



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

# Análisis Organizacional de una Galería Comercial.

## El caso de la Galería Caracol.

Lic. En Administración  
Trabajo de Investigación

Por: Nuria Desirée Abarca

N° registro: 27493

Email: [lic.nuriaabarca@gmail.com](mailto:lic.nuriaabarca@gmail.com)

Director: Lic. Ramiro Noussan Lettry

Email: [ramiro.noussanlettry@fce.uncu.edu.ar](mailto:ramiro.noussanlettry@fce.uncu.edu.ar)

Mendoza, 2021

## ABSTRACT

El presente Trabajo de Investigación se refiere al Análisis Organizacional aplicado a la Galería Caracol, un centro comercial ubicado en el corazón de la Ciudad de Mendoza, inaugurado en Septiembre de 1978, la cual fue tendencia en sus primeros años por ser la primera galería con forma de espiral en Argentina y por su avanzada tecnología en aquellos tiempos. Sin embargo, con el paso de los años, de los cambios sociales, la moda y la economía se fue deteriorando, dando lugar a diversos problemas estructurales, económicos y administrativos. Es así que se llevó a cabo un análisis de las diversas variables que afectan a la organización, recurriendo a la aplicación de herramientas específicas de gestión de modo tal de lograr una posible mejora en su estructura y eventual funcionamiento, planteando en consecuencia propuestas de mejora conducentes a una óptima gestión. Para poder realizar este estudio, se tuvo acceso a diversa documentación y en especial el reglamento de propiedad horizontal. Se realizaron entrevistas a los administradores actuales de la Galería, así como también empleados de la misma y consorcistas, por otra parte, se recurrió a fuentes bibliográficas de carácter secundario que permita lograr así, los objetivos propuestos.

**Palabras clave:** Herramientas de gestión - Análisis Organizacional – Galería Comercial

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
➤ Marco Teórico.....	9
➤ Marco Metodológico.....	9
➤ Objetivos del trabajo.....	9
<b>1. CAPÍTULO I: LA GALERÍA CARACOL</b> .....	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I: La Galería Caracol.</b> .....	<b>11</b>
1.1 Reseña Histórica.....	11
1.2 Descripción del Negocio.....	16
1.3 Estado Organizacional al inicio del estudio.....	17
<b>2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL. ANÁLISIS INTERNO</b> .....	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO II: Análisis Organizacional. Análisis Interno.</b> .....	<b>23</b>
2.1 Formulación de Visión, Misión, Objetivos y Valores.....	23
2.1.1 Visión.....	23
2.1.2 Misión.....	25
2.1.3 Objetivos .....	28
2.1.4 Valores .....	29
2.2 Ciclo de Vida Organizacional.....	29
2.2.1 Etapas del ciclo de vida organizacional, según Gareth Jones.....	30
2.2.2 Ciclo de Vida del Crecimiento Organizacional, según Greiner.....	33
2.3 Diseño de Organigrama y Formulación de Funciones.....	37
2.3.1 Concepto.....	38
2.3.2 Objeto.....	38
2.3.3 Utilidad .....	38
2.3.4 Criterios fundamentales para su preparación.....	38
2.3.5 Reglas para estructurar un organigrama .....	39
2.3.6 Formas de graficar un organigrama .....	39
2.3.7 Tipos de Organigramas .....	41
2.3.8 Diseño del Organigrama.....	42
2.4 Estructura Organizacional. Aplicación del Modelo Configuracional de Mintzberg.....	49
2.4.1 Tipologías Configuracionales.....	49
2.4.2 Características de la Estructura Simple, según Mintzberg.....	53
2.4.3 Condiciones de la Estructura Simple, según Mintzberg.....	53
2.4.4 Híbridos de la Estructura Simple según Mintzberg.....	53

2.5	Mejoramiento de Procesos .....	54
2.5.1	¿Por qué centrar la atención en los procesos? .....	54
2.5.2	¿Qué es un proceso? .....	55
2.5.3	¿Qué es el MPE? .....	56
2.5.4	Fases del MPE .....	57
2.5.5	Aplicación del MPE en la Galería Caracol .....	58
<b>3.</b>	<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO Y MERCADO EXTERNO.....</b>	<b>70</b>
	<b>CAPÍTULO III: Análisis del Entorno y Mercado. Análisis Externo. ....</b>	<b>71</b>
3.1	Ambiente.....	71
3.2	Análisis FODA.....	76
3.3	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	82
3.3.1	Análisis de las cinco fuerzas de Porter a la Galería Caracol .....	87
3.3.2	Análisis del Macro-entorno.....	90
3.4	Benchmarking .....	99
3.4.1	Definición Benchmarking.....	100
3.4.2	¿Qué es y qué no es el Benchmarking? .....	100
3.4.3	Tipos de Benchmarking .....	102
3.4.4	¿Por qué utilizar benchmarking? .....	103
3.4.5	¿Qué someter a Benchmarking? .....	104
3.4.6	Aplicación del Benchmarking en la Galería Caracol.....	106
<b>4.</b>	<b>CAPÍTULO IV: DISEÑO Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>110</b>
	<b>CAPÍTULO IV: Diseño y Formulación de Estrategias. ....</b>	<b>111</b>
4.1	Análisis Dinámico del Sector de Negocios.....	112
4.1.1	Segmento de la Industria.....	113
4.1.2	Grupo Estratégico donde compite la empresa. ....	115
4.1.3	Ciclo de Vida de los Negocios. ....	119
4.2	Análisis de la competencia y posición competitiva.....	121
4.3	Formulación de la estrategia.....	122
4.3.1	Estrategia de Negocios.....	123
4.3.2	Estrategia de Posicionamiento. ....	124
4.3.3	Estrategia de Crecimiento. ....	126
4.3.4	Estrategias Organizacionales. ....	128
4.3.5	Estrategias Funcionales. ....	128
4.4	Implementación de la estrategia y Control. ....	131
4.4.1	Implementación de la estrategia .....	131
4.4.2	El control de la implementación de la estrategia.....	135

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>137</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>138</b>
<b>REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>139</b>
<b>Referencias y Bibliografía. ....</b>	<b>140</b>
<b>Trabajos citados .....</b>	<b>140</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Línea del Tiempo del Consorcio de la Galería Caracol.....</b>	<b>13</b>
<b>Tabla 2: Hechos más relevantes de la Galería Caracol .....</b>	<b>15</b>
<b>Tabla 3: Problemas Estructurales .....</b>	<b>18</b>
<b>Tabla 4: Problemas Administrativos .....</b>	<b>19</b>
<b>Tabla 5: Problemas Económicos .....</b>	<b>20</b>
<b>Tabla 6: Preguntas para la formulación de la Visión.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 7: Preguntas para la formulación de la Misión. ....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 8: Atención hacia la organización o hacia los procesos .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 9: Diagrama de Bloque.....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 10: Significado de la simbología .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 11: Diagrama de Flujo .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 12: Tabla de Incertidumbre Ambiental .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 13: Tabla de Cambio Ambiental .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 14: Tabla de Complejidad Ambiental.....</b>	<b>75</b>
<b>Tabla 15: Matriz FODA.....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 16: ¿Qué es y qué no es el Benchmarking? .....</b>	<b>100</b>
<b>Tabla 17: Aplicación del Benchmarking.....</b>	<b>104</b>
<b>Tabla 18: Benchmarking Galería Caracol y Kolton.....</b>	<b>107</b>
<b>Tabla 19: Niveles de Variables en el Sector de Negocios .....</b>	<b>113</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1: Foto Galería Caracol en Mendoza y Galería Carrusel Viña del Mar en Chile.....</b>	<b>11</b>
<b>Ilustración 2: Folleto sobre la Galería Caracol a fines de los '70 .....</b>	<b>12</b>
<b>Ilustración 3: Foto del Ascensor de la Galería Caracol.....</b>	<b>13</b>
<b>Ilustración 4: Planos del primer, segundo y tercer nivel. ....</b>	<b>16</b>
<b>Ilustración 5: Planos de subsuelo y planta baja. ....</b>	<b>17</b>
<b>Ilustración 6: Tabla de Severidad y Probabilidad de los problemas. ....</b>	<b>17</b>
<b>Ilustración 7: Preguntas para formular la Visión. ....</b>	<b>24</b>

<b>Ilustración 8: Grafico Ciclo de vida .....</b>	<b>30</b>
<b>Ilustración 9: Grafico Ciclo de vida del crecimiento organizacional.....</b>	<b>34</b>
<b>Ilustración 10: Organigrama Institucional.....</b>	<b>42</b>
<b>Ilustración 11: Organigrama con finalidad organizacional.....</b>	<b>45</b>
<b>Ilustración 12: Tipologías configuracionales.....</b>	<b>51</b>
<b>Ilustración 13: Figura de una estructura simple .....</b>	<b>52</b>
<b>Ilustración 14: Las 5 fuerzas de Porter.....</b>	<b>83</b>
<b>Ilustración 15: Macro-entorno de la organización.....</b>	<b>91</b>
<b>Ilustración 17: Matriz el Segmento de la industria .....</b>	<b>114</b>
<b>Ilustración 18: Mapa Estratégico 1 .....</b>	<b>117</b>
<b>Ilustración 19: Mapa Estratégico 2 .....</b>	<b>117</b>
<b>Ilustración 20: Mapa Estratégico 3 .....</b>	<b>118</b>
<b>Ilustración 21: Ciclo de Vida de los sectores de negocios .....</b>	<b>120</b>
<b>Ilustración 22: Matriz de posición competitiva .....</b>	<b>122</b>
<b>Ilustración 23: Matriz Estrategia de Negocios basada en los clientes.....</b>	<b>123</b>
<b>Ilustración 24: Matriz Estrategia de Negocios basada en Marketing .....</b>	<b>124</b>
<b>Ilustración 25: Matriz de Posicionamiento .....</b>	<b>125</b>
<b>Ilustración 26: Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento.....</b>	<b>127</b>
<b>Ilustración 27: Matriz Personas frente al cambio .....</b>	<b>132</b>
<b>Ilustración 28: Matriz Administración frente al cambio.....</b>	<b>133</b>
<b>Ilustración 29: Matriz Tipos de procesos .....</b>	<b>134</b>

# INTRODUCCIÓN

---



G A L E R Í A  
**CARACOL**

# INTRODUCCIÓN

La Galería Caracol, fue el primer centro comercial en Mendoza y en Argentina en poseer una estructura con forma de espiral y un ascensor vidriado con vista a la avenida principal de la ciudad, la avenida San Martín. Su inauguración data de Septiembre de 1978, proyecto de un grupo de inversores chilenos quienes se asociaron con la familia González Videla, propietaria de la tradicional bodega Panquehua. Tal emprendimiento se realizó con el principal objetivo de ofrecer espacios comerciales para que sus propietarios puedan obtener rentabilidad mediante la explotación de un comercio o el alquiler de las unidades. Al tratarse de una propiedad horizontal está compuesta por un Consorcio, el cual cuenta con personalidad jurídica, cuya actividad primordial es la buena gestión de los espacios comunes y de los recursos de la galería, sin generar un fin de lucro.

Sin embargo, pese a la novedad y atracción que implicó la galería en aquellos tiempos, su interés, estructura y administración se fueron deteriorando, debido a inconvenientes en la gestión del consorcio, cambios en la moda y en el consumo de los clientes, la creación de shoppings y paseos comerciales, así como también cambios tecnológicos, económicos y políticos.

El objetivo principal del presente Trabajo de Investigación, es realizar un análisis organizacional que permita establecer líneas de acción para lograr una nueva forma de administración, por medio de la cual se puedan resolver los problemas acumulados, mejorar la estructura y funcionamiento de la organización, ofreciendo propuestas de mejora, que permita una óptima gestión.

El estudio, se desarrolla comenzando con la presentación de la Galería Caracol como centro comercial, detallando sus principales actividades y comentando su situación al inicio del estudio. Luego se prosigue con la realización de un análisis interno que permita conocer tanto su visión, misión, valores y objetivos, así como también establecer en qué etapa del ciclo de vida organizacional se encuentra, diseñar su organigrama y funciones, determinar qué tipo de configuración organizacional posee y qué procesos claves se pueden mejorar.

A continuación se lleva a cabo un análisis externo, que permitirá conocer las condiciones del entorno y del mercado en el cual actúa, realizando un estudio del ambiente al que pertenece, un análisis FODA para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, especificando sus competidores a través del Modelo de Porter y aplicando a la galería el proceso de Benchmarking.

Para finalizar se diseñan y formulan estrategias en base al análisis interno y externo realizados, que permitirán guiar sus pasos hacia un futuro prometedor, generando una ventaja competitiva frente a sus rivales y por sobre todo, adaptándose a las necesidades cambiantes de sus clientes, de la moda, de la tecnología, de los cambios culturales, políticos, económicos y globales.

Finalmente, se proporcionaran recomendaciones a aplicar por la administración de la Galería Caracol.

## ➤ Marco Teórico.

MARCO TEÓRICO: Se consultará fuentes secundarias relacionadas con el análisis organizacional, análisis de procesos, mejoramiento de procesos y la reestructuración de las organizaciones, así como también teoría sobre la aplicación de estrategias organizacionales e información, estudios o artículos de investigación. También se recurrirá a fuentes de carácter primario, principalmente entrevistas.

## ➤ Marco Metodológico.

MARCO METODOLÓGICO: Para poder realizar este estudio, se tendrá acceso a la documentación de la organización, se harán entrevistas a los administradores actuales de la Galería, así como también a empleados de la misma y consorcistas.

## ➤ Objetivos del trabajo.

ALCANCE: El estudio se limita a las actividades organizacionales de la Galería Caracol, ubicada en Av. San Martín N° 1245, Ciudad de Mendoza. Se analizará la estructura organizacional y el funcionamiento operativo y financiero de la misma.

OBJETIVO GENERAL: Establecer una nueva forma de Administración, que permita resolver los problemas acumulados, mejorar la estructura y funcionamiento de la organización, por medio de un análisis detallado de la galería y reestructuración de la misma, ofreciendo propuestas de mejora, que permitan una óptima gestión.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Conocer los aspectos internos de la organización como fortalezas y debilidades, detectar los aspectos externos de la misma como oportunidades y amenazas que están presentes en su ambiente organizacional, para poder determinar que estrategias implementar y alcanzar así, una eficiente Administración.

# 1. CAPÍTULO I: LA GALERÍA CARACOL

---



# CAPÍTULO I: La Galería Caracol.

## 1.1 Reseña Histórica.

La Galería Caracol, es un paseo comercial situado en el corazón de la Ciudad de Mendoza. A semejanza de Santiago de Chile y otras ciudades, Mendoza cuenta desde fines de los 70 con una galería en forma de espiral ascendente, cuestión que generó una gran novedad arquitectónica en aquellos tiempos.

Este emprendimiento comercial, fue inaugurado en Septiembre de 1978, por un grupo de inversores chilenos quienes se asociaron con la familia González Videla, propietaria de la tradicional bodega Panquehua.

Los socios mendocinos aportaron el terreno situado en Av. San Martín 1245, en el que se ubicaba la antigua residencia familiar. La casona de adobe de tres patios, construida allí luego del terremoto de 1861, fue demolida para dar paso a una actividad más lucrativa como ocurrió con otras tantas viviendas ubicadas en esa calle a lo largo del siglo XX.

El esquema de “caracol” o rampa fue especialmente efectivo en este sentido, ya que permitió multiplicar en la dimensión vertical, la superficie destinada al comercio. Esta idea había sido implementada poco tiempo antes por los socios trasandinos en la construcción de una galería comercial en Providencia, Santiago de Chile, así como en el Caracol Carrusel de Viña del Mar, inaugurado en abril de 1978.

### Ilustración 1: Foto Galería Caracol en Mendoza y Galería Carrusel Viña del Mar en Chile



Fuente:(LosAndes, Diario Los Andes , 2019)

La concepción espacial de estos “caracoles” estuvo inspirada, sin dudas, en el museo Guggenheim de Nueva York, proyectado por el arquitecto norteamericano Frank Lloyd Wright en 1943 e inaugurado en 1959. Allí, una rampa helicoidal de varios niveles es la

protagonista y organizadora del espacio, convirtiendo a ese edificio en una de las obras más emblemáticas de la arquitectura moderna. Ya el propio Wright había aplicado esta idea para un uso comercial en 1949 en el local de la tienda V.C. Morris en San Francisco, si bien a escala mucho más reducida.

El arquitecto Rafael Reina fue el encargado del proyecto y la dirección técnica de la galería Caracol en Mendoza. Teniendo en cuenta los distintos antecedentes, diseñó una rampa en espiral con una suave pendiente que hilvana un total de 111 locales en torno a un hall central ajardinado de múltiple altura. Ese espacio, en cuya base se ubicó originalmente una confitería, está cubierto por una estructura de hormigón armado calculada, al igual que los voladizos helicoidales que componen la rampa, por los ingenieros Goldberg, Morales y Nadal. Se destacan en la cubierta tres grandes lucernarios que bañan de luz natural toda la galería.

La construcción estuvo a cargo de la Constructora Sudamericana SA, sociedad fundada en la Argentina en 1970 por emigrados chilenos, la que delegó gran parte de los trabajos en la empresa José Castellino. La obra fue llevada a cabo en tan sólo ocho meses, trabajando día y noche. Contaba además con otros adelantos modernos para garantizar la comodidad de los paseantes como un sistema de aire acondicionado total y pisos de goma.

### Ilustración 2: Folleto sobre la Galería Caracol a fines de los '70



Publicidades del paseo comercial a fines de los 70's  
(Archivo Diario Los Andes)

Fuente: (Sala, 2019)

Por otra parte, al igual que en el modelo neoyorkino, un ascensor permitía subir cómodamente hasta el último nivel, facilitando un descansado retorno descendente hacia la vereda. Pero, en este caso, se trató de un ascensor panorámico de cristal que se asoma en la fachada del edificio, permitiendo así variadas vistas de la principal

arteria del centro de la ciudad. Fue el primero de este tipo en la Argentina. Las curvas vidriadas predominan en el frente de la galería, haciendo de la transparencia y el dinamismo sus principales características, en combinación con algunos elementos ciegos de ladrillo visto. Esta conjunción se repite en el interior de la obra, un centro de compras pensado para ser recorrido placenteramente, a lo largo de un paseo con continuidad espacial y plástica. (Sala, 2019)

### Ilustración 3: Foto del Ascensor de la Galería Caracol



Fuente: (Sala, 2019)

A continuación se presentarán dos líneas del tiempo, la primera hace referencia a los hechos más relevantes de la administración del consorcio como institución y la segunda en función de los cambios tanto sociales como económicos, que fue atravesando la Galería, como centro comercial desde su inauguración hasta la actualidad.

Línea del Tiempo: Acontecimientos más relevantes del consorcio de la Galería Caracol.

### Tabla 1: Línea del Tiempo del Consorcio de la Galería Caracol



Fuente: Elaboración Propia

## Una retrospectiva de la Galería Caracol como espacio comercial y cultural

La historia de la Galería se puede dividir en tres partes coyunturales que hacen alusión a sus exitosos comienzos, luego su decadencia y por último su renovación y reactivación.

