1)	<u>NO LO TENGO FORMALMENTE ORGANIZADO</u>  (2)	POSEO UN MÉTODO PERO NO LO APLICO CONSTANTEMENTE  (3)	SÍ, POSEO HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS Y SISTEMATIZADAS QUE REVISO PERIÓDICAMENTE (4)
3	Cualquiera sea la forma con que observa la realidad, ¿procede a una proyección en el tiempo de las variables que analiza?	. <u>SOLO ALGUNA VARIABLES</u>  (3)	A VECES.  (2)	NO  (1)	SÍ, HAGO UN REPRESENTACIÓN FUTURA COMPLETA DE LAS VARIABLES QUE ANALIZO  (4)
4	¿Les ha comunicado a los ejecutivos y gerentes su visión del negocio?	SI, A TODOS  (4)	A ALGUNOS  (2)	<u>A LA MAYORÍA</u>  (3)	NO  (1)
5	¿Ha explicitado	NO	A ALGUNOS	<u>SI, A TODOS</u>	A LA

	y comunicado los objetivos a los ejecutivos y gerentes?	(1)	(2)	(4)	MAYORÍA (3)
6	Según los objetivos y metas, ¿asigna responsabilidades a los ejecutivos y gerentes según el nivel funcional y jerárquico?	A ALGUNOS (1)	A LOS DE MAYOR JERARQUÍA SOLAMENTE (2)	A LA MAYORÍA (3)	<u>SÍ. A TODOS</u> (4)
7	¿Realiza reuniones periódicas para analizar las condiciones dinámicas que operan en su negocio?	NO (1)	SÍ, EN FORMA CONTINUA (4)	<u>A VECES</u> (3)	A VECES PERO SIN CONTINUIDAD (2)
8	¿Propicia usted reuniones para desarrollar diagnósticos que permitan formular planes futuros?	NO (1)	A VECES PERO SIN CONTINUIDAD (2)	<u>PERIODICAMENTE</u> (3)	PERIODICA Y CONTINUA (4)
9	¿Alienta a sus ejecutivos y gerentes para que realicen planes basándose en criterios de	NO (1)	SI, CONTINUAMENTE (4)	PERIODICAMENTE PERO SIN CONTINUIDAD	<u>MUY POCAS VECES</u> (2)

	factibilidad y riesgo?			(3)	
10	¿Ha establecido un sistema continuo para controlar de qué manera el desempeño ha cumplido con los estándares previstos?	<u>SIEMPRE</u> (4)	NO, NO LO HAGO (1)	SOLO EN ALGUNOS CASOS (2)	EN LA MAYORIA DE LOS CASOS (3)
<b>C</b>			<b>EL SISTEMA DE PERCEPCIÓN</b>		
1	¿Ha pensado, una vez observada la realidad, que usted se forma una imagen, una representación imaginaria de esa realidad que no necesariamente es la verdadera?	NO LO HABÍA PENSADO Y ADEMÁS NO SÉ QUÉ ES EXACTAMENTE UNA REPRESENTACIÓN IMAGINARIA (1)	NO LO HABÍA PENSADO (2)	SÍ, PERO ESA REPRESENTACIÓN NO LA DESARROLLO EN FORMA SISTEMÁTICA (3)	<u>SÍ, DE HECHO TRATO DE REPRESENTARLA, ADEMÁS DE MENTALMENTE EN FORMA MÁS PRÁCTICA</u> (4)
2	Es habitual en usted emitir juicios sobre la realidad observada y percibida?	SÍ, Y ANALIZANDO EL ALCANCE Y VERACIDAD DE LOS	<u>SÍ, Y ANALIZO EL GRADO DE VERACIDAD DE</u>	SI, PERO NO ESTOY SEGURO DE QUE ESOS JUICIOS SEAN VERDADEROS	SI, LOS ANALIZO, DISCUTO CON OTRAS PERSONAS BUSCÁNDOL

		JUICIOS (3)	<u>ALGUNOS</u> <u>JUICIOS</u> (2)	.	(1)	ES FUNDAMENT OS (4)
3	Se sostiene que las ideas (que las personas pueden formarse) sobre la realidad, engañan.	CIERTO (1)	<u>NO ESTOY</u> <u>DE</u> <u>ACUERDO</u> (4)	PROBABLEME NTE (3)		NO SÉ (2)
4	Bajo el supuesto de una realidad representada por una imagen mental, ¿siente que cuando la comunica no es entendida por los demás?	ME CUESTA HACÉRSELO S ENTENDER A TODOS (3)	SOLO UNOS POCO LO ENTIENDEN (2)	SIEMPRE (1)		<u>LO</u> <u>COMUNICO,</u> <u>LO EXPLICO</u> <u>DEBIDAMENT</u> <u>E Y LA</u> <u>MAYORÍA LO</u> <u>ENTIENDE.</u> (4)
5	¿Confía en su intuición sobre la realidad?	<u>CASI</u> <u>SIEMPRE</u> (3)	A VECES (2)	NO (1)		SOLO CUANDO LA ACOMPAÑO CON LA REFLEXIÓN, INDIVIDUAL MENTE O EN FORMA GRUPAL (4)
6	Opine sobre esta afirmación:	NO ESTOY DE	NO ESTOY SEGURO DE	<u>EN GENERAL,</u> <u>ESTOY DE</u>		SÍ, ES ASÍ.

	“primero está la intuición, luego le sigue la experiencia”	ACUERDO; LA EXPERIENCIA PRECEDE A LA INTUICIÓN  (1)	ESA AFIRMACIÓN  (2)	<u>ACUERDO.</u>  (3)	(4)
7	Ante una situación de negocios, cualquiera, nueva, inédita, ¿qué valor tiene la experiencia?	<u>LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE CUALQUIER A SEA LA SITUACIÓN</u>  (1)	MUY POCO O NADA TRATÁNDOSE DE UN HECHO INÉDITO  (4)	POCA  (3)	LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE ANTE SITUACIONES DETERMINADAS.  (2)
8	En su visión de la realidad, las variables que la componen, ¿las observa como una totalidad en lugar de observarla como fragmentada?	<u>EN GENERAL, DE FORMA FRAGMENTADA YA QUE NO PUEDO VER LA TOTALIDAD SIN PERDER DE VISTA LAS VARIABLES PARTICULARES</u>  (3)	FRAGMENTADA PORQUE EXISTEN VARIABLES QUE SON MÁS IMPORTANTES QUE OTRAS  (2)	PIENSO EN TODAS LAS VARIABLES QUE LA COMPONEN  (1)	ENFOCO LA TOTALIDAD Y LAS RELACIONES EXISTENTE ENTRE LAS PARTES.  (4)

9	¿Considera que si usted emite un juicio relativo a la realidad va a coincidir con otros juicios de personas vinculadas al negocio?	DEBERÍA SER ASÍ (1)	SOLAMENTE SI LA VISIÓN DE LA REALIDAD ES COMPARTIDA POR TODOS (4)	<u>EN ALGUNOS CASOS SÍ Y EN OTROS NO</u> (3)	LA MAYORÍA DEBERÍA COINCIDIR (2)
10	¿Existe la probabilidad que, aun cuando dos o más personas vinculadas al negocio “vean” la misma realidad, la expresen comunicacionalmente de la misma forma?	SI (1)	<u>PUEDEN EXISTIR ALGUNAS VARIACIONES</u> (2)	LA PROBABILIDAD PUEDE SER BAJA SI LAS FORMAS COMUNICACIONALES NO SON IGUALES (4)	DEPENDERÁ DE LAS PERSONAS (3)
<b>D</b>			<b>EL SISTEMA DE APRENDIZAJE</b>		
1	¿Considera que observar la realidad le enseña a usted acerca de la dinámica	UN POCO. YA QUE NO PUEDO OBSERVAR TODA LA REALIDAD	LA REALIDAD NO ENSEÑA, SOLO SE MUESTRA	SÍ, OBSERVAR LA REALIDAD, ME ENSEÑA	<u>CUANTO MÁS PROFUNDO OBSERVO LA REALIDAD, MÁS ME ENSEÑA</u>