**Tabla 2: Hechos más relevantes de la Galería Caracol**

<b>Periodos</b>	<b>Acontecimientos más relevantes</b>
Días de Gloria Años entre 1978 y 1990	<p>Por estos tiempos, la Galería Caracol era sinónimo de innovación, tecnología y espacios de encuentro. En sus inicios este centro comercial era la atracción del momento con una rampa en forma de espiral y ascensor vidriado, llamaban la atención tanto del público local como de los turistas. La misma estaba compuesta por locales comerciales de ropa y con un café en la planta baja que permitía un centro de reuniones, también contaba con un gimnasio, llamado Nautilio, siendo el primer gimnasio de Mendoza con aparatos de última tecnología en aquel entonces.</p> <p>Todas las galerías céntricas en aquellos tiempos eran muy frecuentadas con un gran flujo de personas. La mayoría salía de ver películas en el Cinerama de la galería Tonsa y miraban vidrieras aunque estuvieran cerradas ya que sabían que podían volver después, aquí también podían cenar o tomar un café, la vida nocturna en esos años concluía recién a las 3 de la mañana.</p>
Decadencia Años entre 1990 y 2018	<p>Luego con el cierre de los cines céntricos y la llegada de los shoppings, se da comiendo a la decadencia de las galerías comerciales. A su vez las distintas crisis económicas fueron impactando gravemente en los comerciantes, quienes cerraban sus locales y esto generaba menor recaudación de expensas y mayores costos en alquileres. En los espacios destinados a confiterías se instalaron kioscos como estrategia de supervivencia. A todo esto también se le sumó pésimas gestiones administrativas concluyendo en la renuncia del presidente y del administrador del consorcio de la Galería Caracol.</p>
Días de Lucha Años entre 2018 y 2021	<p>Y finalmente luego de tantas crisis, los propietarios de la Galería deciden que es momento de cambiar de administración, comenzando una nueva etapa de crecimiento y renovación, pero que también se hace difícil y complicada, con la llegada del Covid-19 creando mayor incertidumbre y mayor crisis económica a nivel general. Se intenta hoy por hoy, tomar decisiones y estrategias para adaptarse a los cambios sociales y económicos, pudiendo así sobrellevar la situación actual y sacar provecho de ello.</p>

Fuente: Entrevista telefónica al antiguo encargado de la Galería Caracol, el señor Juan Carlos Gutiérrez y (LosAndes, 2021).

## 1.2 Descripción del Negocio.

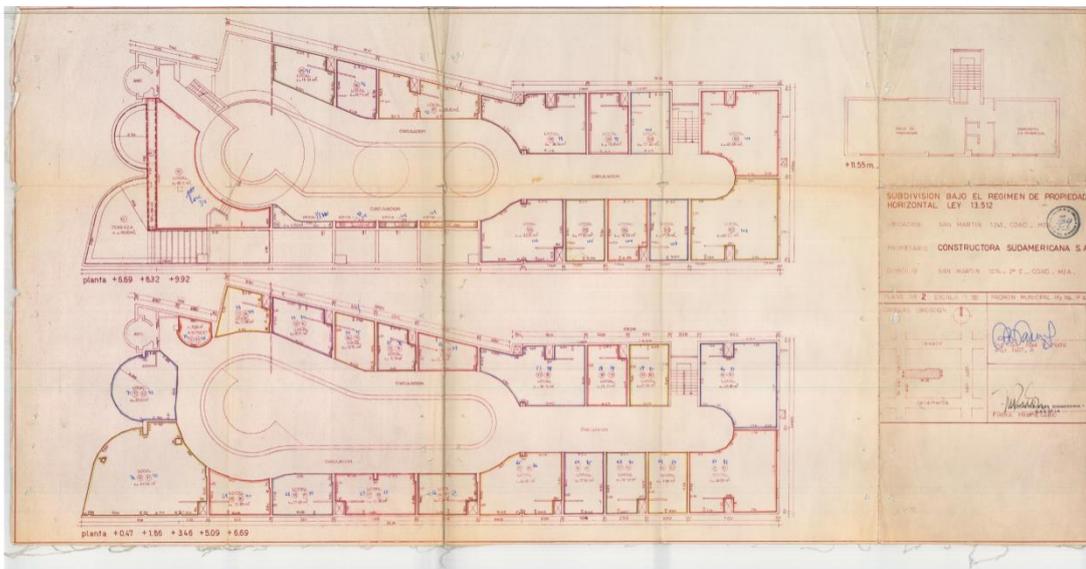
Este espacio comercial, es un consorcio que cuenta con personalidad jurídica: su objetivo principal es la buena gestión de los espacios comunes de la galería, sin generar un fin de lucro. Si bien el consorcio, recauda ingresos provenientes de las expensas de dueños e inquilinos y de ingresos extras o secundarios, por stands y otras publicidades, los mismos son destinados hacia el pago de impuestos, gastos tanto ordinarios como extraordinarios y el excedente se reinvierte en el mejoramiento de la galería en su conjunto.

Se trata de lograr una administración eficiente, que pueda conjugarse con el fin de lucro de cada uno de los locales, por ejemplo incentivando el comercio con políticas de marketing.

La galería Caracol cuenta con 111 locales, con superficies que van desde los 15 a 61 m<sup>2</sup> y 15 depósitos que rondan entre los 7 a 17 m<sup>2</sup>. Actualmente funcionando son aproximadamente 58 locales y hay alrededor de 19 locales, desocupados o en alquiler.

A continuación se adjuntan los planos del edificio comercial, en los cuales pueden observarse la disposición de locales en cada una de sus plantas y espacios comunes, como pasillos, escalera y patios.

**Ilustración 4: Planos del primer, segundo y tercer nivel.**



Fuente: Documentación provista por los Administradores del Consorcio

### Ilustración 5: Planos de subsuelo y planta baja.



Fuente: Documentación provista por los Administradores del Consorcio.

## 1.3 Estado Organizacional al inicio del estudio.

La galería estuvo siendo administrada ineficientemente por años, lo cual ocasionó infinidad de problemas, que llevaron a la misma a su punto máximo de crisis, concluyendo con la renuncia del presidente del Consorcio, dejando a ésta, sin dirección alguna y con alta incertidumbre, de no conocer quién podrá coordinar las actividades esenciales y solucionar los dilemas que ya se presentaban y los que estaban por venir.

En función de un reporte de Higiene y Seguridad realizado a la galería, el día 21 de Abril del 2018, contratado por los nuevos administradores, con el fin de resguardar su responsabilidad y conocer el estado del edificio, se procedió a clasificar los problemas por naturaleza y grado de severidad de los mismos, para obtener una visión general y organizada. Con el color verde se identifican los problemas de menor severidad, con amarillo los de media severidad y con rojo los de alta severidad.

### Ilustración 6: Tabla de Severidad y Probabilidad de los problemas.

Severidad \ Probabilidad	Muy Poco Probable (1)	Poco Probable (2)	Probable (3)	Muy Probable (4)
LEVE (1)	1 Bajo	2 Bajo	3 Moderado	4 Moderado
DAÑINO (2)	2 Bajo	4 Moderado	6 Moderado	8 Alto
CRÍTICO (3)	3 Moderado	6 Moderado	9 Alto	12 Alto
CATASTRÓFICO (4)	4 Moderado	8 Alto	12 Alto	16 Alto

Fuente: Reporte de Higiene y Seguridad realizado a la Galería Caracol.

Situación inicial al 21 de Abril de 2018.

- ❖ Problemas estructurales: con estos problemas se hace referencia a las obras en mal estado dentro de la galería que incumplían las normas de Higiene y Seguridad. Es posible mencionar las siguientes:

**Tabla 3: Problemas Estructurales**

Tipo de problema	Grado de severidad <b>Bajo</b>	Grado de severidad <b>Moderado</b>	Grado de severidad <b>Alto</b>
Luminaria obsoletas e irreparables, por lo que sus repuestos no podrían conseguirse dado a que no existe su fabricación actual.	X		
Cables colgando, ductos sin rejillas, falta de picaportes y cerraduras, puertas que se abren hacia adentro, tomas corrientes deficientes.	X		
Cartel de fachada, antiguo y sin iluminación.	X		
Pintura de la entrada principal de la galería, desgastada y con grafitis por encima.	X		
Basura en los espacios comunes: en los techos, en la sala de máquinas, en los pasillos del subsuelo y demás áreas comunes que se transformaron en depósitos de basura, de locales que cerraban o se remodelaban.	X		
Falta de barandas de seguridad en la terraza y otros espacios comunes como la fuente de agua en funcionamiento.		X	
Ascensor en desuso, utilizado como depósito de materiales de limpieza.		X	
Sala de máquinas y calderas en desuso, que son extremadamente pesados para los techos de la galería.			X
Falta de cartelería adecuada para evacuación en caso de emergencias.			X
Conexiones eléctricas clandestinas.			X
Nichos hidrantes inoperativos, sin mangueras y lanzas			X
Instalaciones eléctricas deficientes, falta de plafones y tubos.			X
Falta de un plan de evacuación en caso de emergencia comunicado a los dueños e inquilinos.			X
Pisos deteriorados con fallas y huecos que pueden facilitar la caída			X

de los visitantes de la galería.			
Falta de matafuegos y su correcta ubicación.			X
Bombas de agua pequeñas, que imposibilitan la subida de agua con presión a los pisos más altos.			X
Inseguridad por falta de una estructura edilicia adecuada en techos, estos poseen huecos, lo que permitirían el acceso de roedores, palomas, lluvia y suciedad.			X

Fuente: Elaboración propia

- ❖ Problemas Administrativos: se refiere a problemas por la mala gestión de las actividades principales de la galería como consorcio, que a su vez desencadenan problemas económicos, entre los que es posible mencionar los siguientes:

**Tabla 4: Problemas Administrativos**

Tipo de problema	Grado de severidad Bajo	Grado de severidad Moderado	Grado de severidad Alto
Falta de un área administrativa física, con un encargado específico, para atender reclamos y problemas de dueños e inquilinos.	X		
No se realizaban relevamientos.		X	
Libro de actas, completamente fuera de regla, debido a que se habían arrancado hojas, lo cual no se debe y no estaba actualizado.		X	
Falta de registros de deudas y pagos.			X
Cobro de recibos no correlativos entre sí, impidiendo realizar un control de los montos abonados por los dueños e inquilinos. Perdida de recibos.			X
Sistema de cobros más que ineficiente, los propietarios e inquilinos abonaban los montos que ellos preferían, otorgándose a cambio un libre deuda, condonando deudas sin la anuencia del consorcio, el resto de la deuda.			X
Ausencia de procedimientos de cobros judiciales, en caso de incumplimiento de las			

obligaciones de pago, de parte de dueños e inquilinos de los locales. Solo existían 35 locales al día, de 111.			X
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

A. Problemas Económicos: se refiere a las innumerables deudas a diferentes acreedores y empleados de la galería. Donde se encuentran los siguientes:

**Tabla 5: Problemas Económicos**

Tipo de problema	Grado de severidad Bajo	Grado de severidad Moderado	Grado de severidad Alto
Deudas con Edemsa, con valores altísimos, de más de \$ 45000 en el mes de abril del 2018 y otros meses con valores de \$25000.		X	
Juicios pendientes que la galería abonaba de forma errónea. Se debe a acuerdos fraudulentos de la anterior administración con los abogados de los juicios y con los actores de los procesos.		X	
Se había convenido firmar un convenio con el sindicato, de pago de cuotas de un valor de \$11000, el cual era insostenible para la economía de la galería y además no se pagaba la cuota mensual del mismo.			X
Aproximadamente 23 juicios en contra con Afip, pertenecientes a diferentes boletas de deuda y aportes de los empleados que no se pagaban.			X
Se adeudaban 3 meses de sueldo, a 7 empleados de la galería.			X
Se adeudaban también 3 años de ART, por lo que se le dio de baja al servicio, para el único empleado registrado legalmente de la organización.			X

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión sobre este relevamiento, se puede determinar que en cada uno de los problemas clasificados tanto, estructurales, administrativos como económicos, en

la mayoría de ellos existen problemas que se califican de alta severidad, lo cual es de gran preocupación, ya que son situaciones graves que exigen de manera inmediata que sean solucionados para que no ocasionen dificultades mayores que sean irremediables. Es por ello que la administración debe actuar de forma urgente.

## 2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL. ANÁLISIS INTERNO

---



## CAPÍTULO II: Análisis Organizacional. Análisis Interno.

### 2.1 Formulación de Visión, Misión, Objetivos y Valores.

A continuación se procederá a definir la Visión, Misión, Objetivos y Valores de la organización para comprender su esencia comercial y su dirección futura.

#### 2.1.1 Visión.

Es la proyección de dónde quisiera estar la empresa en el largo plazo, esto incluye plantear un futuro deseado con la información de la industria y de la empresa. La propuesta de visión deberá orientarnos hacia un horizonte prometedor y a la vez alcanzable, que sirva de guía y motivación para la organización. La visión debe ser simple y entendible para todos los miembros de la organización.

Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. (Thompson, 2012)

Obtener el respaldo de los miembros de la organización para la visión significa siempre poner por escrito "a dónde vamos y por qué", además de distribuir estas declaraciones en toda la organización y procurar que los ejecutivos expliquen en persona la visión y su justificación a tanta gente como sea posible.

Por lo general, una visión estratégica se expresa bien en uno o dos párrafos, y los administradores deben ser capaces de explicarla al personal y a terceros en cinco o 10 minutos.

Es ideal que los ejecutivos presenten su visión de forma que interese a la gente. Una visión convincente y cautivadora tiene un enorme valor en la motivación.

### Ilustración 7: Preguntas para formular la Visión.



Fuente: (Económica, 2018)

Es muy importante considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, entre otros aspectos. Es necesario realizar algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

#### 2.1.1.1 Visión actual de la Empresa.

La empresa no contaba con una declaración formal de la Visión. Por lo que se contrató a una consultora para que hiciera este análisis, resultando la siguiente proposición, en cuanto a lo que la galería quería llegar a ser:

“Un centro comercial y cultural, respetable, competitivo, innovador y sustentable”.

Si bien es una buena definición, no se especifica la actividad a la que se dedica, cuál es su cliente meta, y cuál es la acción que le permitirá, llegar a “Ser” esos adjetivos, a los que apunta en el futuro.

#### 2.1.1.2 Elementos de la Visión propuesta para la empresa.

Para conocer lo que los Administradores, quieren que la Galería sea en un futuro, se les realizó una entrevista telefónica, en la que se les elaboraron las siguientes preguntas:, cómo se ven en un futuro, qué resultados quieren alcanzar y cuál necesidad satisfacen.

**Tabla 6: Preguntas para la formulación de la Visión.**

<b>Preguntas para formular la Visión</b>	
<b>¿Qué queremos llegar a ser en el futuro?</b>	Transformarse en un centro comercial-cultural de cultura alternativa por excelencia en Mendoza. Buscando ampliar el espectro de consumo de la galería a todo público joven posible, mediante la modernización del edificio. (Innovador)
<b>¿Qué resultado queremos alcanzar en el futuro?</b>	Lograr una Administración eficiente de los recursos, para reinvertir parte de los ingresos obtenidos, en el mejoramiento estructural y comercial de la galería, desde 4 aspectos claves: económico, jurídico, administrativo y social. (Respetable y Responsable)
<b>¿Qué necesidad o beneficio satisfago?</b>	Ofrecer espacios de comercio de calidad y seguridad, a nuestros clientes intermedios, para aumentar su rentabilidad, satisfaciendo así las necesidades de compra de nuestros clientes finales. (Sustentable)

Fuente: Entrevista telefónica realizada a los Administradores, el día 3 de Febrero del 2020.

### 2.1.1.3 Visión propuesta.

Una vez analizadas las preguntas para formular la Visión, podemos definirla de la siguiente forma:

“Ser considerado como un centro comercial y club social alternativo, totalmente renovado, ofreciendo espacios comerciales de óptima calidad y seguridad, donde nuestros clientes meta, puedan satisfacer todas sus necesidades de compra. Siendo este un espacio responsable y sustentable, por la óptima gestión de sus recursos”.

La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierta en realidad.(Sallenave, 2004)

## 2.1.2 Misión.

La misión es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito, especificando los recursos con los que pretende brindar sus servicios, destacando sus capacidades y competencias. La misión deberá ser clara y coherente, de tal forma que transmita el mensaje a todos los miembros de la organización.

Una buena declaración de la misión refleja las acciones anticipadas de los clientes. En lugar de desarrollar un producto y después tratar de encontrar un mercado, la filosofía operativa de las empresas debe ser identificar las

necesidades de los clientes y entonces ofrecer un producto o servicio que satisfaga dichas necesidades. Las buenas declaraciones de la misión expresan la utilidad que tienen los productos de una empresa para sus clientes. (David, 2003)

Una buena declaración de la misión identifica a los clientes, los productos o servicios, el mercado, la tecnología, el interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, la filosofía, el concepto propio, la preocupación por la imagen pública y el interés en los empleados de una empresa. Estos nueve componentes básicos sirven como esquema práctico para evaluar y escribir las declaraciones de la misión.

- ✓ Clientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa?
- ✓ Productos o servicios: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- ✓ Mercados: geográficamente, ¿dónde compete la empresa?
- ✓ Tecnología: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
- ✓ Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- ✓ Filosofía: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- ✓ Concepto propio: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
- ✓ Preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
- ✓ Interés en los empleados: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?

#### 2.1.2.1 Misión actual de la empresa.

Siguiendo con lo planteado por la Consultora, ya que no existía una definición de Misión, esta misma definió que podría ser formulada de la siguiente manera:

“Ser una galería comercial y cultural, adoptada como club social por un público adolescente. Con características under, alternativo, hípster, que conviven con un sector clásico. Jurídicamente es un consorcio de Propiedad Horizontal.”

Se considera que la declaración de misión antes definida, es incompleta, ya que no contempla para su formulación, cuál es el tipo de producto y/o servicio que se ofrece, cuáles son sus tipos de clientes y cómo satisface esa necesidad y con qué valores.

Por lo cual se procederá a realizar el siguiente análisis para formularla.

#### 2.1.2.2 Elementos de la misión propuesta para la empresa.

La empresa no tiene una declaración formal de misión, la cual, como es evidente, no es transmitida a los miembros de la empresa, como así tampoco al resto de los públicos objetivos.

En entrevista telefónica a los Administradores del consorcio, se les hicieron las siguientes preguntas para indagar cuál es la necesidad que satisface, el beneficio que brinda o pretende brindar, la ventaja competitiva, los valores que la organización tiene o considera importantes para ofrecer sus servicios.

En este punto, debe tenerse en cuenta, que como la Galería no persigue fines de lucro, por ser un consorcio personería jurídica, su objetivo principal es el de lograr una excelente administración de los recursos de la misma, que a su vez permitirán a sus clientes intermedios, los dueños e inquilinos de los diferentes locales, lograr rentabilidad en función de la cantidad de clientes finales que ingresen al establecimiento y compren sus productos y/o servicios.

Cabe aclarar también, que la administración del consorcio, puede estar a cargo de personas físicas o jurídicas, que sí, persiguen fines de lucro, en este caso los administradores de la Galería Caracol, reciben una remuneración por sus funciones sin tener carácter de empleado.