	dominante en los negocios?	(1)	OBJETIVAMENTE (2)	(3)	<u>ACERCA DE ELLA</u> (4)
2	¿Considera que usted posee capacidades innatas para los negocios, más allá de lo que pueda aprender?	NO (1)	SÍ, MUCHO (4)	<u>BASTANTE</u> (3)	UN POCO. (2)
3	¿Qué importancia le da a su sentido común en el aprendizaje de sus negocios?	UN POCO (2)	POCO Y NADA (1)	<u>BASTANTE</u> (3)	EN SU JUSTA MEDIDA SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS (4)
4	¿Considera que el aprendizaje significativo de la realidad en forma circunstancial, posee más importancia que el aprendizaje que se adquiere sobre hechos repetitivos?	<u>BASTANTE</u> (3)	SÍ, MUCHO, DEFINITIVAMENTE (4)	NO SE (1)	UN POCO (2)
5	La realidad de los negocios se aprende haciendo negocios, no con	EL HACER NEGOCIOS NO TIENE SENTIDO SI NO SE POSEE	LA MAYOR PARTE (2)	<u>DEBE HABER UNA COMBINACIÓN DE AMBOS PROCEDIMIE</u>	SEGURO (1)

	libros.	UN APRENDIZAJE FORMAL (4)		<u>NTOS</u> (3)	
6	Los aprendizajes significativos se logran en el día a día y no con cursos, libros, charlas, etc.	SI, ESTOY SEGURO (1)	TEORÍA Y EXPERIENCIA NO SE PUEDEN DESPRENDER (4)	<u>SIEMPRE EL EQUILIBRIO ENTRE UN SISTEMA Y OTRO DE APRENDIZAJE ES MÁS BENEFICIOSO</u> (3)	LA MAYOR PARTE DE LAS VECES, SI (2)
7	No se puede hacer negocios sin primero haber adquirido los conocimientos necesarios que señalan la teoría.	NO, PARA NADA (1).	QUIEN PRETENDA ADMINISTRAR SUS NEGOCIOS SOLO CON LA EXPERIENCIA TIENE UN ALTO GRADO DE PROBABILIDAD DE FRACASAR. (2)	TODOS LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICOS SOBRE NEGOCIOS SON VÁLIDOS (3)	<u>HAY QUE SABER QUE CONOCIMIENTOS SON VÁLIDOS PARA EL NEGOCIO</u> (4)
8	¿Qué importancia le asigna usted a la intuición al momento de	TODA LA IMPORTANCIA (1)	NINGUNA (2)	EQUILIBRIO INTUICIÓN CON CONOCIMIENTOS	<u>BUSCO FUNDAMENTAR LO INTUIDO CON CONOCIMIENTOS</u>

	tomar una decisión importante relacionada con el negocio?			FORMALES (3)	<u>TOS</u> <u>FORMALES</u> (4)
9	Está demostrado que los grandes hombres de negocios muy pocas veces recurrieron a conocimientos teóricos	ES CIERTO (1)	NO ESTÁ DEMOSTRADO (2)	EN GRAN PARTE, SI. (3)	<u>ES CIERTO,</u> <u>PERO</u> <u>ASUMIERON</u> <u>RIESGOS DE</u> <u>FRACASO</u> <u>MAYORES</u> (4)
10	En definitiva, los negocios se experimentan y después se estudian con conocimientos teóricos.	EN ALGUNOS CASOS (2)	CIERTO (1)	NO HAY PRÁCTICA SIN TEORÍA, NI TEORÍA SIN PRÁCTICA (4)	<u>HAY QUE</u> <u>BUSCAR EL</u> <u>JUSTO</u> <u>EQUILIBRIO</u> (3)
<b>E</b>			<b>EL SISTEMA DE INFORMACIÓN</b>		
1	¿Posee su propia manera de captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y	<u>SÍ, AUNQUE</u> <u>NO DE</u> <u>MANERA</u> <u>COMPLETA</u> <u>Y</u> <u>SISTEMÁTIC</u> <u>A</u> (4)	NO, PERO LO INTENTO (2)	SOLO PARA SITUACIONES ESPECIALES (3)	NO (1)

	aprendida?				
2	¿Posee algún método o procedimiento, para usted y/o la empresa, para captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida?	SI (4)	NO, PERO LO TENGO PREVISTO  (2)	<u>SOLO PARCIALMENTE</u>  (3)	NO  (1)
3	¿Posee mecanismos que le aseguren que el mensaje que transmite, especialmente su visión de la realidad, se ha comprendido fielmente por sus eventuales escuchas?	<u>LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO DE LOS RESULTADOS</u>  (3)	NO, PERO ES UN TEMA QUE PREOCUPA  (2)	NO, Y NO LO HABÍA PENSADO  (1)	ME ASEGURO DE QUE EL MENSAJE LLEGUE LO MÁS FIELMENTE POSIBLE A MI PROPIA VISIÓN  (4)
4	¿Posee un sistema de información sistematizado e informatizado accesible para todos los miembros de la empresa según	NO  (1)	SÍ, PERO PARCIALMENTE Y RELACIONADO CON LA INFORMACIÓN CLÁSICA (CONTABLE	SÍ, PERO NO ALCANZA A TODOS LOS NIVELES DE LA EMPRESA  (3)	<u>SI, DISTRIBUIDA EN INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES E INFORMACIÓN</u>

	sus niveles jerárquicos?		, IMPOSITIVA , SUELDOS)  (2)		<u>NO OPERATIVA</u>  (4)
5	Repasando los principios de Shanonn y Weaver ( <i>ver pág. 76</i> ) ¿en qué medida está de acuerdo con ellos?	NO ESTOY DE ACUERDO EN NINGÚN CASO  (1)	ESTOY DE ACUERDO CON ALGUNOS PRINCIPIOS  (2)	<u>ESTOY DE ACUERDO CON LA MAYORÍA DE LOS PRINCIPIOS</u>  (3)	ESTOY DE ACUERDO CON TODOS LOS PRINCIPIOS  4)
6	¿Posee el sistema de información una formalidad de observación, interpretación y captura de datos, ya sea individualmente o para los miembros de la organización según sus jerarquías?	NO  (1)	<u>SÍ.</u>  (4)	PARCIALMENTE, PERSONAL Y GRUPAL  (3)	EN FORMA PARCIAL E INDIVIDUAL  (2)
7	Realiza un esfuerzo para que la comunicación acerca de la interpretación de la realidad sea	SI. DE MANERA SISTEMÁTICA.  (4)	SOLO PARCIALMENTE  (3)	<u>SOLO CUANDO LA INFORMACIÓN ES RELEVANTE</u>  (2)	NO ME HE PUESTO A PENSAR EN ELLO  (1)

	comprensible para el resto de los miembros de la organización?				
8	Posee un esquema del cuál es la información relevante (primaria) y cuál es la prescindible (secundaria)?	NO HE PENSADO EN ELLO (2)	NO (1)	SOLO EN LOS CASOS RELAVANTES (IMPUESTOS, VENTAS) (3)	<u>TENGO DETERMINADA CUAL ES LA INFORMACIÓN RELEVANTE ÁREA MIS NEGOCIOS</u> (4)
9	¿Se maneja con diversas fuentes de información o se remite unas pocas principales?	<u>TODAS LAS CREO QUE SON IMPORTANTES</u> (1)	SOLO LAS QUE TIENEN DIRECTA INCUMBENCIA CON MI NEGOCIO (4)	TRATO DE SELECCIONARLAS (3)	SOLO LAS ALGUNAS. (2)
10	Acerca del conocimiento que se forma por distintos medios de comunicación, ¿le da credibilidad absoluta?	SI, SIEMPRE (1)	SÍ, SIEMPRE, CON ALGUNAS PRECAUCIONES (2)	DEPENDE DE LA FUENTE (3)	<u>SOLO EN PUBLICACIONES SERIAS, ESPECIALIZADAS Y RECONOCIDAS COMO TAL.</u> (4)