**Tabla 7: Preguntas para la formulación de la Misión.**

<b>Preguntas para formular la misión</b>	
<b>¿Cuál es mi producto / servicio?</b>	La óptima administración de los recursos de la galería, ofreciendo espacios de venta óptimos para que sus dueños o inquilinos logren rentabilidad mediante la satisfacción de deseos de compra de los clientes que visitan la galería.
<b>¿Quién es mi cliente?</b>	La galería tiene dos tipos de clientes: -clientes intermedios: Personas que tengan su propio negocio de indumentaria, accesorios de rockería o brinden servicios de perforaciones o tatuajes. -Clientes finales: jóvenes de entre 15 y 35 años, con estilos alternativos y clásicos, que visitan la galería.
<b>¿Qué beneficio satisfago?</b>	Ofrecer locales y espacios comerciales de excelente ubicación, que logren variedad de tiendas, cercanía y comodidad para los clientes finales, administrados eficientemente.
<b>¿Cómo satisfago la necesidad o beneficio?</b>	Con una buena administración que contemple, el orden, la limpieza, la seguridad y toda acción, dentro de lo posible, que permita a sus clientes, dueños e inquilinos, lograr mayor rentabilidad.
<b>¿Con qué tecnología?</b>	Con sistemas de información que gestionen mejor los recursos de la organización.
<b>¿Cuál es el insumo principal?</b>	Ingresos provenientes de las expensas cobradas.

<b>¿Qué valores son importantes?</b>	Orden, transparencia, gestión judicial de cobros y eficiencia.
<b>¿Por qué lo hacemos?</b>	Para lograr beneficiar a los dueños e inquilinos de los locales comerciales, así como también al público ofreciendo un espacio comercial, seguro, limpio y agradable, que satisfaga sus necesidades de compra.

Fuente: Entrevista telefónica realizada a los Administradores, el día 3 de Febrero del 2020.

### 2.1.2.3 Misión propuesta.

Una vez analizadas las preguntas para formular la Misión, podemos definirla de la siguiente manera:

“Somos una galería comercial y cultural, orientada a satisfacer los deseos de compra de personas jóvenes con gustos de tipo alternativo y al mismo tiempo clásico, ofreciendo locales comerciales competitivos, mediante la óptima y transparente gestión de los recursos de la misma”

### 2.1.2.4 Definición del estilo de la Galería.

Hipster: es una cultura o tribu urbana que se caracteriza por adoptar un estilo de vida con gustos e intereses asociados a lo vintage, lo alternativo y lo independiente. Combinan prendas de ropa, en muchas capas pero con un estilo moderno y vintage.

## 2.1.3 Objetivos

Entre sus objetivos se pueden establecer los siguientes como más importantes.

- Lograr una administración eficiente de los recursos de la galería, para ofrecer a sus clientes intermedios, dueños o inquilinos de locales, espacios de venta óptimos para que mejoren sus rendimientos y para que sus clientes finales puedan satisfacer sus necesidades de compras en un único lugar.
- Generar un mayor sentido de pertenencia hacia sus clientes adolescentes.
- Generar una mayor circulación de público, expandir el espectro de consumo de la galería a todo público posible.
- Aumentar los servicios generales que ofrece la galería, por ejemplo agregando stands con que vendan otro tipo de producto o servicio que no ofrezca la galería, incluyendo en algunos espacios comunes publicidades de otras marcas etc.
- Desarrollar una estructura y apariencia moderna y sustentable, entre los que podemos mencionar, la reactivación del funcionamiento del ascensor, mejorar la iluminación de la galería y estructura en general.

- Generar un buen rendimiento de los locales, mediante la modernización de la galería.
- Apoyar proyectos culturales.

## 2.1.4 Valores

La galería se basa en los siguientes valores como base de su funcionamiento diario.

- Orden: en función de una nueva administración, se hará hincapié en la correcta división de tareas, para que cada una de ellas, sea ejecutada correctamente y permita una mayor organización.
- Transparencia: toda la gestión de la galería, quedará asentada en distintos tipos de registros, que podrán ser consultados por los dueños e inquilinos de los diferentes locales, cuando así lo deseen.
- Gestión judicial de cobranzas: la galería cuenta con nuevos procesos de cobros que serán implementados para optimizar su ejecución, mejorando así la situación general de la organización y de dueños e inquilinos.
- Eficiencia: una buena gestión de los recursos, tanto económicos como de personal, permitirán mejorar los procesos que lleva la organización, generando mayor eficiencia y por consecuencia la reducción de sus costos totales.
- Empatía: el poder ponerse en el lugar de otra persona y sentir el sufrimiento ajeno como propio, buscando maneras para ayudar y contribuir con el medio social y ambiente.

## 2.2 Ciclo de Vida Organizacional.

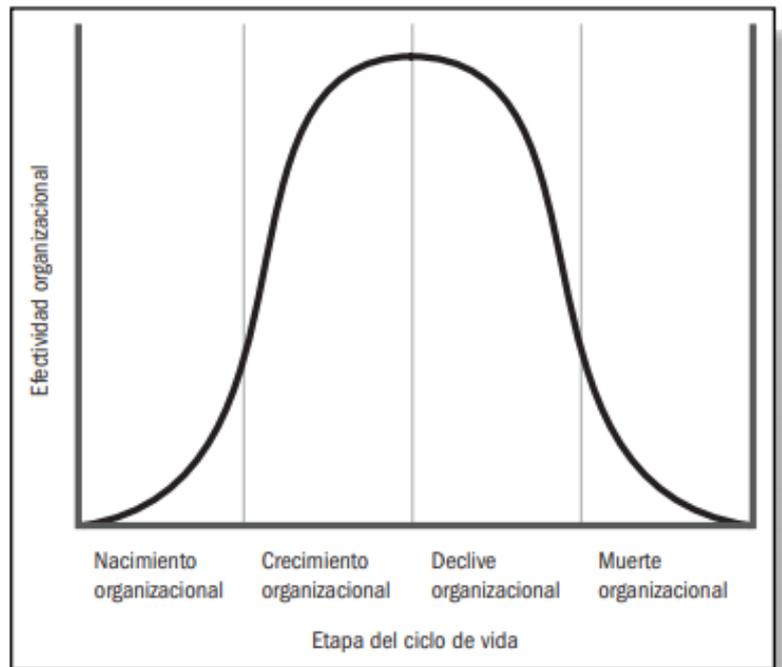
Al igual que los seres humanos, las organizaciones tienen un ciclo de vida y atraviesan por diferentes etapas de crecimiento y desarrollo teniendo un inicio y un fin.

Estas etapas por las que pasa una empresa en su desarrollo, varían de acuerdo a cada caso en particular. La duración y como se desenvuelven en cada fase es variable. Por ello es de suma importancia conocer en cual etapa se encuentra, para que el empresario o líder a cargo, pueda conocer su situación y lograr prolongar su existencia hasta donde sea posible.

El autor del libro Teoría Organizacional, Gareth Jones, en el capítulo 11 de Transformaciones Organizacionales, explica que las cuatro etapas principales del ciclo de vida organizacional son Nacimiento, Crecimiento, Declive y Muerte. (Jones, 2008)

El siguiente gráfico muestra las distintas etapas del ciclo de vida de una organización y su efectividad.

Ilustración 8: Grafico Ciclo de vida.



Fuente: (Jones, 2008)

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones pasan por estas etapas a diferentes ritmos y algunas no las experimentan todas. Sino captan clientes o recursos, algunas empresas van directamente del nacimiento a la muerte sin disfrutar de ningún crecimiento.

Algunas organizaciones pasan mucho tiempo en la etapa de crecimiento, en la cual muchos investigadores han identificado varias subetapas por la que una organización puede atravesar. También existen varias subetapas del declive y, cuando se encuentran ahí algunas organizaciones toman acciones correctivas, cambian rápidamente y se reestructuran.

La manera en que una organización puede cambiar en respuesta a los problemas que enfrenta, determina si puede pasar a la siguiente etapa del ciclo de vida o no.

## 2.2.1 Etapas del ciclo de vida organizacional, según Gareth Jones.

Siguiendo entonces el concepto de Transformaciones organizacionales, de Gareth Jones, se detallan las siguientes etapas del ciclo de vida organizacional.

### A. Nacimiento:

Las organizaciones nacen cuando los individuos, llamados emprendedores, reconocen y aprovechan las oportunidades para utilizar sus habilidades y competencias con el fin de crear valor. El inicio de una organización, es una etapa peligrosa y se asocia con el mayor riesgo de fracaso, ya que la organización nueva, experimenta las desventajas de la novedad, es decir los peligros asociados con ser la primera en un nuevo ambiente. Los emprendedores soportan esta incertidumbre porque están listos para obtener posibles grandes rendimientos si

sus negocios funcionan, pero la mayoría de las veces éstos, cometen errores de juicio o planeación que dan como resultado la muerte organizacional.

Una nueva organización es frágil porque carece de una estructura formal para dar estabilidad y seguridad a sus procesos de creación de valor. Al principio todo se hace por medio del ensayo y error. En una nueva organización, la estructura está en la mente del fundador, no se encuentra formalizada en un organigrama o conjunto de reglas. La estructura es flexible, lo que permite adaptarse y perfeccionar sus rutinas para cumplir con las necesidades del ambiente, pero también puede ser una desventaja ya que si no existe una estructura formal que proporcione estabilidad y seguridad, pueden olvidarse las habilidades y procedimientos que hicieron que tuvieran éxito. Una estructura formal proporciona a la organización una base firme a partir de la cual mejorar los procedimientos existentes y desarrollar otros nuevos.

Otra razón por la cual esta etapa es peligrosa, es que las condiciones que ya están en el ambiente pueden ser hostiles, en donde los recursos pueden ser escasos o difíciles de obtener, debido a que hay muchas organizaciones establecidas que compiten por ellos.

#### B. Crecimiento:

Si una organización sobrevive a la etapa de nacimiento, pasa a la etapa de crecimiento organizacional, en donde buscan cambiarse a sí mismas, para aumentar el control sobre los recursos escasos y reducir la incertidumbre, haciéndose más grandes.

Aquí las organizaciones, desarrollan las habilidades y competencias de creación de valor que les permiten adquirir recursos adicionales. El crecimiento permite que una empresa aumente su división de labores y su especialización y por consiguiente que desarrolle una ventaja competitiva. Una organización que es capaz de adquirir recursos es probable que genere un excedente de ellos que le permitan crecer más. De esta manera con el paso del tiempo, las mismas se convierten en algo muy diferente de lo que eran cuando iniciaron.

Sin embargo no deberían buscar el crecimiento como un fin por sí mismo, el crecimiento debe ser producto subsecuente de su capacidad para desarrollar competencias esenciales que satisfagan las necesidades de las partes interesadas y así proporcionar acceso a los recursos escasos.

Para aumentar sus oportunidades de supervivencia conforme crecen en un ambiente competitivo, deben tener aceptabilidad y legitimidad, esto es ser confiables y responsables, de sus partes interesadas satisfaciendo sus necesidades.

Una nueva organización puede fortalecer su legitimidad, al imitar las metas, estructura y cultura de las organizaciones más exitosas que hay en su población. Esto se conoce como Isomorfismo organizacional, es decir la semejanza entre las organizaciones de un determinado mercado. Existen tres tipos de Isomorfismo:

- Isomorfismo coercitivo: cuando la organización adopta ciertas normas debido a las presiones ejercidas por otras organizaciones y por la sociedad en general. También ocurre cuando se ven obligadas a adoptar prácticas equitativas y no discriminatorias de contratación porque lo ordena la ley.

- Isomorfismo mimético: cuando las organizaciones se imitan y copian entre ellas, imitando la estructura y los procesos, de las organizaciones exitosas, cuando el ambiente es muy incierto.
- Isomorfismo normativo: cuando las organizaciones adoptan indirectamente las normas y valores de las otras que hay en el ambiente, se da en el caso del traspaso de empleados a una nueva organización, llevando consigo las normas y valores de sus antiguos empleadores o también cuando forman parte de asociaciones industriales, comerciales y profesionales.

Pero existen también desventajas del isomorfismo, dado que las organizaciones pueden aprender maneras de comportarse que son obsoletas y que ya no conducen a la efectividad organizacional. La presión para imitar puede reducir el nivel de innovación en el ambiente.

Lo recomendable aquí es, utilizar todos los recursos con los que cuenta la organización y en muchas ocasiones de debe decidir reinvertir las utilidades que se van obteniendo para que la organización se vaya fortaleciendo y se haga mucho más productiva. La mayoría, comete el error de no reinvertir las ganancias y no seguir con un estudio permanente de la competencia y del entorno financiero y comercial, llevándolos a la rápida disolución o desaparición.

En esta etapa también, la mayoría de las organizaciones experimentan distintos tipos de crisis, que deberán solucionar para evolucionar, estas serán explicadas más adelante.

#### C. Declive:

Es la etapa del ciclo de vida en la que entra una organización cuando no puede anticipar, reconocer, evitar, neutralizar o adaptarse a las presiones externas o internas que amenazan su supervivencia a largo plazo. Es el resultado de no haber tenido un desarrollo sustentable de la organización, generalmente debido a la falta de seguimiento y actualización del entorno económico y de la misma competencia. Síntomas de ello, son disminución drástica de la demanda del producto o servicio ofrecido, alta descapitalización, es decir falta de dinero para solventar los gastos de operación.

Aquí, en la mayoría de los casos aún se puede hacer algo, para que la empresa se recupere, pero para ello se deben implementar medidas drásticas. Dos factores que pueden impedir que una organización crezca de manera rentable son:

- Inercia organizacional: fuerzas dentro de una organización que la hacen resistente al cambio, en las que se puede mencionar la aversión al riesgo, deseo de maximizar las recompensas y una cultura demasiado burocrática.
- Cambios ambientales: las principales fuentes de incertidumbre del ambiente son, la complejidad, la cantidad de fuerzas a administrar, el dinamismo (grado en que cambia el entorno) y la riqueza (cantidad de recursos disponibles).

#### D. Muerte:

Cuando una organización llega a esta etapa, ya no se puede recobrar y es un hecho irreversible. En este punto la organización ha perdido el apoyo de sus grupos de interés, el acceso a los recursos, su reputación y su mercado. La organización probablemente no tendrá más opciones que deshacerse de los

recursos que le quedan, liquidar sus activos y entrar en los procedimientos de quiebra, el resultado es la muerte de la organización.

Desafortunadamente es en esta etapa, cuando los encargados o dueños de las organizaciones que están por extinguirse, quieren o desean recuperar la empresa, esto es casi imposible porque el daño ya está consumado.

Por esta razón la organización debe aprender de su entorno y utilizar todas las oportunidades que se encuentren cerca, para la supervivencia y desarrollo de esta.

Se puede concluir que la Galería Caracol, se encuentra en una etapa de Crecimiento Organizacional, en donde se buscan desarrollar nuevas habilidades y competencias de creación de valor, que le permita adquirir recursos adicionales.

Por ello su nuevo Administrador, busca reorganizar a la galería en lo estructural como edificio, en lo económico y en lo administrativo, para ello es necesario obtener una mayor cantidad de recursos, en este caso por medio de la ejecución de las expensas de la misma, y de esta forma reinvertir esos ingresos en el mejoramiento de la galería en su totalidad.

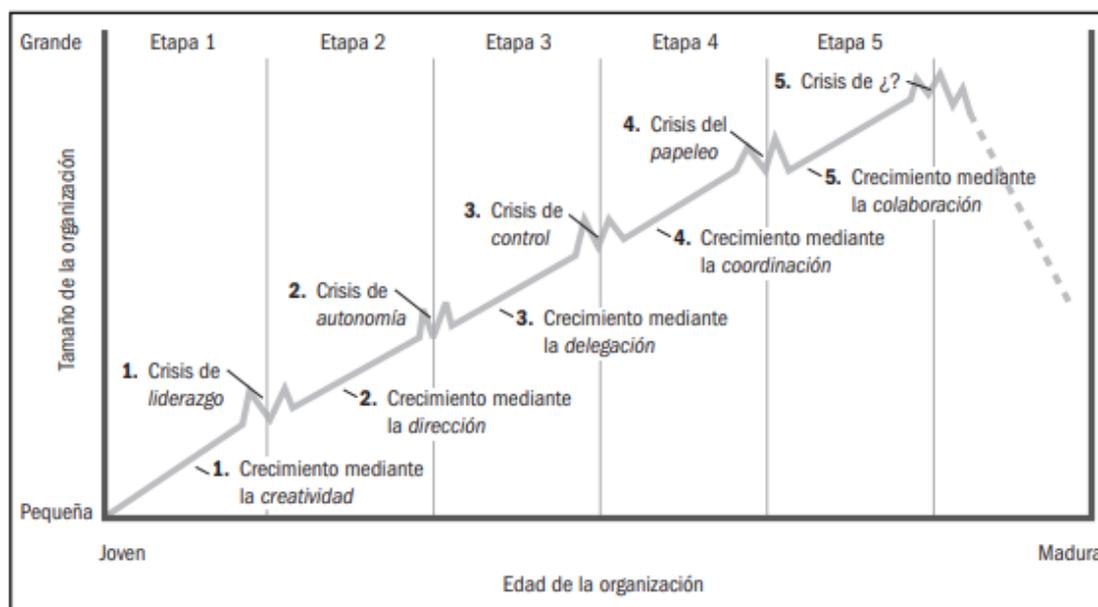
Pese a ser un consorcio de muchos años, sus administradores pasados, no supieron realizar algunas tareas primordiales, como lo es la división de tareas, la especialización y por consiguiente el desarrollo de una ventaja competitiva.

Pero esto es algo que suele suceder en las organizaciones, ya que estas enfrentan una serie predecible de problemas que deben tratarse para crecer y sobrevivir a un ambiente competitivo.

## 2.2.2 Ciclo de Vida del Crecimiento Organizacional, según Greiner.

La siguiente imagen, muestra el Ciclo de Vida del Crecimiento Organizacional, según el modelo desarrollado por Greiner, el cual propone que una organización pasa por cinco etapas secuenciales de crecimiento durante el curso de su evolución y que cada etapa termina con una crisis debido a un problema importante al que se enfrentará. Para pasar de una etapa a la siguiente, la organización debe cambiarse a sí misma exitosamente y solucionar el problema organizacional asociado con cada crisis. (Jones, 2008).

### Ilustración 9: Grafico Ciclo de vida del crecimiento organizacional.



Fuente: (Jones, 2008)

#### Etapa 1: Crecimiento mediante la creatividad

Esta etapa incluye el nacimiento de la organización, los emprendedores desarrollan las habilidades y capacidades para crear e introducir productos nuevos en nichos nuevos de mercados y los empresarios crean procedimientos completamente nuevos y se ajustan los procedimientos existentes. Aquí la innovación y el espíritu empresarial van de la mano.

Pero conforme la organización crece, los fundadores se enfrentan con la tarea de administrarla, esto implica utilizar los recursos de la organización para lograr eficientemente sus metas.

- Crisis de liderazgo: se da cuando un empresario toma el control de la administración de la organización y a veces estos no tienen los conocimientos suficientes para poder realizarlo, por lo que surgen problemas significativos.