F			EL SISTEMA DE CONOCIMIENTO		
1	¿Cómo considera su nivel de conocimientos con relación a su negocio?	ACEPTABLES (1)	MÁS QUE ACEPTABLE (2)	<u>MUY BUENO</u> (4)	MUY COMPLETO (3)
2	De sus conocimientos, ¿está en condiciones de establecer cuáles son objetivos formales y cuáles son simples creencias/opiniones)	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (3)	<u>SÍ, TOTALMENTE</u> (4)	NO (1)	SOLO PARCIALMENTE (2)
3	Interviene activamente en cursos de capacitación juntos a los miembros de su empresa?	SIEMPRE (4)	SOLO CUANDO MI TRABAJO ME LO PERMITE (3)	<u>TRATO DE HACERLO</u> (2)	NORMALMENTE, NO (1)
4	¿Se encuentra en condiciones de hacer un listado de, al menos, 10	NO (1)	NO SE (2)	<u>CREO QUE SÍ</u> (3)	SI, DEFINITIVAMENTE (4)

	creencias tuyas acerca de su negocio?				
5	¿Conoce el concepto de “prospectiva”?	NO ESTOY SEGURO (2)	SI (4)	<u>POSEO UNA IDEA</u> (3)	NO (1)
6	¿Realiza acciones concretas y sistemáticas para formalizar sus conocimientos (cursos, actualizaciones, lecturas específicas)?	NO (1)	NO, REGULARM ENTE (2)	<u>PERIODICAM ENTE AUNQUE NO EN FORMA SISTEMÁTICA</u> (3)	SI, PERMENENTE MENTE Y SIGUIENDO UN PROGRAMA PREESTABLE CIDO (4)
7	¿Podría admitir que la verdadera ventaja competitiva de la empresa se basa en el conocimiento?	EN POCOS CASOS (2)	NO NECESARIA MENTE (1)	<u>SI, DEFINITAMENTE</u> (4)	EN AQUELLOS CONOCIMIEN TOS CRÍTICOS (3)
8	¿Qué importancia le asigna a las creencias, a la imaginación y la intuición en la formación de	<u>MUCHA, TANTO COMO EL CONOCIMIE NTO FORMAL</u>	POCA (2)	RELATIVAME NTE (3)	NINGUNA (1)

	conocimiento del negocio?	(4)			
9	¿Hasta qué punto sus creencias, valores, creencias son compartidos por el resto de la organización?	SÉ QUE TODOS SON COMPARTIDOS POR TODOS (4)	<u>ENTIENDO QUE GRAN PARTE DE ELLOS SON COMPARTIDOS.</u> (3)	PARCIALMENTE (2)	NO LO SÉ (1)
10	¿El conocimiento sólo es válido si se transforma en saber competitivo?	NO SE (1)	<u>SI DEFINITAMENTE</u> (4)	PARECIERA QUE SI (3)	PROBABLEMENTE (2)
<b>G</b>			<b>LA DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>		
1	¿Ha instrumentado alguna forma de distribución de la información según los niveles correspondientes?	NO (1)	PARCIALMENTE (2)	<u>EN GRAN PARTE</u> (3)	SÍ (4)
2	Si lo ha instrumentado, ¿es de forma sistemática y	<u>SÍ. A TODOS, SEGÚN LOS NIVELES JERÁRQUIC</u>	EN ALGUNAS CUESTIONES	SOLO A LAS PARTES INVOLUCRADAS	NO (1)

	continua?	<u>OS.</u>  (4)	(2)	(3)	
3	¿Utiliza sistemas informáticos para la distribución de la información?	SOLO PARA LAS FUNCIONES OPERATIVAS  (2)	NO  (1)	<u>SI</u> <u>DEPENDIEND</u> <u>O LOS</u> <u>NIVELES</u> <u>JERÁRQUICO</u> <u>S</u>  (4)	SOLO EN ALGUNOS CASOS  (3)
4	¿Posee seguridad que la información es distribuida?	CREO QUE SÍ  (2)	NO LO SÉ  (1)	CREO QUE PARCIALMENTE  (3)	<u>SÍ</u> <u>ABSOLUTAM</u> <u>ENTE</u>  (4)
5	¿Verifica que la distribución de la información es analizada, discutida por los miembros de la organización?	CUANDO ME ES POSIBLE  (1)	<u>CASI EN</u> <u>TODOS LOS</u> <u>CASOS</u>  (3)	SOLO LA INFORMACIÓN MÁS IMPORTANTE  (2)	SÍ, SIEMPRE-  (4)
6	¿Considera que la distribución del conocimiento potencia las capacidades de la empresa?	NO ESTOY SEGURO  (1)	<u>SI</u> <u>DEFINITAM</u> <u>ENTE</u>  (4)	SÍ, EN FORMA PARCIAL  (3)	RELATIVAMENTE  (2)
7	¿La distribución de conocimientos ayuda a evitar la	DEPENDE DEL CONOCIMIENTO  (1)	A VECES  (2)	SI, ES ALTAMENTE PROBABLE	<u>SI</u> <u>DEFINITIVAM</u> <u>ENTE</u>