La galería pasó por esta etapa en el año 1978, cuando un grupo de emprendedores se asociaron para crear este centro comercial, ellos fueron la familia Gonzales Videla y un equipo de inversores Chilenos, Constructora Americana SA, quienes tenían la visión de transformar una antigua casa en una estructura arquitectónica con forma de caracol, para disponer dentro ella un conjunto de unidades comerciales, y así los clientes pudieran pasear y realizar sus compras, también contaba con un ascensor vidriado, con vista a la calle, que permitía una mayor comodidad. Aquella idea en esos tiempos era revolucionaria, tal edificación solo existía en Chile, siendo la primera en Argentina, y al estar ubicada en el centro de Mendoza, en la calle principal San Martín, tendría gran concurrencia, siendo así muy rentable para los futuros dueños de los locales.

Pero al ser un consorcio, existirían varios dueños de cada uno de los locales, lo que implicaría la necesidad de una buena administración para poder gestionar los recursos de la galería y así lograr un funcionamiento óptimo de la misma.

#### Etapa 2: Crecimiento mediante la dirección

La crisis de liderazgo termina con el reclutamiento de un sólido equipo de altos directivos que conduzcan a la organización a la siguiente etapa de crecimiento organizacional: el crecimiento mediante la dirección. El nuevo equipo directivo toma la responsabilidad de dirigir la estrategia de la empresa y los gerentes de niveles inferiores asumen responsabilidades funcionales claves. Se establece una estructura funcional o divisional para permitir que la organización recupere el control de sus actividades y la toma de decisiones se vuelve más centralizada. Entonces la adopción de reglas y procedimientos formales y estandarizados permite a cada función organizacional monitorear y controlar sus actividades de manera más eficiente.

Pero los movimientos para centralizar la autoridad y formalizar la toma de decisiones a menudo generan una nueva crisis.

- Crisis de Autonomía: Con los gerentes profesionales ahora al mando, muchas organizaciones experimentan una crisis de autonomía, la cual surge cuando las personas creativas de la organización por ejemplo el departamento de marketing, se frustran por la falta de control sobre el desarrollo e innovación de los productos. La estructura diseñada por lo altos directivos e impuesta a la organización, centraliza la toma de decisiones y limita la libertad para experimentar, tomar riesgos y ser emprendedores internos. Si no se resuelve esta crisis, los emprendedores probablemente abandonen la organización, reduciendo su capacidad para innovar y creando nuevos competidores en la industria.

La galería al ser una propiedad horizontal, se ve regida por un Reglamento de Copropiedad y Administración, en el cual se indica quien será la persona o conjunto de personas, que estará al mando de la administración y quienes servirán como órganos de consultoría y de aprobación de decisiones, en este mismo también se detallan cuales son las funciones, obligaciones y derechos de cada una de estas partes. Aquí existen reglas y procedimientos que deben cumplirse, en caso contrario se procede a su sanción.

De esta forma, la galería se mantiene organizada y funcionando eficientemente. Sus órganos institucionales son el Consorcio de Propietarios, el Administrador, el Presidente y el Concejo de propietarios. Cada uno cumple con tareas específicas, centralizando la toma de decisiones.

Pero aquí la crisis, no fue la autonomía, fue la mala gestión, el no profesionalismo del encargado de la administración, quien con acciones fraudulentas, fue dirigiendo a la galería Caracol, hacia la quiebra. Este mismo no llevaba al día los registros que por obligación debía realizar según el reglamento, estuvo años, manejando los ingresos del consorcio de forma ineficiente, pero también era muy conocido y allegado a los empleados y dueños de los locales, podía llegar con ellos a acuerdos que, al fin y al cabo perjudicaron a la galería.

#### Etapa 3: Crecimiento mediante delegación

Para resolver la crisis de autonomía, las organizaciones deben delegar autoridad a los gerentes de los niveles inferiores en todas las funciones y divisiones y vincular su

creciente control sobre las actividades organizacionales a una estructura de recompensas que reconozca sus contribuciones.

El crecimiento mediante delegación permite que una organización genere un equilibrio entre la necesidad de una administración profesional para mejorar la eficacia técnica y la necesidad de hacer espacio para el espíritu emprendedor con el fin de que pueda innovar y encontrar nuevas maneras de reducir costos o mejorar sus productos. En esta etapa los altos directivos intervienen en la toma de decisiones solamente cuando es necesario. Este crecimiento permite que cada departamento se expanda para cumplir con sus propias necesidades y metas, pero el crecimiento explosivo puede provocar que los altos directivos sientan que han perdido el control sobre la empresa.

- Crisis de Control: se da cuando los altos directivos compiten con los gerentes funcionales por el control de los recursos organizacionales, el resultado es una crisis de control. Si se intenta volver a centralizar la toma de decisiones y recuperar el control puede caerse de nuevo en una crisis de autonomía.

Si bien en esta etapa lo que se busca es dar libertad y poder de toma de decisiones a los gerentes de niveles inferiores, con el objetivo de delegar autoridad para que cada departamento o unidad pueda cumplir con sus propias metas y necesidades, no fue el caso de la galería, ya que si se delegaba autoridad era porque no había una división de tareas claramente definida y cada empleado tenía el poder de ejercer cualquier tipo de tarea incluso si esta era realizada de modo ineficiente. Todo esto se generaba porque la mala gestión del administrador, ya no podía ser controlable, cada una de las personas que trabajaba en la galería, llegaba a él con infinitos reclamos, sin embargo no los podía solucionar, debido a la gravedad de la situación a la que había expuesto a la galería.

Para clarificar esta situación, puede mencionarse el siguiente ejemplo. Dado que a los empleados de seguridad o de limpieza se les adeudaban varios meses de su sueldo, el administrador, les otorgaba la autoridad de cobrar las expensas de algún local de la galería y con ello liquidar parte de su salario, aquí no se entregaban recibos y todo quedaba sin registros. Otro ejemplo, se daba cuando los dueños o inquilinos que no pagaban sus expensas por años, negociaban la entrega de un monto de menor cantidad, para liquidar sus deudas, en perjuicio de todo el consorcio y de quienes habían cumplido en tiempo y forma con sus obligaciones.

De esta forma, se concluye a una crisis de control, en donde todos los actores de la galería compiten por los pocos recursos que le restan.

#### Etapa 4: crecimiento mediante la coordinación

Para resolver la crisis de control, la organización debe encontrar el equilibrio correcto entre el control centralizado en el nivel superior de la organización y el control descentralizado a nivel funcional o divisional. Los altos directivos adoptan el papel de coordinadores entre las diferentes divisiones y motivan a los gerentes divisionales a considerar una perspectiva de toda la compañía.

- Crisis de papeleo: el crecimiento por medio de la coordinación es un proceso complejo, si las organizaciones no lo administran bien, entran en una crisis de papeleo, es decir la cantidad de reglas y procedimientos aumenta, y es probable que se reduzca el espíritu emprendedor y otras actividades productivas. La empresa se vuelve demasiado burocrática y depende mucho

de la organización formal y no lo suficiente de la informal para coordinar las actividades.

Al momento de este análisis, se puede concluir, que la galería Caracol, se encuentra en esta etapa, Crecimiento mediante la coordinación. En una asamblea extraordinaria, se explicó al consorcio la situación gravísima por la cual estaba atravesando la galería y sin ninguna dirección ya que había renunciado el Administrador en aquel momento, por ello, se convocó a una nueva asamblea, y allí, se establecieron los nuevos órganos institucionales. Con la nueva Administración a cargo, se tomaron un conjunto de decisiones para poder salvar la existencia de la Galería, entre las cuales podemos mencionar, el despido de personal y la ejecución de expensas, como las más importantes.

Hoy en día se está reorganizando la galería, desde el aspecto económico, administrativo y estructural. Se han realizado varias consultorías para poder brindar soluciones profesionales y se está trabajando constantemente en el mejoramiento del edificio en su totalidad.

Para finalizar, se realizará una reestructuración organizacional, creando un organigrama, realizando divisiones de tareas, estableciendo nuevos procesos y procedimientos entre otras tareas, pero de una forma moderada y ajustada a las necesidades, para evitar entrar en una Crisis de Papeleo.

Etapa 5: Crecimiento mediante la colaboración

El crecimiento mediante la colaboración se convierte en una manera de resolver la crisis de papeleo, poniendo énfasis en el uso de estructuras de quipos de producto y de tipo matriz, para mejorar su capacidad de responder a las necesidades de los clientes e introducir nuevos productos rápidamente. Desarrollar los vínculos interpersonales para la administración de vínculos globales.

La colaboración hace que una organización sea más orgánica al hacer mas uso del ajuste mutuo y menos de la estandarización.

## 2.3 Diseño de Organigrama y Formulación de Funciones.

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza y/o campo de trabajo, requieren de un marco de actuación para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación. Su representación gráfica se conoce como organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles. Pese a que son un instrumento altamente utilizado, ya que todas las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general, es sorprendente percibir la gran diferencia de criterios y enfoques considerados en su preparación. Ello genera la importancia de contar con una base de información homogénea, que permita dar unidad y cohesión a este tipo de recursos. (Benjamín, 2014)

## 2.3.1 Concepto

Un organigrama es la representación gráfica, total o parcial, de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

## 2.3.2 Objeto

Son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la estructura formal de una organización.

## 2.3.3 Utilidad

- Proporcionan una imagen formal de la organización, con la desventaja de que no refleja la estructura informal, existen otras herramientas que si lo realizan como lo es el Sociograma.
- Constituyen una fuente de consulta oficial.
- Facilitan el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía, de autoridad lineal y asesoramiento.
- Sirven como herramienta de inducción al personal nuevo, para capacitarlos, así como también para dar información a ajenos interesados.
- Especifica las áreas de acción de cada integrante en la organización.
- Representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional. (Benjamín, 2014)

## 2.3.4 Criterios fundamentales para su preparación

Los criterios fundamentales que se deben tener presentes para la preparación y presentación del organigrama de la organización son:

- **Precisión:** En los organigramas, las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud.
- **Sencillez:** Deben ser lo más simple posible, para representar la(s) estructura (s) en forma clara y comprensible.
- **Uniformidad:** En su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
- **Presentación:** Su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objetivo.

- Vigencia: Para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizados. Es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación así como la fecha de autorización.

### 2.3.5 Reglas para estructurar un organigrama

Para la estructuración del organigrama se consideran los siguientes aspectos:

- Los entegramas, que son las figuras rectangulares del organigrama, deben mantener el mismo tamaño, nunca menores o de diferente dimensión.
- Desde la base inferior del entegrama debe salir la línea jerárquica central, esta, siempre es más gruesa que las demás.
- Las asesorías deberán estar en el nivel inmediato inferior a la administración.
- Después de las asesorías estarán las unidades operativas y cada una de sus clasificaciones.
- Un organigrama debe tener un esquema sobrio, la distribución de los entegramas debe ser equilibrada, debe ser de fácil lectura y proporcionalidad en los tamaños.
- Las líneas de trazado nunca deben cruzarse.(Benjamín, 2014)

### 2.3.6 Formas de graficar un organigrama

- Forma y dimensión: la forma que se utiliza para el organigrama son rectangulares y el texto se escribe de forma horizontal y su dimensión debe ser de la misma forma, es decir dimensiones semejantes.
- Jerarquización: Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante sólo un superior inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad.
- Departamentalización: las actividades generales se agrupan y dividen de acuerdo a su especialización sean estas por el servicio que prestan, el lugar de trabajo, producto, cliente, procesos, y todas aquellas actividades en grupos o relacionados entre sí; la departamentalización pretende las áreas a fines con objetivos afines orientados hacia un mismo propósito. Existen dos tipos de agrupamiento:

- Agrupamiento de mercado: tiene en cuenta, las características de los mercados esenciales servidos por la organización.
    - ✓ Base producto o servicio: las organizaciones agrupan sus actividades según los productos que confeccionan o los servicios que brindan.
    - ✓ Base zona geográfica: esta base es utilizada cuando las organizaciones tienen distribuidos sus clientes, por ejemplo, por zonas.
    - ✓ Base cliente: se da cuando la organización tiene distintos tipos de clientes.
  - Agrupamiento Funcional: tiene en cuenta los medios que usa la organización para producir sus bienes y/o servicios.
    - ✓ Agrupamiento por función: consiste en agrupar actividades teniendo en cuenta ciertas características homogéneas, ejemplo, por comercialización, producción, etc.
    - ✓ Agrupamiento por procesos de trabajo: se utiliza cuando la organización, para producir un bien o brindar un servicio, tiene que desarrollar actividades secuenciales.
    - ✓ Agrupamiento por conocimientos y destrezas: aquí se tienen en cuenta los conocimientos y habilidades de los integrantes que ocupan el cargo.
    - ✓ Agrupamiento por tiempo: se utiliza cuando se agrupan actividades según períodos de tiempo en que los empleados deberán realizar sus actividades. Este, puede ser utilizado en cualquiera de los dos tipos de agrupamientos detallados. (Benjamín, 2014)
- Asignación de tareas: es la descripción de cada puesto, considerando las actividades, responsabilidades, tareas y atribuciones que cada cargo realiza en su departamento o sección de la organización, evitando conflictos en el rol a desempeñar y duplicidad de tareas.
  - Figuras estándares del organigrama: las figuras utilizadas son cada uno de los rectángulos que componen el gráfico, a estas figuras rectangulares se las denominan entegramas, se recomiendan que todas estas figuras tengan siempre la misma medida, en base al nivel jerárquico al que correspondan, siguiendo reglas específicas en este sentido en cuanto a las dimensiones.
  - Líneas de conexión: se utilizan para representar las diversas relaciones entre las áreas, departamentos o unidades que forman la estructura orgánica, se recomienda mantener siempre el mismo trazo (grosor), así como evitar cruces de líneas entre áreas.
    - ✓ Relación lineal o de autoridad: la autoridad y responsabilidad se transmiten mediante una sola línea, estableciéndose la relación de subordinación entre las diferentes áreas de la organización.
    - ✓ Relación de autoridad funcional: estas líneas se representan de forma entrecortada y representan la relación de mando especializada, no de dependencia jerárquica, esta línea puede ir paralela a la autoridad de

línea, los nexos de estas líneas salen de la parte inferior del entegrama de mayor jerarquía y conecta en la parte superior del siguiente entegrama de nivel inferior.

- ✓ Relación de coordinación: estas líneas interrelacionan las actividades que realizan diversas áreas o unidades de la organización, se representan con líneas largas de trazo discontinuo que salen de la parte inferior del entegrama y se conecta con la parte superior del otro entegrama de una unidad de otra área.
- ✓ Relación de asesoría o staff: se representan con líneas continuas de trazo fino y proporcionan información técnica o especializada a los órganos de mando de línea.
  - Interna: estas se representan con líneas continuas de trazo fino colocadas perpendicularmente a la línea de mando, son de carácter permanente y forman parte de la estructura de la organización.
  - Externa: estas se representan con líneas discontinuas colocadas de manera perpendicular a la línea de mando de la unidad de la cual dependen, estas no forman parte de la estructura de la organización, sus funciones se desempeñan de forma independiente y de asesoría externa como tal.

## 2.3.7 Tipos de Organigramas

Algunos de los tipos de organigramas que se pueden presentar, son los que se describen a continuación, existiendo otras formas aplicables además de las descritas.

- ✓ Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización.
- ✓ Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.
- ✓ Mixtos: La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
- ✓ De bloque: Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.(Benjamín, 2014)

## 2.3.8 Diseño del Organigrama

En la Galería caracol, no se posee ningún tipo de organigrama, si bien existe una estructura formal que debe respetarse en las propiedades horizontales, la cual se contempla en el reglamento de la misma, esta no está diagramada, se refiere a la Asamblea de Propietarios, el Administrador, el Presidente del consorcio y el Concejo de Propietarios, en caso de ser requerido. Además se adicionará un segundo organigrama que representará otros actores que son necesarios para el desarrollo de las actividades fundamentales de la galería, como el del Contador, los Empleados y Contratistas, entre otros.

### 2.3.8.1 Organigrama Institucional

A continuación se expone el Organigrama Institucional de la Galería Caracol, desarrollado en función a todo lo establecido anteriormente. Con el término institucional, se hace referencia a la galería como institución al ser una persona jurídica, un individuo con derechos y obligaciones que existe, pero no como persona física, sino como institución que es creada por una o más personas físicas para cumplir un objetivo social que puede ser con o sin fines de lucro.

**Ilustración 10: Organigrama Institucional.**



Fuente: Elaboración Propia.

Aquí se puede apreciar que existen cuatro jerarquías, en la primera jerarquía se encuentra la Asamblea de Propietarios, quienes tienen la máxima autoridad dentro de la Galería Caracol, en la segunda jerarquía se encuentra el Presidente del consorcio, en la tercera jerarquía se encuentra el Administrador, quien coordina todas las actividades y recursos de la misma y en la cuarta jerarquía, se encuentra el Concejo de Propietarios, tanto el Presidente como el Concejo representan a la Asamblea de Propietarios, aprobando o no las decisiones tomadas por el Administrador.

Este tipo de organigrama se lo denomina, estructura monofuncional, ya que se caracteriza por la concentración de la autoridad en una persona o en un grupo de personas como es este el caso.

#### 2.3.8.2 Formulación de Funciones:

Aquí se detallarán los órganos que componen cada jerarquía, sus funciones y obligaciones. Toda esta información se encuentra exhibida en el Reglamento de propiedad horizontal de la Galería Caracol.

- Asamblea de Propietarios: Según artículo dos del Reglamento de Copropiedad y Administración, dice: “Integrarán el consorcio de propietarios, todos los titulares de dominio exclusivo de las unidades, a la vez condóminos en las partes comunes del inmueble, según lo acrediten con las respectivas escrituras en el Registro de Propiedad Horizontal. En el caso de transferencia de dominio, el sucesor ocupará ipso jure en la entidad el lugar del transmitente, a partir de la fecha en que la adquisición quede inscrita a su nombre en el Registro citado. En los casos de usufructo, anticresis, locación, comodato o de cualquier otra clase de acto, hecho o convención que confiera posesión, tenencia o uso y goce sobre la correspondiente unidad, que no sea a título de propietario, los titulares de tales derechos no tendrán intervención en el consorcio.” Son obligaciones de los propietarios:
  - Comunicar al Administrador su nombre y apellidos completos, así como el domicilio especial que constituya a los efectos de las notificaciones y/o citaciones que hubiere lugar
  - Comunicar al Administrador nombre y apellido completo de la persona a la que haya cedido el uso de su unidad.
  - Ejecutar de inmediato en la unidad de que sea propietario, los arreglos y reparaciones, cuya omisión pueda representar daños y/o inconvenientes a los demás propietarios.
  - Permitir toda vez que sea necesario, el acceso a la unidad del Administrador y/o personas encargadas de proyectar, inspeccionar o realizar trabajos de interés común.
  - Cumplir y hacer cumplir el Reglamento y Reglamento interno del edificio, a las personas que a cualquier título se encuentren gozando de la tenencia de la unidad.
  - Efectuar los pagos que esté obligado, en el asiento de la Administración del consorcio.
  - Todos los impuestos, tasas, primas de seguros y demás cargas que graviten sobre el inmueble total o sobre la respectiva unidad del propietario, son a cargo de este.
  - La limpieza del vidrio divisorio que correspondan a las unidades.
  
- Presidente del consorcio: según reglamento dice: “El consorcio tendrá una Presidencia permanente que ejercerá uno de sus miembros elegidos en asambleas, por un año y que podrá ser reelecto.” Este órgano está a cargo de Martina Gargantini, copropietaria. Sus funciones son:
  - Veedor de cuentas, según lo establecido en las últimas asambleas.

- Presidir las sesiones con facultad de desempate, previo cómputo de su voto como copropietario.
  - Designar secretario o secretarios ad-hoc para que actúen en las sesiones.
  - Designar cuando lo considere, escribano para que protocolice las actas y taquígrafos y/o auxiliares.
  - Designar Administrador ad-referéndum, de la más próxima asamblea o ejercer transitoriamente el cargo hasta la celebración de la misma asamblea, en caso de renuncia, abandono, fallecimiento o incapacidad del titular.
  - Manejar conjuntamente con el Administrador, los fondos de reserva del consorcio.
  - Validar con su firma, las actas y demás actuaciones de la sesión que presida.
  - Otorgar las escrituras de designación de los administradores legales del consorcio.
  - Representar al consorcio en las causas que puedan suscitarse contra el Administrador, a cuyo efecto queda revestido con los mismos poderes para actuar en juicio.
  - Citar a asamblea ordinaria cuando el Administrador no lo haga en tiempo oportuno y a asamblea extraordinaria, cuando lo considere necesario.
- Administrador: según reglamento, dice: “Al frente de la administración el inmueble estará un representante del Consorcio, con todos los poderes para actuar en su nombre en la forma que razonablemente aparezca como más conveniente a los intereses de la entidad. La designación del Administrador puede recaer en la persona física o ideal de cualquiera de los copropietarios o en la de extraños, que gocen plena capacidad civil.” Este órgano esta comandado por Facundo Gudell, persona física externa a la Galería Caracol. No es copropietario. Sus funciones son las siguientes:
- Asistir a las asambleas, con voz pero sin voto, siempre que en las mismas no se disponga sesionar sin su presencia. Si el Administrador fuese copropietario, lo establecido precedentemente regirá para las resoluciones que se refieran exclusivamente a su gestión como mandatario, conservando sus derechos como copropietario, para todos los demás acuerdos.
  - Ejecutar las resoluciones del consorcio y hacer cumplir el presente estatuto y el reglamento interno del edificio, tomando todas las providencias necesarias para efectuar reparaciones y demás obras que requieran las cosas comunes, incluso las que por causa de las mismas deban practicarse en el interior de las unidades de propiedad exclusiva.
  - Extender en nombre del consorcio, las escrituras que requieren los actos válidamente sancionados por el mismo y efectuar los trámites para su inscripción.
  - Mantener permanentemente asegurado el edificio contra incendio.
  - Custodiar toda la documentación, títulos y libros correspondientes al consorcio.
  - Presentar en cada asamblea ordinaria, el balance y rendiciones de cuentas del ejercicio que cerrará anualmente el treinta y uno de diciembre de cada año.
  - Recaudar las cuotas de expensas comunes y los aportes extraordinarios y suplementos para los fondos de reserva y efectuar con sus importes los pagos o imputaciones consiguientes.
  - Custodiar el dinero y demás bienes del consorcio y administrar los fondos de reserva en la forma prevista en el Reglamento.

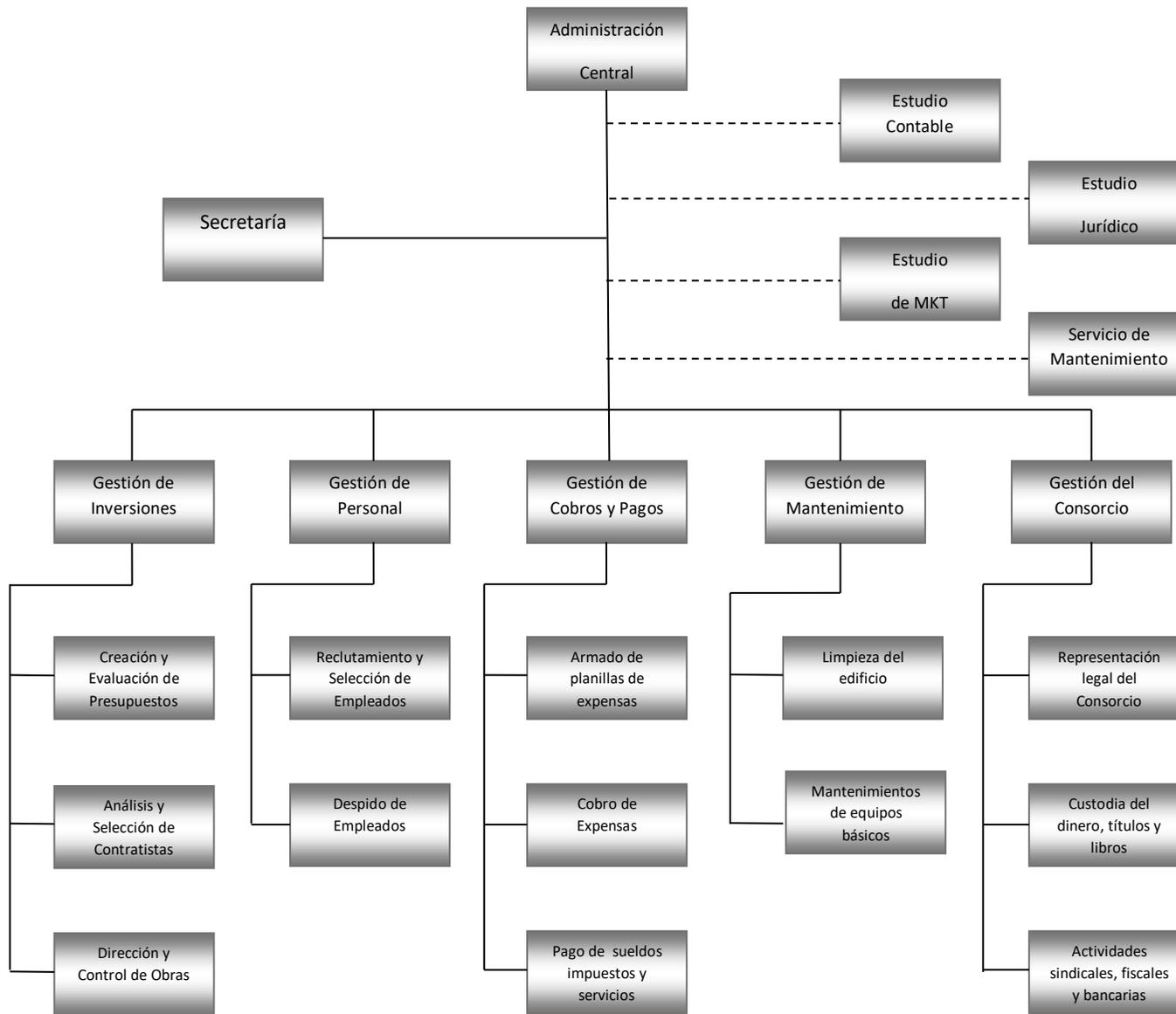
- Llevar al día la nómina y domicilio de los propietarios actuales de las unidades, cerciorándose de los cambios que ocurriesen.
  - Desafectar o despedir al personal de servicio o del consorcio.
  - Convocar oportunamente a asambleas, efectuar las citaciones del caso y remitir el orden del día.
  - Llevar al día y presentar en su oportunidad o cuando la asamblea lo requiera, las cuentas de la administración y documentación conexas, permitiendo su examen a los copropietarios.
  - Hacer rubricar los libros que exige la ley y los que el estatuto implante con el mismo recaudo.
  - Representar activa y pasivamente al consorcio de propietarios ante los particulares y las autoridades administrativas y judiciales de cualquier clase o fuero, pudiendo promover y contestar las demandas en cuanto se refieren a las cosas e intereses comunes.
- Concejo de Propietarios: según reglamento dice: “Se podrá constituir Concejo de Administración, si la asamblea así lo dispone. Las funciones de estos organismos colegiados, serán determinados libremente por la asamblea, de acuerdo con las circunstancias, pero en ningún caso la reglamentación podrá afectar ni interferirlas facultades legales y estatutarias del Presidente y del Administrador legal del consorcio.” Este órgano está compuesto por José Aguirre y Patricia Siddi, ambos copropietarios. Sus funciones son meramente consultivas. No decide ni gobierna.

#### 2.3.8.3 Organigrama con finalidad organizacional:

Anteriormente se explicó el organigrama institucional, como consorcio, con sus cuatro órganos, ahora se explicará el organigrama de la Galería Caracol, como una organización, que debe gestionar sus recursos para lograr obtener beneficios, que en este caso serán reinvertidos en la estructura de la misma, así como también en actividades que mejoren su funcionamiento, como inversión en marketing.

Aquí se incluyen distintos actores (en algunos casos empresas o personas), tanto internas como externas a la organización, que desempeñan funciones fundamentales para la gestión de la Galería como centro comercial y cultural. En síntesis, se trata de explicitar todas las funciones que se deben llevar a cabo para lograr una adecuada gestión de la institución, independientemente de que exista o no el cargo que lo lleve adelante.

#### **Ilustración 11: Organigrama con finalidad organizacional.**



Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar que existen tres niveles jerárquicos, en el primero se encuentra la Administración central, máxima autoridad, quien tiene relación de staff con, el Estudio Contable, con el Estudio Jurídico y con el de Marketing, a su vez posee relación de asesoría con Servicios de Mantenimiento, los cuales brindan información técnica sobre las actividades en las cuales se especializan, tales asesorías son externas a la organización. Luego en el segundo nivel jerárquico, se encuentran las actividades principales que engloba la administración en general, estas son Gestión de Inversiones, Gestión de Personal, Gestión de Cobros y Pagos, Gestión de Mantenimiento y Gestión del Consorcio. Luego en el tercer orden jerárquico se posicionan las tareas más relevantes que componen dichas funciones generales.

En conclusión se puede determinar que este es un tipo de Organigrama Vertical, en el cual la autoridad desciende por la cadena de mando, generando tres niveles jerárquicos, y su departamentalización, es decir la agrupación de actividades, se basa en Agrupamiento por Funciones, dependiendo de las tareas que brindan cada una de las personas y empresas que trabajan en la galería.

La departamentalización funcional es el sistema que más se emplea para organizar actividades y está presente, al menos en algún nivel, en la estructura organizacional de casi cualquier empresa.(Weihrich, 2012)

A continuación se detallan las ventajas y desventajas de la agrupación funcional, según libro de Administración de Heinz Weihrich (2012).

✓ Ventajas

- Es un reflejo lógico de las funciones.
- Se conserva tanto la autoridad como la responsabilidad de las funciones principales.
- Se sigue el principio de la especialización profesional.
- Se simplifica la capacitación.
- Se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima.

✓ Desventajas

- Se resta importancia a los objetivos generales de la empresa.
- El punto de vista del personal clave se especializa en exceso y se limita.
- Se reduce la coordinación entre funciones.
- La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima.
- Hay lenta adaptación a los cambios.
- Se limita el desarrollo de gerentes generales.

#### 2.3.8.4 Formulación de Funciones:

- Administración Central: a cargo del Abogado Facundo Gudell. Además de las funciones establecidas en el reglamento, este realiza trámites bancarios, sindicales y fiscales. Lleva adelante la defensa de la Galería ejecutando su profesión como tal, contestando demandas, defensa de juicios, etc. Controla la ejecución de las diversas obras, como director técnico. Realiza la administración financiera del edificio, con el armado de presupuestos para determinar los montos de las expensas, realiza el análisis de las diferentes inversiones en la galería, autoriza las negociaciones y acuerdos que se realizan entre los deudores, dueños de los locales, con el Estudio Jurídico y realiza la selección y despido del personal.
  - ✓ Estudio Contable: a cargo de Lorenzo Nuñez, quien lleva toda la contabilidad de la galería.
  - ✓ Estudio Jurídico: a cargo del Estudio Jurídico Ceballos, quienes realizan la ejecución de expensas. Si bien esta tarea puede ser realizada por el Administrador, siendo este abogado, el mismo prefirió no actuar como tal, para preservar el buen trato y comunicación con los dueños de las unidades de la galería.
  - ✓ Estudio de Marketing: a cargo de la empresa Insane Comand & Marc, la cual brinda asesoría en cuanto a las tendencias de galerías comerciales. Ellos administran las redes sociales de la galería, sean estas Facebook e Instagram. Determinando el cronograma de publicaciones durante 30 días, previa evaluación y aprobación del Administrador, en las cuales se realiza la publicidad de los diferentes locales que componen la misma, analizando también, el alcance que tuvo sobre el público y la interacción con los mismos, con el objetivo principal de generar una identidad única.
  - ✓ Servicios de Mantenimiento: compuesto por empresas y personas con contratos transitorios, el Administrador realiza acuerdos con ellos, basado en el presupuesto vigente, el cual es aprobado por el Concejo de propietarios.
    - Sistema de Cámaras de seguridad: a cargo de la empresa Pro Security S.A, para mantener monitoreado el edificio y de este modo poseer pruebas en caso de eventos extraordinarios.
    - Sistema Hidráulico: a cargo de Pablo Ramiro, sus tareas son las de llevar el mantenimiento de bombas, cisternas, etc, con conocimientos específicos en el tema.
    - Mantenimiento Ascensor: a cargo de Cesar Enrique Ahumada, sus tareas incluyen el rescate, renovación y rectificación del mismo.
    - Arquitectura: para la renovación de la fachada de la Galería, a cargo del Arquitecto Javier Vera y del Ingeniero Diego Restagnio Barros.
    - Albañilería: a cargo de Roberto Valdez, que se encarga de realizar trabajos de construcción que son más específicos.
  - ✓ Secretaría: a cargo de Pablo Muguetti, quien tiene como funciones, la administración de la caja, el cobro de expensas y pago de impuestos y

servicios, el pago de sueldos, análisis y selección de contratistas y evaluación de presupuestos.

- ✓ Mantenimiento: a cargo de Gabriel Zamora, es el único empleado de la Galería, sus funciones están establecidas por el Convenio Colectivo de Trabajo del SUTER, determinado como encargado no permanente sin vivienda. Sus tareas son limpieza y mantenimientos básicos y cuidado de espacios comunes. Además el Administrador generó un Libro de Órdenes, dada la naturaleza del edificio, para asignarle obligaciones extras, tal libro fue rubricado por la Subsecretaría de Trabajo y Empleo de la provincia, en el cual habilita al Administrador, a suspender al empleado, en el caso de que no cumpla las ordenes impuestas. Entre las tareas principales se encuentran el cuidado y mantenimiento de los techos, junto con el ingreso y egreso a los mismos, controlar que no se cuelguen carteles en la entrada del edificio ni en los espacios comunes, controlar los sistemas hidráulicos, de cámaras de seguridad, alamas y el funcionamiento del ascensor.

## 2.4 Estructura Organizacional. Aplicación del Modelo Configuracional de Mintzberg.

### 2.4.1 Tipologías Configuracionales.

Henry Mintzberg nacido en Montreal Canadá el 2 de septiembre de 1939 es un profesor académico internacionalmente reconocido y autor de varias publicaciones sobre negocios y gestión. Según este célebre, autor de "La estructuración de las organizaciones" (1979) y "Diseño de las organizaciones eficientes" (2000), las características de las organizaciones permiten clasificarlas dentro de agrupamientos naturales o configuraciones.

Es así como elabora cinco configuraciones ideales que se constituyen como una tipología de formas ideales o puras, cada una de las cuales es una descripción de un tipo básico de estructura organizativa. Y añade que no hay estructura real que se ajuste perfectamente a una configuración, pero a algunas les falta realmente poco. Mintzberg sostiene que las organizaciones son atraídas por una de las configuraciones en busca de una armonía estructural interna.

Estos tipos de configuraciones son:

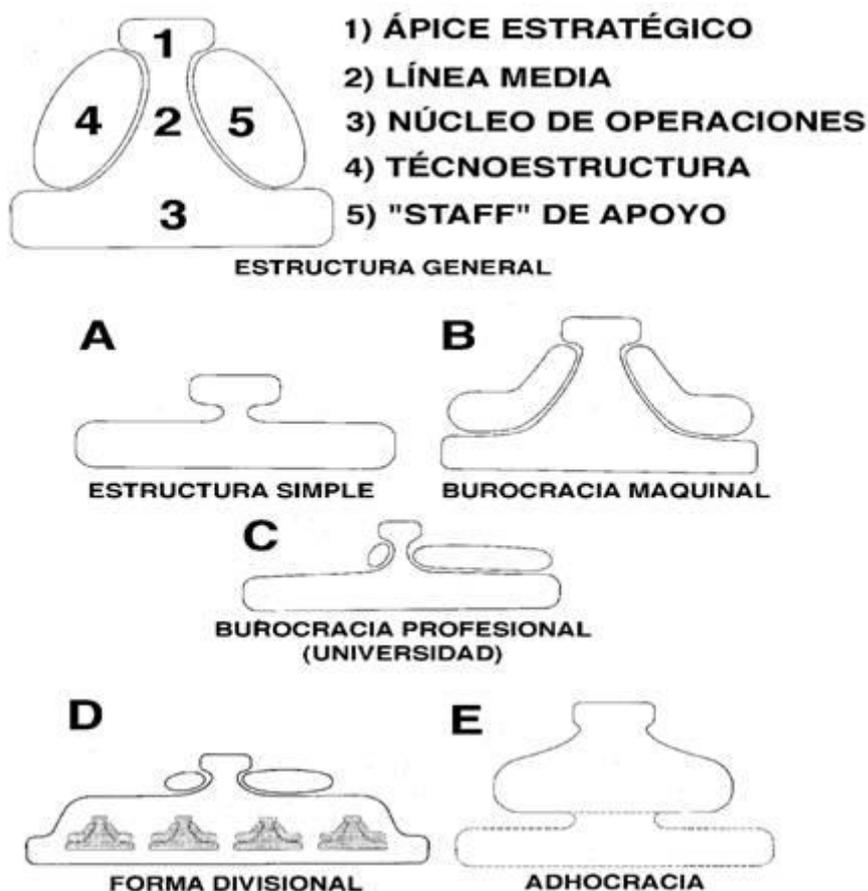
- A. La estructura simple: como su nombre lo indica, se trata de una estructura sencilla, informal y flexible. Corresponde a empresas pequeñas cuyas actividades giran en torno al director general, quien efectúa en forma directa la supervisión de los empleados y además asume varias funciones. Pero no se circunscribe únicamente a microempresas, pues también una empresa con decenas de empleados puede tener una estructura simple al carecer de un equipo de dirección.
- B. La burocracia maquinal o mecánica: este concepto se basa en el descrito por el sociólogo alemán Max Weber: la burocracia implica la proliferación de reglas, normas y comunicación formal. El poder de decisión está centralizado y posee una elaborada estructura administrativa. Mintzberg señala, con gran evidencia

empírica, que cuando mayor es la edad de una organización más formalizado es su comportamiento. De modo que una organización con burocracia maquinal no suele ser una organización joven. El experto subraya la existencia de una obsesión por el control en todos los niveles jerárquicos, buscando la eliminación de toda incertidumbre para que la maquinaria burocrática funcione bien. A este tipo configuración pertenecen las oficinas de correos, las agencias de seguridad, las empresas siderúrgicas, las prisiones, las líneas aéreas, los grandes fabricantes de automóviles, etc.