	concentración de poder de la información en unas pocas personas?	(1)		(3)	(4)
8	¿La distribución de los conocimientos ayuda a la delegación de funciones?	NO SIEMPRE (2)	NO SE (1)	SEGÚN EL CONOCIMIENTO DISTRIBUIDO (3)	<u>SI</u> <u>TOTALMENTE</u> (4)
9	¿La distribución de los conocimientos ayuda a interpretar la complejidad del negocio?	<u>SI</u> <u>DEFINITAMENTE</u> (4)	EN GRAN PARTE (3)	POSIBLEMENTE (2)	NO CREO (1)
10	¿Las organizaciones “inteligentes” demandan la distribución del conocimiento?	SI, EN GRAN PARTE (3)	EN PARTE (2)	NO SE (1)	<u>SI</u> <u>ABSOLUTAMENTE</u> (4)
<b>H</b>			<b>EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES APLICADAS</b>		
1	¿Ha implementado métodos o procedimientos para evaluar las	NO (1)	BASTANTE (3)	<u>ALGO</u> (2)	SI (4)

	acciones estratégicas aplicadas?				
2	¿Posee una actitud deliberadamente activa con relación a la realidad de sus negocios?	HAGO LO POSIBLE (1)	EN GRAN PARTE (3)	LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO SI HAGO LO CORRECTO (2)	<u>SÍ,</u> <u>DEFINITIVAM</u> <u>ENTE</u> (4)
3	¿Antes de tomar acciones sobre sus negocios, desarrolla modelos y/o representaciones mentales de los posibles resultados?	SÍ, DEFINITIVA MENTE (4)	<u>LO</u> <u>INTENTO</u> <u>EN LA</u> <u>MAYOR</u> <u>PARTE DE</u> <u>LOS CASOS</u> (3)	A VECES (2)	NO (1)
4	¿Toma las medidas correctivas cuando los resultados no son los esperados?	CUANDO ES POSIBLE (1)	<u>SOLO EN</u> <u>AQUELLOS</u> <u>RESULTAD</u> <u>OS MÁS</u> <u>RELEVANT</u> <u>ES</u> (2)	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (3)	SI, SIEMPRE (4)
5	¿Analiza la importancia de variables que han determinado	NO (1)	SIEMPRE (4)	<u>CASI SIEMPRE</u> (3)	A VECES (2)

	los resultados obtenidos?				
6	¿La evolución de los resultados los realiza con el resto de los miembros del equipo?	<u>CON LOS DE LA JERARQUÍAS QUE CORRESPONDEN</u> (4)	NO (1)	CUANDO ME ES POSIBLE (3)	CON ALGUNOS (2)
7	¿Utiliza parámetros de control de los resultados (por ejemplo tableros de control)?	NO (1)	SOLO PARA ALGUNAS VARIABLES (2)	SÍ, SIEMPRE (4)	<u>EN LA MAYOR PARTE DE LOS CASOS</u> (3)
8	¿Cuánto tiempo relativo le asigna a las actividades de control?	EQUILIBRO EL TIEMPO JUNTO CON LOS QUE ASIGNO A PLANIFICAR Y DIRIGIR (3)	PRÁCTICAMENTE TODO EL TIEMPO LO EJERZO CONTROLANDO RESULTADOS (1)	CONTROLO MÁS DE LO QUE PLANIFICO Y DIRIJO (2)	<u>NO PUEDO CONTROLAR SI PRIMERAMENTE NO HE PLANIFICADO Y DIRIGIDO</u> (4)
9	¿Con qué	<u>CUANDO EL</u>	NO EN	PERIODICAMENTE	PERIODICA Y