- C. La burocracia profesional: cuenta con la normalización de las habilidades profesionales y con el adoctrinamiento. Incorpora especialistas debidamente preparados y adoctrinados, es decir, profesionales, quienes asumen un control significativo sobre su propio trabajo. La naturaleza burocrática de esta configuración radica en el empleo de normas que predeterminan lo que se debe hacer al interior de la organización. A diferencia de la burocracia maquinal, en la burocracia profesional las normas surgen fuera de su propia estructura, especialmente en las asociaciones profesionales que reúnen a los operarios con sus colegas de otras burocracias profesionales. Así, Mintzberg pone como ejemplos de burocracia profesional a las universidades, los hospitales, los centros escolares, las empresas de contabilidad y de producción artesanal. Todas ellas cuentan con profesionales que tienen las habilidades y los conocimientos para producir bienes y servicios normalizados.
  
- D. La organización divisional: la organización divisional o diversificada cuenta con una estructura basada en divisiones autónomas, cada una de ellas con una estructura propia y débilmente acopladas entre sí aunque existe una dirección administrativa única. Este tipo de organización se ve en empresas grandes con varias sedes administrativas distribuidas con criterios geográficos principalmente. Es el caso de las compañías multinacionales.
  
- E. La adhocracia: del latín *ad hoc* (para esto o para este fin), la adhocracia se refiere a cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno. Se trata de una organización descentralizada, conformada por equipos multidisciplinarios coordinados, capaces de adaptarse fácilmente a los cambios, con directivos integradores y con una estructura de matriz. Este tipo de organización suele presentarse en el ámbito de la alta tecnología.

A continuación se representan a través de figuras, las tipologías organizacionales antes mencionadas.

## Ilustración 12: Tipologías configuracionales



Fuente:(Martínez, 2012)

La Galería Caracol como se expresó anteriormente, es un Consorcio de Propietarios, con ello se entiende a la reunión o agrupación de los Copropietarios, es decir aquellas personas que son titulares de dominio de un inmueble sometido al régimen de la propiedad horizontal (régimen que reglamenta la vida de los edificios). Es decir que el consorcio es una persona de existencia ideal, una personería jurídica, distinta de los integrantes que lo conforman y que se encuentran representados por un administrador matriculado.

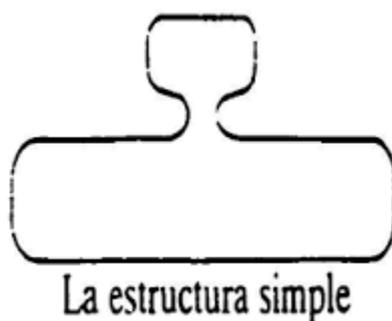
Teniendo en cuenta esta situación y tomando como base el Modelo planteado por Henry Mintzberg, en su libro Diseño de las organizaciones eficientes, se puede observar que este paseo comercial, posee una administración centralizada, quien se encarga de coordinar las actividades esenciales del consorcio, logrando gestionar los recursos de manera eficiente para cumplir con las obligaciones de la misma y poder reinvertir parte de las ganancias en el mejoramiento general de la galería. Esta administración está compuesta por una sola persona quien es el Administrador legal del edificio, con la ayuda de un asistente a quien le delega algunas actividades de menor importancia y otras que también son tercerizadas, sus tareas son repetitivas y no complejas, no existe una división específica de las mismas. Es una administración joven, pequeña y flexible. (Mintzberg, 2001)

Por ello es que se puede especificar a la Galería Caracol como una **Estructura Simple**, ya que se caracteriza por una fuerte centralización de la autoridad, por su poca formalización y por una coordinación basada en la supervisión directa y/o la

adaptación mutua ya que incorporan un alto componente informal al producirse contactos y relaciones directas entre sus miembros.

En este tipo de estructura se mantiene el poder de la toma de decisiones y la autoridad, y el negocio se desenvuelve alrededor de ellos en una estructura con forma de margarita, controlando personalmente la producción, ventas, finanzas, personal, etc. Como ventajas destacan, debido a su simplicidad, su flexibilidad, su bajo costo de mantenimiento y su rapidez de respuesta a situaciones imprevistas, se adaptan fácilmente y con unos costos relativamente bajos a las nuevas situaciones y cambios en el entorno, lo cual les hace aptas para actuar en entornos sencillos pero dinámicos, aunque también puede ser adecuada en entornos hostiles en los que es necesaria una concentración de autoridad para actuar eficientemente. Algunas de las grandes ventajas de la estructura simple es su sentido de misión. Muchas personas disfrutan trabajando en empresas pequeñas e íntimas, cuyo líder a menudo carismático, sabe hacia dónde la dirige, los empleados pueden identificarse profundamente con una organización de este tipo: hay menos personas, menos niveles jerárquicos, una menor subdivisión del trabajo, y mayor facilidad de contactos entre los miembros de la empresa entre sí y con el director general, los empleados conocen mejor la situación de la empresa y ven claramente su contribución e importancia en relación con la organización en su totalidad. No obstante, hay quienes tachan a la estructura simple de ser sumamente restrictivas, al concentrar toda la autoridad en un solo individuo. Además, en este tipo de empresas las posibilidades de desarrollo profesional de los empleados son escasas al carecer de niveles jerárquicos. Como inconvenientes presenta una limitada posibilidad de aplicación, ya que cuando la organización aumenta de tamaño y aumenta la complejidad de las tareas a realizar, las comunicaciones informales, la centralización de la autoridad en una sola persona y la falta de mecanismos de coordinación tales como los de normalización se convierten en obstáculos para el buen funcionamiento de la empresa y es cuando quizá debería plantearse un cambio. En la siguiente figura puede apreciarse el isotipo mediante el cual el autor representa a este tipo de estructura.

**Ilustración 13: Figura de una estructura simple**



Fuente:(Martínez, 2012)

## 2.4.2 Características de la Estructura Simple, según Mintzberg.

A continuación, se enuncian las características básicas de una Estructura Simple:

- ✓ Mecanismo coordinador principal: Supervisión Directa, aunque también ajuste mutuo.
- ✓ Parte clave de la organización: Cumbre Estratégica, ya que el poder recae en un solo individuo en este caso el Administrador.
- ✓ Principales parámetros de diseño: Centralización Vertical y Horizontal, dado que el poder desciende por la cadena de autoridad de línea y porque el mismo pasa de gerente a no gerentes.
- ✓ Factores Situacionales: Pequeña, sistema técnico no sofisticado, con un ambiente simple, porque sus tareas son fácilmente comprensibles y dinámico porque existen factores que hacen que el ambiente no sea predecible, como cambios de gobierno, en la economía, en la oferta, etc, y posible hostilidad.
- ✓ No es elaborada, no tiene una tecnoestructura, poco staff de apoyo, poca división de trabajo y pequeña jerarquía gerencial.
- ✓ El flujo del trabajo tiende a ser flexible, con tareas sin especialización e intercambiables.(Mintzberg, 2001)

No es elaborada. Normalmente no tiene tecnoestructura, poco staff de apoyo, pobre división de trabajo y pequeña jerarquía gerencial. Es orgánica. Evita usar todos los dispositivos formales de la estructura y minimiza su dependencia de staff.

La coordinación es por Supervisión directa. Centraliza el poder en el director general. La parte clave de la estructura, consiste en la cumbre estratégica y un núcleo operativo orgánico. El flujo de trabajo, tiende a ser flexible, con tareas sin especialización e intercambiables.

## 2.4.3 Condiciones de la Estructura Simple, según Mintzberg.

El ambiente es simple y dinámico, simple porque la comprensión del trabajo que ha de realizarse es fácil y dinámico porque existen un conjunto de variables que lo hacen no estable, como lo puede ser el cambio de gobierno, una economía inestable etc. Puede ser comprendido por un solo individuo y es dinámico resultando en una estructura orgánica. Los sistemas técnicos no son ni sofisticados ni reguladores, ya que requieren de estructuras de staff elaboradas y burocratización del núcleo operativo.(Mintzberg, 2001)

## 2.4.4 Híbridos de la Estructura Simple según Mintzberg.

También sería posible analizar a la Galería Caracol, como un tipo de híbrido dentro de la estructura simple. Podría estructurarse como, Estructura más simple, como Burocracia simple y como Burocracia profesional Simple.

- ✓ Estructura más simple: ya que tiene canales laterales de comunicación abiertos como la Adhocracia, manejándose con el ajuste mutuo porque son organizaciones pequeñas. Al ser una administración pequeña, la comunicación es informal y depende de la habilidad de los especialistas en adaptarse entre ellos en el trabajo.
- ✓ Burocracia simple: ya que realiza tareas simples y repetitivas, con cierto grado de estandarización, no tiene gerentes medios. El consorcio, está compuesto por el administrador y un asistente, luego todas las funciones que comprenden a la galería están a cargo de ellos, estas son tareas que son de fácil comprensión y de aplicación constantes, como lo es el caso del cobro de expensas y la emisión de los recibos de pago.
- ✓ Burocracia profesional simple: ya que los profesionales altamente capacitados practican destrezas estándares y son dirigidos por un líder fuerte basado en la supervisión directa. La administración está compuesta por abogados quienes se especializan en cuestiones jurídicas y administrativas, por lo tanto también podemos incluir este híbrido ya que se adhiere el aspecto profesional supervisado por una sola persona, en este caso el Administrador. Sin embargo es menester aclarar que en el caso de estudio, estos profesionales son externos a la organización, cuestión que el autor plantea de modo distinto.

## 2.5 Mejoramiento de Procesos.

### 2.5.1 ¿Por qué centrar la atención en los procesos?

Las organizaciones líderes están pensando en forma diferente acerca de sus procesos que ya no se ven solo como simples procesos de producción. Actualmente la gerencia comprende que existen muchos más procesos que emplean materiales, equipos y personas para ofrecer diferentes tipos de output y servicios. El mejoramiento de procesos en la empresa ha observado algunos mejoramientos, incluyendo los siguientes: (Harrington, 1993)

- ✓ Mayor confiabilidad de los procesos de la empresa.
- ✓ Mejor tiempo de respuesta
- ✓ Disminución del costo
- ✓ Reducción de inventarios
- ✓ Mejoramiento en manufactura
- ✓ Superior participación de mercado
- ✓ Mayor satisfacción del cliente
- ✓ Incremento de la moral de los empleados
- ✓ Incremento de las utilidades
- ✓ Menor burocracia

Los clientes hoy en día buscan que cada interacción con el proveedor sea un placer, es decir que para que una empresa tenga éxito es necesario tener una experiencia extraordinariamente buena con el cliente y solo se logra cuando toda interacción con

ellos se coordine de forma superior. Para ello se debe dejar de pensar en la estructura organizacional y empezar a centrarse en los procesos que controlan esas interacciones con el cliente. A veces se generan conflictos entre una organización vertical y los procesos que son horizontales, hay que enfocarse en estos últimos. (Harrington, 1993)

**Tabla 8: Atención hacia la organización o hacia los procesos**

<b>CENTRADO EN LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>CENTRADO EN EL PROCESO</b>
<b>Los empleados son el problema</b>	El proceso es el problema
<b>Empleados</b>	Personas
<b>Hacer mi trabajo</b>	Ayudar a que se hagan las cosas
<b>Comprender mi trabajo</b>	Qué lugar ocupa mi trabajo dentro del proceso
<b>Evaluar a los individuos</b>	Evaluar el proceso
<b>Cambiar a la persona</b>	Cambiar el proceso
<b>Siempre se puede encontrar un mejor empleado</b>	Siempre se puede mejorar el proceso
<b>Motivar a las personas</b>	Eliminar barreras
<b>Controlar a los empleados</b>	Desarrollo de las personas
<b>No confiar en nadie</b>	Todos estamos en esto conjuntamente
<b>¿Quién cometió el error?</b>	¿Qué permitió que el error se cometiera?
<b>Corregir errores</b>	Reducir la variación
<b>Orientado a la línea de fondo</b>	Orientado al cliente

Fuente: Mejoramiento de los procesos de la empresa de James Harrington, 1993.

## 2.5.2 ¿Qué es un proceso?

No existe producto y/o servicio sin un proceso. De igual forma no existe proceso sin producto o servicio.

Un proceso es cualquier actividad que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de la organización para suministrar resultados definitivos.

A su vez un Proceso de Producción es cualquier proceso que entre en contacto físico con el hardware o software que se entregará a un cliente externo hasta aquel punto en el cual el producto se empaca. (Harrington, 1993)

## 2.5.3 ¿Qué es el MPE?

El MPE se conoce como Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Business Process Improvement – BPI. Éste garantiza el uso efectivo y eficiente de los recursos: como lo son los medios, las personas, el equipo, el tiempo, el capital y el inventario.

Los tres objetivos más importantes del MPE son:

- Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
- Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.
- Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

Todos los procesos bien definidos y bien administrados tienen algunas características comunes: (Harrington, 1993)

- Tienen a alguien a quien se considera responsable de aquella forma en la cual se cumple el proceso (responsable del proceso).
- Tienen límites bien definidos (alcance del proceso).
- Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas.
- Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.
- Tienen controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad.
- Tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.
- Tienen tiempos de ciclos conocidos.
- Han formalizado procedimientos de cambio.
- Saben cuán buenos pueden llegar a ser.

El MPE es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón del problema al centrarse en eliminar el desperdicio y la burocracia y ayudará a simplificar y modernizar sus funciones asegurando que los clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen errores
- Minimicen demoras
- Maximicen el uso de activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso de personal
-

## 2.5.4 Fases del MPE

A continuación, se explicarán cuales son las cinco fases del Mejoramiento de los procesos de la empresa, para lograr que una organización genere procesos que sean efectivos, eficientes y adaptativos.(Harrington, 1993)

1. Organización para el mejoramiento: El objetivo de esta primera fase es asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso e involucra la selección del proceso crítico a mejorar comprendiendo las siguientes actividades:
  - Establecer el Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM)
  - Nombrar responsables del Proceso
  - Determinar los procesos críticos de la organización
  - Seleccionar el o los proceso a mejorar
  
2. Comprensión del proceso: En esta segunda fase se persigue la descripción del proceso actual a mejorar comprendiendo las siguientes actividades:
  - Determinar los límites del proceso objeto de mejora
  - Definición de las medidas y objetivos de efectividad, eficiencia y adaptabilidad
  - Elaborar el diagrama de flujo del proceso actual
  - Caracterización del proceso actual y sus etapas
  
3. Modernización: Esta fase tiene por objetivo mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa comprendiendo la identificación de las oportunidades de mejora y la propuesta de un proceso mejorado. Sus actividades son las siguientes:
  - Identificación de oportunidades para la mejora del proceso: errores y repetición del trabajo, alto costo, mala calidad, demoras prolongadas, acumulación, falta de registros.
  - Propuesta de proceso mejorado:
    - . Reducir el tiempo del proceso
    - . Eliminar los errores del proceso
    - . Eficiencia en el uso de los equipos
    - . Estandarización
    - . Documentar el proceso
  
4. Medición y control: En la cuarta fase el objetivo es poner en práctica un sistema para controlar el proceso para el mejoramiento progresivo que involucre mediciones con retroalimentación y auditorías periódicas:
  - Desarrollar mediciones y objetivos del proceso
  - Establecer un sistema de retroalimentación con ajustes sobre el sistema y la maquinaria en función de las mediciones.
  
5. Mejoramiento continuo: Su fin es poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.

## 2.5.5 Aplicación del MPE en la Galería Caracol

Tal como se expresó al comienzo de la presente investigación en su comienzo, cuando los administradores llegaron a la Galería Caracol se encontraron con el peor de los panoramas, una Galería, con diversos problemas tanto estructurales, como administrativos y comerciales, al punto de quiebra del edificio.

Lo primero que fue necesario resolver eran los problemas administrativos, determinar cuál era la deuda total y quiénes eran los correspondientes deudores. Para ello se creó una planilla de deudores la cual se modificó cuatro veces hasta obtener una definitiva, que concentra la información de cada uno de los 111 locales, esta misma pudo concretarse con la ayuda del cobrador, Fernando Morici, quien trabajaba en ese momento en la galería, ya que se disponía de una escasísima documentación como los recibos de expensas. Se revisaron cada uno de ellos, determinando cuál era el último correspondiente a cada local. Esta tarea les encomendó todo un año de revisión y armado de la planilla. Se concluyó entonces la cantidad de 67 deudores de 111, es decir el 60% de los locales eran deudores con años de antigüedad.

Los administradores vincularon la planilla de deudores con otra planilla en soporte papel, que es la planilla de expensas, hoy en día es digital, y se envía por email o por whatsapp a cada unos de los propietarios e inquilinos.

### Diferenciación de Expensas Ordinarias y Extraordinarias

- ❖ **Expensas ordinarias o comunes:** Son los gastos habituales del edificio y de los cuales tiene que hacerse cargo todo el consorcio por ejemplo:
  - Sueldo del encargado.
  - Artículos de limpieza
  - Gastos de luz, agua y gas.
  - Mantenimiento de, por ejemplo: ascensores, bomba de agua, limpieza de la pileta.
  - Otros servicios como la vigilancia.
  - Sueldos del personal del edificio.
  - Gastos de combustible y electricidad.
  - Honorarios por reparaciones.
  
- ❖ **Gastos extraordinarios:** Son erogaciones esporádicas, que buscan innovar o valorizar el edificio común, realizar modificaciones o reposición de maquinaria fuera de uso.

Siguiendo la línea de diferenciación entre gastos ordinarios y extraordinarios, hay que decir que éstos últimos, incluyen la pintura del inmueble o refacción interna o externa, como también, la reparación de grandes roturas que exceden los gastos habituales de mantenimiento.

Su pago debe ser resuelto por asamblea de propietarios, con el voto de la mayoría y según políticas vigentes del reglamento de copropiedad del edificio.

También pueden existir gastos que no se liquidan todos los meses y pueden ser extraordinarios en algún momento, pero no son considerados extraordinarios puros

como los precedentes, ejemplo un cambio de cañería de gas. No es obligación del administrador que los recaude de una manera diferenciada y se consideran comunes.

Teniendo en cuenta las definiciones antes mencionadas y a modo de simplificar, todo lo que sea gastos de mantenimiento son ordinarios, no correspondiendo que sean liquidados como extraordinarios.

Considerando las diferencias, que hay que tener en cuenta a la hora de establecer en los contratos los gastos ordinarios y extraordinarios, los propietarios con terceros le son totalmente ajenos al consorcio, es decir, que es indistinto la persona que ocupe la propiedad, o qué dice el contrato sobre quién deba abonar las expensas. Esta situación tendrá estrecha relación en todo caso con el contrato de alquiler que se haya realizado entre locador y locatario.