	periodicidad realiza los controles de resultados?	<u>TIEMPO ME</u> <u>LO PERMITE</u> (1)	FORMA REGULAR (2)	ENTE AUNQUE SIN CONTINUIDAD (3)	CONTINUAMENTE CON FECHAS DETERMINADAS (4)
10	¿Los resultados son comunicados al resto de los miembros de la organización?	SI, SIEMPRE. (4)	SOLO LOS MÁS RELEVANTES (2)	<u>SI,</u> <u>DEPENDIENDO DE LA</u> <u>JERARQUÍA</u> (3)	NO SIEMPRE (1)

## ANEXO2: DIAGNOSTICO DE LA VISION

FACTORES	No siempre (0)	Pocas veces (0,25)	Solo para los casos relevantes (0,80)	Siempre (1)
1. Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc.).			X	
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?			X	
3. Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc.)				X
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.		X		
5. En la organización existen situaciones claras en cuanto a roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación sin lugar a dudas o confusiones.			X	

6. Existe una visión compartida en la organización, sin dispersión, aglutinada.				X
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				X
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.	X			
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.		X		
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.				X
11. Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.				X
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.				X
13. Ídem para la cooperación entre los miembros-				X
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.				X
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.	X			
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de				X

la organización en todos los niveles.				
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.				X
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.			X	
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.				X
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.				X
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.				X
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				X
23. Ídem respecto de su transparencia empresaria.				X
24. Se alienta el trabajo en equipo.			X	
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				X
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género,	X			

étnicas, religiosas).				
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.		X		

### ANEXO 3: DIAGNOSTICO DE LA MISION

	CONTENIDO	0	0,20	0,80	1
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1)				X
2	¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes? (2)			X	
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización? (3)		X		
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4)		X		
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización? (5)				X
6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?			X	
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la				X

	organización?				
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		X		

	para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?				
20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?		X		
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?			X	
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?			X	
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.			X	
24	¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?			X	
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?			X	
26	¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?			X	
27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?			X	
28	Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?			X	
29	¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?				X
30	¿Existen parámetros para medir los resultados –en término de satisfacción del cliente- de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?			X	
31	¿Considera que es posible extender/ampliar los				X

	productos/servicios brindados actualmente?				
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	

## ANEXO 4: DIAGNOSTICO DE LA CULTURA:

SI	NO	
	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?</li> </ul>
x		
	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?</li> </ul>
x		
	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿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?</li> </ul>
x		
	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?</li> </ul>
	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Todas las tareas de la Institución</li> </ul>

x		están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?
	x	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?</li> </ul>
x		
	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?</li> </ul>
x		
	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución les cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades?</li> </ul>
x		
	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿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?</li> </ul>
x		
	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?</li> </ul>
	x	

x		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?</li> </ul>
x		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?</li> </ul>
	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?</li> </ul>
	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?</li> </ul>
	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?</li> </ul>
x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?</li> </ul>
	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?</li> </ul>
x		

x		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?</li> </ul>
	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?</li> </ul>
x		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?</li> </ul>
	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿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?</li>   <li>• ¿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).</li>   <li>• ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?</li>   <li>• ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?</li>   <li>• ¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?</li>   <li>• ¿En la organización es habitual la</li> </ul>
--	--	---

		formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?
--	--	--

## ANEXO 5: DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA

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

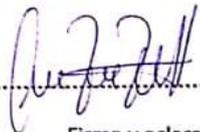
6. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización.				<b>X</b>
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.		<b>x</b>		
8. La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.				<b>X</b>
9. En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal- que atente al clima de trabajo.	<b>x</b>			
10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes		<b>x</b>		
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata				<b>x</b>

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

**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,  
..15 de Noviembre de 2019.

.....  ..... Moreno Torelli  
Firma y aclaración María José

..... 28699 .....

..... Número de registro

..... 38756330 .....

..... DNI