El administrador envía los gastos y quien quiera que sea, debe abonar el importe liquidado, pasando a ser, tal como se expresó anteriormente, un tema entre el propietario con el locatario, la forma en la que hayan decidido cómo y quién paga esos gastos ordinarios y extraordinarios. (Mercado, 2019)

Siguiendo con la explicación de la planilla de expensas, con verde se representan las deudas de expensas ordinarias, con gris las extraordinarias y con amarillo se representan los planes de pagos. Para generar un plan de pago el dueño o inquilino no puede estar atrasado en la expensa del corriente mes, de esta forma se congelan los intereses de la deuda y el deudor conoce cuál es la suma de la adeudada y en cuántas cuotas pagarla.

Luego de ello, se realiza una clasificación de los deudores, de la siguiente manera:

- Deudores en rojo: son aquellos deudores irrecuperables los que van a ejecución directa.
- Deudores en Amarillo: son aquellos con los que se puede hacer una negociación o convenio.
- Deudores Celeste: son los que están al día con las expensas, sin ninguna deuda al día 29 de cada mes.

Una vez realizado este análisis y clasificación de los deudores, los administradores recurrieron al uso de un sistema, llamado Trello, con el cual pueden gestionar de una forma más eficiente y clara el cobro de las expensas que se encuentran adeudadas.

Este sistema permite guiar el seguimiento de los deudores, a través de 5 etapas que deben respetarse de forma ordenada y secuencial. Más adelante se detallará la explicación del mismo en el punto E) Análisis del proceso.

#### A. Selección del Proceso:

Se selección el proceso de Seguimiento de Deudores ya que forma parte del macro proceso de Cobro (o Administración). Este proceso es fundamental, ya que de aquí se obtienen los fondos necesarios para que la galería cumpla con sus obligaciones de pago, así como también para llevar adelante sus funciones como centro comercial, proveyendo una gestión administrativa eficiente.

B. Objetivo del Proceso:

El objetivo del proceso es obtener el 100% de las deudas liquidadas o al menos un porcentaje que los administradores consideren necesario para el funcionamiento de la galería.

C. Procesos con los que se relacionan:

Este proceso se relaciona con el proceso de pago de servicios, de mantenimiento y fondos de reserva, por ejemplo.

D. Determinación de límites y clientes del Proceso de Seguimiento de Deudores Galería Caracol:

LIMITES:

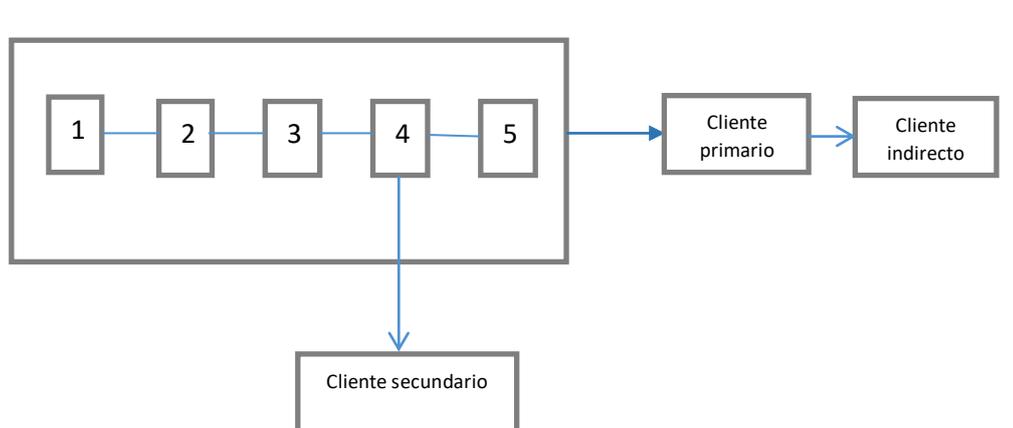
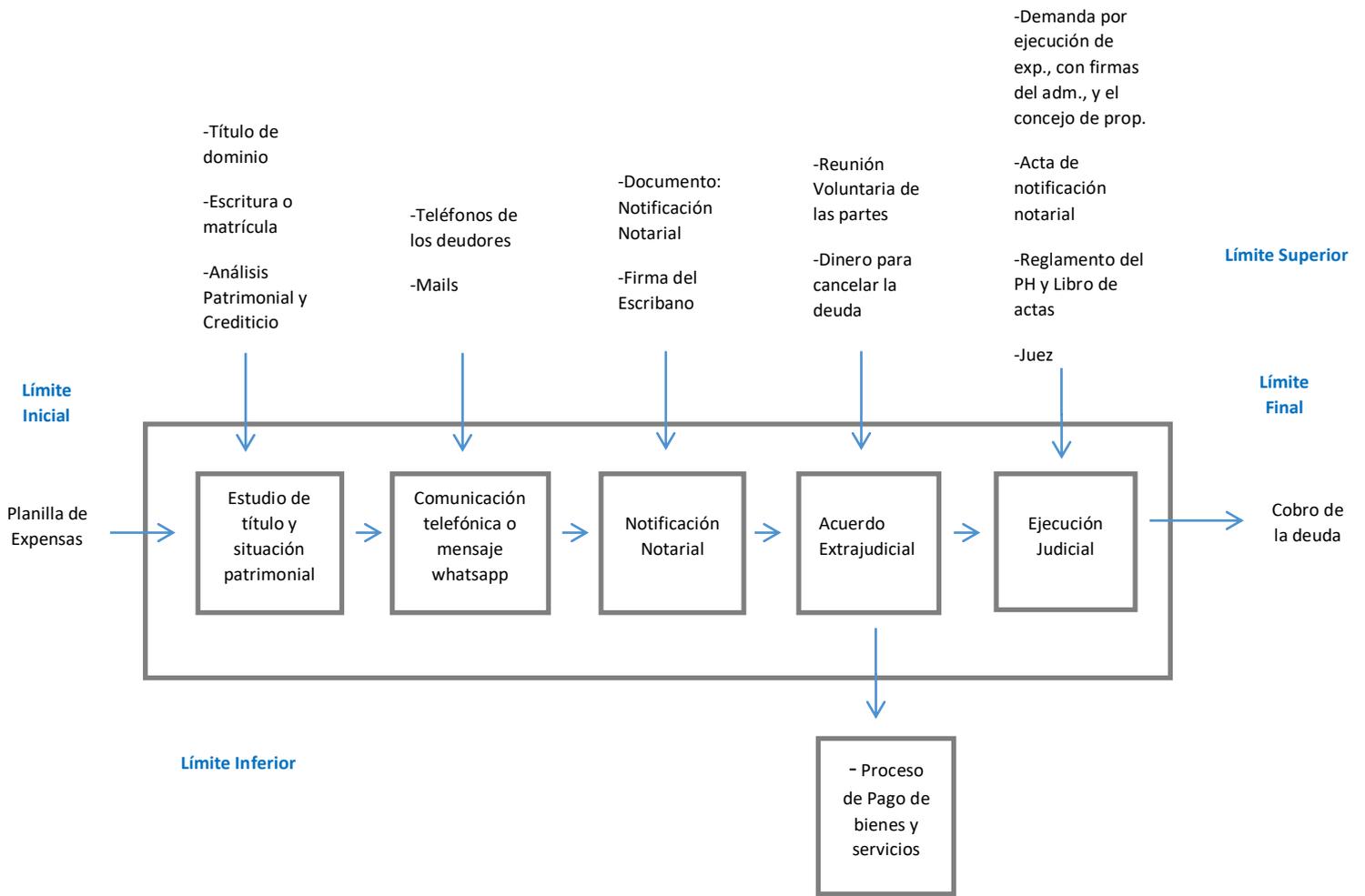
Inicial: Planillas de expensas, para determinar la cantidad de locales que poseen deuda.

➤ Superior:

- Títulos de dominio
- Escrituras
- Bienes Personales
- Documento de análisis crediticio
- Números telefónicos
- Mails
- Acta de notificación notarial y firma de Escribano
- Tiempo para reunión entre las partes
- Dinero para cancelar la deuda
- Demanda por ejecución de expensas
- Reglamento de propiedad horizontal
- Libro de actas

➤ Inferior: el cobro permite la salida al Proceso de Pago de bienes y servicios.

➤ Final: Cobro de la deuda



## CLIENTES

1. Primario: el primero en recibir el output de forma directa, es el Estudio Ceballos, a través del Cobro judicial.
2. Secundario e Indirecto: son los Administradores, tanto el cliente secundario quien es el asistente del Administrador, recibe el cobro en la etapa de Cobro extrajudicial y da inicio a otros procesos internos como el Pago de bienes y servicios, así como también el cliente indirecto es el Administrador central, quien recibe del Estudio Ceballos el Cobro Judicial indirectamente.

## INPUTS

- Títulos de dominio
- Escrituras
- Bienes Personales
- Documento de análisis crediticio
- Números telefónicos
- Mails
- Acta de notificación notarial y firma de Escribano
- Tiempo para reunión entre las partes
- Dinero para cancelar la deuda
- Demanda por ejecución de expensas
- Reglamento de propiedad horizontal
- Libro de actas

## OUTPUT

- Cobro de la deuda, libre deuda.

## PROVEEDORES

- Registro de la propiedad
- Banco Nación
- Escribano
- Juez

E. Análisis del proceso: a continuación se procederá a detallar el Proceso de Cobro de Deudores.

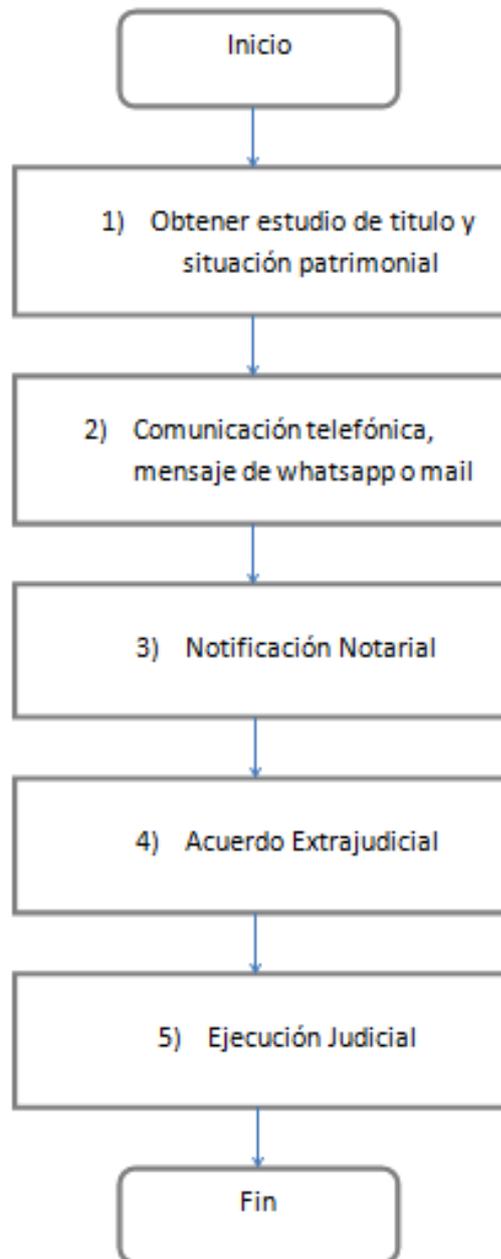
1. Estudio de Título y Situación Patrimonial: Esta primer etapa consta de buscar por cada local la Matrícula de Registro de la Propiedad o la escritura de los mismos, con el objetivo de identificar a la persona a quien se le va a reclamar el pago de las expensas. Cabe aclarar que la persona que compra un inmueble se hace cargo de las deudas que este posea. Aquí también se realiza un estudio de Situación Patrimonial y Crediticia, para conocer cuáles son las propiedades que posee dicha persona y conocer las posibilidades de cobro si la situación llega a juicio. Ya que los remates de los locales, se hacen en función del avalúo fiscal, si la deuda supera ese valor, se declara insolvente en juicio y esto provocaría llevar a la galería a un juicio en vano.

2. Comunicación Telefónica: En este segundo paso, se le hace un llamado o se envía un mensaje de whatsapp al deudor, notificándole sobre la deuda, e invitándolo a acercarse a la oficina para informarle de la deuda y llegar a un acuerdo de pago. El mensaje lo envía actualmente el Estudio Ceballos, expensando lo siguiente: “Me estoy comunicado de la Administración de la Galería Caracol, somos asociados del Estudio Gudell, por la deuda que posee referente al local “X”, necesitamos que pase a abonar la expensa adeudada por nuestro estudio en un plazo máximo de de “X”, lo podemos esperar hasta el día “X” a las “X” horas en la oficina. Desde ya muchas gracias. Saluda atentamente.
3. Notificación Notarial: requiere de la coordinación con la escribana para realizar el envío de la notificación notarial. Aquí el 85% de los deudores, realizan sus pagos. El contenido de la notificación Notarial es el siguiente:
  - a. “Lucas Fernando Gudell en mi carácter de administrador conforme acta de asamblea ordinaria y de acuerdo al TÍTULO XII. Art. 24 del Reglamento de Copropiedad y Administración del CONSORCIO DE PROPIETARIOS GONZALES VIDELA – CENTRO COMERCIAL GALERÍA CARACOL (a mérito de la documentación acreditada por ante escribana y que, no obstante, pongo a su disposición en la oficina de la administración), siguiendo expresas instrucciones, y en virtud de los establecido por el TÍTULO X. Artículos 18, 19 y 20 del citado Reglamento, me dirijo a Ud. a fin de poner en su conocimiento con carácter previo a juicio que la Unidad funcional N° XX cuyo propietario resulta ser el Sr. XXXXX con D.N.I N°XXXXX, según inscripción del Registro de la Propiedad N° XXXXX, N° de foja XXX. Tipo: Propiedad Horizontal, Departamento: Capital, Código de tomo: XXXXXX, Circunscripción: 1; registra una deuda de expensas impagas que al día de la fecha asciende a la suma de XXXXX (\$ XXXXX) teniendo en cuenta los intereses moratorios que establece el citado Art. 19. Nos reservamos derecho de ampliar liquidación hasta el momento del efectivo pago y se notifica que en dicha deuda no se incluyen honorarios y gastos que serán calculados al día del efectivo pago.
  - b. Se lo intima por el término de 10 días hábiles y se le informa que dicha suma surge de la liquidación de deuda efectuada, a su disposición en la oficina del remitente. El pago podrá ser efectuado en el domicilio de la Administración ESTUDIO GUDELL (Calle Avenida España 1248, Segundo piso, Oficina 30) de Lunes a Viernes de 9 a 15 hs.
  - c. En caso de no poder dar cumplimiento con la intimación cursada podrá concurrir a la oficina arriba aludida en un plazo perentorio e impostergable de 48 horas, previa comunicación al Teléfono celular (261) 617-7655, o al E-mail: [integral.jco@gmail.com](mailto:integral.jco@gmail.com), a los efectos de formalizar un acuerdo de pago, caso contrario se iniciará de inmediato la correspondiente ejecución judicial por vía del proceso monitorio, con la traba de embargo sobre su propiedad. Asimismo, se informa que la empresa de información crediticia VERAZ está utilizando los datos de las ejecuciones de expensas que tramitan en los juzgados correspondientes para luego reflejarla en su historiografía comercial. QUEDA UD. DEBIDA Y FORMALMENTE NOTIFICADO.” Esta notificación se la expide el administrador al escribano, quien se la presenta a los deudores de los locales, estén o no presentes y queda constancia con el escribano quien da Fe Pública.

4. Ejecución judicial de deudas de expensas o Acuerdo extra judicial: en el primer caso, se genera un juicio contra el local y en el segundo se llega a un convenio de pago, en la oficina, donde se congela la deuda en el momento que se firma. Si la deuda es menor a \$30000 pesos se paga a contado, si es igual a \$50000 se realiza el pago en 3 (tres) cuotas y si la deuda supera los \$50000 se define en tal caso como será el mecanismo de pago.
  - a. Al momento de iniciar la ejecución de expensas el administrador debe presentar la demanda por ejecución de expensas, con la deuda líquida y exigible firmada por el administrador y por los miembros del concejo de propietarios, el acta de notificación notarial, donde queda constancia de que fue notificado ese proceso y que no se presentó a ejecutar la expensa y el reglamento de PH del edificio junto con el libro de actas en donde designa como autoridad al administrador. Una vez que el juzgado constata todos estos elementos, dicta una sentencia de ejecución de expensas, el cual se notifica otorgándole un plazo de 5 días para responder y si no se presenta en ese plazo, queda firme y el local va a remate.
5. Cobro judicial: el pago de la deuda se realiza en tribunales.

F. Diagrama de Bloque: A continuación se presenta el diagrama de bloque del proceso de Cobro de Deudores, el cual proporciona una visión rápida no compleja de proceso.

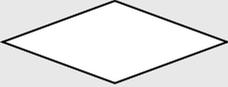
**Tabla 9: Diagrama de Bloque**



Fuente: Elaboración propia

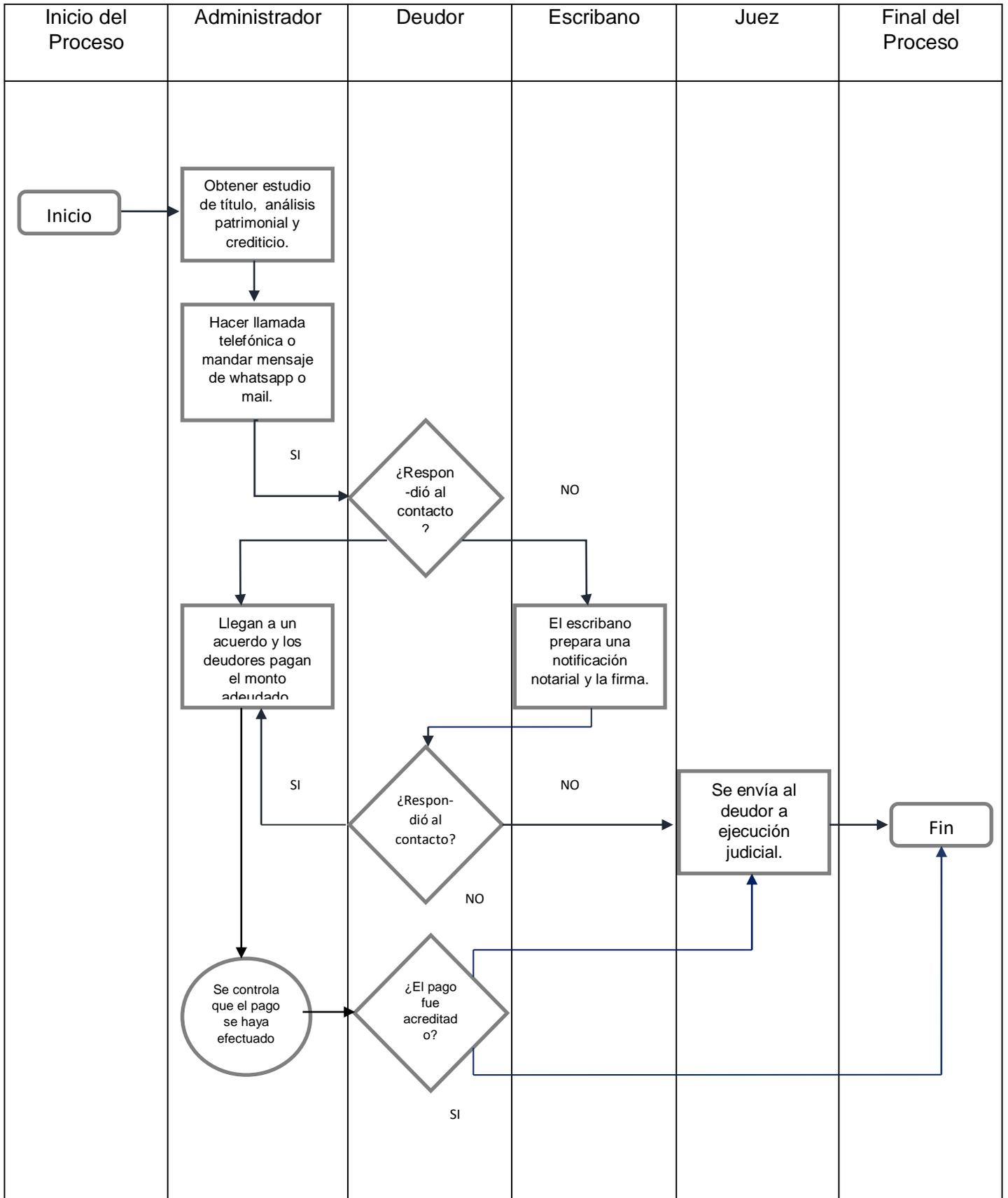
G. Diagrama de flujo funcional: Este diagrama permite mostrar el movimiento entre las diferentes unidades de trabajo. A continuación se explica la simbología utilizada para realizar el diagrama de flujo.

**Tabla 10: Significado de la simbología**

Simbología	Significado de la Simbología
	Se refiere a los límites del procedimiento. Cuando se <b>inician</b> las actividades y cuando <b>finalizan</b>
	Representa toda <b>acción</b> de elaboración, modificación o incorporación de información.
	Representa <b>alternativa</b> , se utiliza para indicar que en el procedimiento pueden originarse distintos cursos de acción y opciones.
	Representa <b>control</b> , toda acción que requiere de verificación y corrección de datos si es necesario.
	Representa <b>traslado</b> , indica el sentido de la circulación y une a los otros símbolos del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Diagrama de Flujo



Fuente: Elaboración propia

H. Medición del proceso:

- ✓ Medidas de Efectividad: Significa hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados. Es el grado en que los outputs del proceso, satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes, es sinónimo de calidad. También implica tener el output apropiado, en el lugar apropiado, en el momento apropiado y al precio apropiado.
  - ✓  $(\text{Cantidad de locales con negociación} / \text{Cantidad de locales a negociar proyectados}) = (59/59) = 1$   
Se negociaron el 100% de los locales con deuda a negociar proyectados
  - ✓  $(\text{Cantidad de locales con deuda} / \text{cantidad de locales totales}) = (67/111) = 0.60$   
El 60% de los locales, se atrasan y generan deudas.
  - ✓  $(\text{Cantidad de locales sin deuda} / \text{cantidad de locales totales}) = (44/111) = 0.40$   
El 40% de los locales pagan al día.
  
- ✓ Medidas de Eficiencia: Es el punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de la efectividad. La productividad es una medida de eficiencia.
  - ✓  $(\text{Cantidad de locales que responden a las notificaciones} / \text{Cantidad de notificaciones enviadas}) = (2/2) = 1$   
El 100% de las notificaciones enviadas son respondidas en tiempo y forma.
  - ✓  $(\text{Cantidad de locales enviados a ejecución} / \text{cantidad de locales con ejecución cobrados}) = (7/8) = 0.875$   
El 87,5% de los locales enviados a ejecución se cobran.
  - ✓  $(\text{Cantidad de locales que responden a las llamadas o whatsapp} / \text{cantidad de llamadas y whatsapp enviados}) = (57/59) = 96.6$   
El 96.6% de los locales que reciben las llamada o whatsapp, responden a los mismos.
  - ✓  $(\text{Cantidad de locales a ejecutar} / \text{cantidad de locales con deuda}) = (8/67) = 0.12$   
El 12% de los locales con deuda se ejecutan.
  
- ✓ Medidas de Adaptabilidad: Es la flexibilidad del proceso para dirigir las expectativas futuras y cambiantes del cliente y sus requerimientos

especiales. Es fundamental para lograr un margen competitivo en el mercado.

✓ (Cantidad de deudores que solicitan negociación/ Cantidad de deudores totales)=  $(59/67)= 0.85$

El 85% de los locales con deuda solicitan negociar y los administradores arman un plan de pago específicos para ellos.

- I. Propuesta de mejora: si bien la implementación de este proceso por parte de los Administradores logró reconfigurarlo, hacerlo más claro, eficiente y adaptable, a las necesidades de cada deudor, logrando el cobro de montos importantes, éste sigue siendo un proceso algo lento, dado que demanda mucho tiempo el análisis de título, de patrimonio, el envío de notificaciones, por lo que se recomienda sistematizar el proceso, hacer automáticas cada una de las etapas del mismo y así acelerar los cobros y por ende los pagos. No se conoce por el momento, si existe ya, ésta tecnología o si es necesario contratar a un especialista en el mismo, para que lo diseñe, lo cual también llevará tiempo y dinero, pero sería una buena inversión.

# 3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO Y MERCADO EXTERNO

---



# CAPÍTULO III: Análisis del Entorno y Mercado. Análisis Externo.

## 3.1 Ambiente

Las organizaciones están insertas en un ambiente organizacional, que es todo lo que está por fuera de ellas, influyéndolas en mayor o menor medida. Este ambiente abarca distintos ámbitos, tales como, sectorial, político, legal, sociocultural, demográfico, económico, tecnológico, ecológico, de recursos humanos, de recursos físicos, proveedores, intermediarios, clientes y consumidores.

El análisis del entorno es importante para comprender los acontecimientos que ocurren en todos los ámbitos señalados. Ello es lo que permite apreciar el impacto que tendrán las dimensiones ambientales, es decir, incertidumbre, cambio y complejidad, en el establecimiento de estrategias y políticas y también en el diseño de las estructuras internas de funcionamiento de las organizaciones. (Lamattina de Ferrari, 2002)

Se comenzará por estudiar entonces las Dimensiones del ambiente.

### ❖ Incertidumbre:

Corresponde a los sectores con los que la organización se enfrenta día a día. El ambiente general es el que crea más incertidumbre (condición económica, tecnológica, tendencias sociales). Significa que quienes toman decisiones no tienen información suficiente sobre factores ambientales. La incertidumbre aumenta el riesgo de fracaso para las respuestas organizacionales.

La incertidumbre ambiental se apoya sobre las siguientes premisas:

- Falta de claridad de la información, relacionada con el desarrollo de los acontecimientos que ocurren en diversos sectores ambientales. Por ejemplo un indicador de certidumbre ambiental sería que tan informado se encuentra el decisor sobre las acciones del gobierno, las condiciones de la economía, los hábitos de compra de los clientes o sobre las acciones de los competidores.
- Falta de claridad de las relaciones causa efecto, entre los acontecimientos de cada sector del ambiente externo y su repercusión sobre la organización. Por ejemplo el establecimiento de un nuevo paquete impositivo aprobado por el gobierno y como repercute sobre la empresa.
- Apreciación del intervalo de retroacción, estimación del plazo en el cual la empresa recibirá información acerca de los resultados de las acciones tomadas. Por ejemplo, en cuanto tiempo podrán verse los beneficios de una nueva tecnología en la organización.

En la medida que el decisor, tenga una percepción clara acerca de la información de los factores y elementos ambientales, le resultará más sencilla la comprensión de las relaciones causa y efecto. Y, complementariamente, cuando el intervalo de retroacción es corto aumentará el grado de certidumbre ambiental.

❖ Cambio:

La expansión del cambio discontinuo en el entorno provoca rupturas y las organizaciones deben prepararse para poder sobrevivir.

Las premisas sobre las que se apoya el cambio ambiental son:

- Frecuencia del cambio en los sectores ambientales, es decir la velocidad de los factores. Por ejemplo un indicador de cambio ambiental sería la frecuencia de introducción de nuevos productos o frecuencia y magnitud de los cambios tecnológicos.
- La variabilidad de los factores y elementos ambientales, es decir la magnitud del cambio. Por ejemplo la reducción de costos o la innovación en los procesos de la organización.
- La inestabilidad de los factores y elementos del ambiente, es decir la irregularidad de la pauta global de cambio.

En la medida que el ambiente sea más estable la organización tiene tendencia a volverse más mecánica y cuanto más dinámico el ambiente más flexible va a ser la estructuración de la organización.

❖ Complejidad:

En un mundo cada vez más interdependiente, complejo y competitivo, las organizaciones deben responder a diferentes condiciones de mercado reconfigurando sus procesos, productos y servicios.

La complejidad ambiental se apoya en las siguientes condiciones:

- Numero de factores y elementos del ambiente.
- Numero de interrelaciones entre los mismos.
- Las características de esos elementos en cuanto a incertidumbre, inestabilidad y heterogeneidad.
- Existencia de normas que especifiquen las características de esos elementos o que regulen las interacciones de los mismos.

Por ejemplo un indicador de la complejidad podría ser, variedad y cantidad de mercados, cantidad de competidores o la introducción de nuevos productos.

Una mayor complejidad ambiental implica una mayor complejidad dentro de la organización ya que la misma debe responder a la multiplicidad de factores externos y las decisiones serán más descentralizadas.

Aplicación de las dimensiones del ambiente a la Galería Caracol:

- ❖ **Incertidumbre:** el reciente cambio de gobierno, establecido el 10 de diciembre del 2019 y la nueva emergencia de salud mundial, por la existencia del Covid-19, una pandemia, que llegó a la Argentina el 3 de Marzo del 2020, ha dejado el país y el mundo entero devastados, generando una Crisis Económica mundial y con ello una incertidumbre con niveles inasequibles, nunca antes imaginados. Esto obviamente impacta gravemente esta dimensión, dada la falta de claridad en la información acerca de las nuevas condiciones económicas, de mercado, políticas, legales, tecnológicas etc. Si bien la galería caracol es un consorcio, los dueños o inquilinos de los locales, se verán afectados por estos factores y estos a su vez, afectarán a la galería en su conjunto, no conocen con exactitud cuáles serán los nuevos hábitos de compra

de los consumidores, las ventas se congelaron, no se sabe, cuando el comercio de indumentaria y tatuajes/piercings podrá volverse a activar dado que no es una actividad esencial, no se puede establecer el tiempo, ni el precio de los bienes y servicios, si serán más caros o no. También existe falta de claridad de las relaciones causa-efecto, en el caso del aumento del dólar, que se ve trasladado en los precios de los insumos que utiliza la organización, generando así inflación, la cual se deberá tener en cuenta para poder realizar las proyecciones sobre las expensas a cobrar, si aumentarán los impuestos, los cuales tienen un gran impacto en los costos de la empresa, afectando nuevamente así a los consorcistas. Y con respecto al intervalo de retroacción, el resultado de las acciones que realice la organización, como por ejemplo, una reestructuración organizacional, para mejorar los procesos de las funciones principales del consorcio, como cobro de expensas, podrán verse en un mediano a largo plazo, dependiendo de su puesta en práctica y de los errores que vayan surgiendo con ella.

Para complementar el análisis se realizó una encuesta a los Administradores del Consorcio, valorando los factores del 1 al 10, asignando el valor 1 a la de menor claridad, hasta el 10 que corresponde a la mayor claridad.

Tabla de Incertidumbre Ambiental, premisas.

**Tabla 12: Tabla de Incertidumbre Ambiental**

Factores / Premisas	Claridad de la información	Claridad en las relaciones causa-efecto	Intervalo de retroacción
<b>Condiciones de la economía</b>	1	2	2
<b>Variación de las divisas</b>	1	2	2
<b>Reconfiguración de la empresa</b>	4	3	3
<b>Acciones de los competidores</b>	2	2	2
<b>Acciones de los clientes</b>	2	2	2
<b>Total</b>	2	2,2	2,2

Fuente: Elaboración propia

Resultado:  $2 + 2,2 + 2,2 = 6,4 / 3 = 2,133$ . Es posible observar que existe gran Incertidumbre ambiental.

- ❖ **Cambio:** en este caso, hoy ya se generó un gran cambio, el hecho de no poder salir de nuestras casas, es un cambio abrupto, de shock, por el cual no esperábamos, esto provoca bastante inestabilidad. Lo único seguro aquí, es que si se comienzan a flexibilizar las actividades, en el marco del Coronavirus, muy probablemente se generará una frecuencia en los cambios, por ejemplo los gustos de los consumidores, según la moda, quizás se desplacen a otros centros comerciales. La galería debe tratar de estar prevenida a esos cambios o adaptarse, introducir nuevas tecnologías, aire acondicionado y calefacción, para todo el lugar, música que se escuche en todos los niveles, nuevos ascensores, etc, para poder llamar la atención de sus clientes y reinventarse. Existirá también frecuencia en la aparición y desaparición de nuevos competidores, que verán mercados atractivos, estableciendo nuevos paseos comerciales o estableciendo definitivamente la modalidad de ventas on-line. Cabe mencionar que también hay que tener en cuenta los cambios drásticos en las estrategias de las empresas, como es el caso del mejoramiento de procesos que desea realizar la galería Caracol.

Teniendo en cuenta la encuesta realizada a la Administración de la galería, se ha elaborado la siguiente tabla, teniendo en cuenta que la valoración 1 se asigna a la premisa de menor variación, hasta el 10 que corresponde a la de mayor variación.

Tabla de Cambio Ambiental, Estabilidad y Dinamismo, premisas.

**Tabla 13: Tabla de Cambio Ambiental**

Factores / Premisas	Velocidad de la variación	Magnitud de la variación	Irregularidad del cambio
<b>Hábitos de consumidores (gustos)</b>	9	8	8
<b>Nuevas tecnologías</b>	7	6	6
<b>Nuevos competidores</b>	9	9	8
<b>Nuevas estrategias</b>	7	7	6
<b>Total</b>	8	7,5	7

Fuente: Elaboración propia

Resultado:  $8 + 7,5 + 7 = 22,5$ . Tal como puede observarse existe cierta inestabilidad.

- ❖ **Complejidad:** en este caso es posible afirmar que esta organización, tiene uniformidad, es simple, tiene características homogéneas en cuanto a sus clientes, competidores y proveedores, utiliza tecnologías no muy sofisticadas, como un sistema de registro de información en planillas de Excel, tiene un perfil determinado de clientes, uno más alternativo y otro más formal, se pueden encontrar dos tipos de servicios, de venta de indumentaria y perforaciones /tatuajes, que son ofrecidos por los locales que pertenecen a la galería, y en cuanto a esta última, sus operaciones como consorcio son repetitivas y no especializadas. Se dan respuestas uniformes y tiene una estructura sencilla de tipo simple. Si bien se tiende a tener un ambiente predecible, con el cambio de gobierno y la emergencia sanitaria, algunas variables son un poco más difíciles de determinar como ya se explicó anteriormente.

Para finalizar, se elabora la siguiente tabla, en base a la encuesta realizada a los Administradores, donde se asignarán valores del 1 al 10, según la complejidad de las premisas, asignado el valor 1 a la de menor complejidad, hasta el 10 que corresponde a la de mayor complejidad.

Tabla de Complejidad Ambiental, Uniformidad y Complejidad, premisas.

**Tabla 14: Tabla de Complejidad Ambiental**

Factores / Premisas	Numero de factores y elementos	Numero de interrelaciones
<b>Variedad y cantidad de mercados</b>	9	9
<b>Tecnología sofisticadas</b>	3	3
<b>Varias líneas de productos</b>	2	2
<b>Características heterogéneas de clientes, proveedores y competidores</b>	3	4
<b>Complejidad de las tareas</b>	3	3
<b>Complejidad de la estructura</b>	3	3
<b>Total</b>	3,83	4

Fuente: Elaboración propia

Resultado:  $3,83 + 4 = 7,83 / 2 = 3,915$ . Es posible observar que existe baja complejidad.

Como conclusión se puede decir, que la galería es un tipo de estructura simple, pero que se desenvuelve en un ambiente inestable, lo que da como resultado una incertidumbre alta pero moderada. Posee las siguientes características:

- Reducida en cantidad de elementos externos.
- Posee elementos similares.
- Posee elementos que cambian con frecuencia y son impredecibles.
- Es un tipo de estructura orgánica, de trabajo en equipo, participación y descentralización.
- Posee pocos departamentos.
- Tiene una orientación planeada con respuestas rápidas.

## 3.2 Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. (Sepúlveda, 2013)

- ✓ Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la organización, lo que les da una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. En el caso de la galería bajo análisis, se pueden detectar como fortalezas las siguientes:

F1: Es considerada la galería más joven de Mendoza, ya que la mayoría de sus clientes son adolescentes y adultos no mayores de 35 años.

F2: Tiene una estructura distintiva con respecto a las demás galerías, es de fácil acceso ya que no tiene escaleras, posee ascensor y es semi-abierta tiene cierta privacidad.

F3: Posee dos tipos de clientes finales, uno con un perfil más alternativo y otro con un estilo más clásico y conservador.

F4: Es reconocida como un club social, sus clientes de tipo alternativo, son los que frecuentan a la galería para socializar y no necesariamente para comprar.

F5: Posee una ubicación estratégica, al estar situada en plena calle San Martín en zona de micro centro.

F6: No solo se venden productos sino que también brinda servicios. Posee gran variedad de productos, entre los que se puede mencionar la venta de ropa formal e informal, de accesorios de rockera y los servicios de tatuajes y perforación para piercings.

F7: Posee una relación precio/calidad acorde a los productos y servicios que ofrece.

F8: Posee una nueva Administración, compuesta por personas jóvenes, que además de brindar ideas con mayor creatividad, gestionan las actividades y los recursos de la galería con mayor eficiencia.

F9: La mayoría de los dueños de los locales son personas jóvenes que además trabajan en ellos, lo cual permite que estén más actualizados sobre lo que sucede en la galería y que estén más comprometidos con el funcionamiento óptimo de la misma.

F10: Renovación de su estructura edilicia, se pudo cambiar el sistema hidráulico, se instalaron matafuegos y el sistema de seguridad, se cambió la luminaria a led, se compraron nuevas bombas de agua y se reparó el ascensor.

F11: Posee hoy una tarima de madera, que sirve como escenario, antes existía en el mismo lugar, una fuente que estaba en desuso.

F12: Posee redes sociales administradas profesionalmente por un Estudio de Marketing.

F13: Posee una mayor comunicación y organización con respecto al consorcio, reuniones y notificaciones.

F14: El monto de las expensas no es alto, en relación a otras galerías.

- ✓ Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Las debilidades detectadas son las siguientes:

D1: Si bien su estructura edilicia ha sido renovada, sus pisos de goma, los techos, las barandas están en mal estado. Se debe cambiar la fachada del ingreso y pintar todo el edificio, así como también cambiar por completo el sistema eléctrico, porque está en muy malas condiciones.

D2: Todavía existen propietarios de locales que no pagan las expensas, se busca la manera de llegar a ellos para que estén más comprometidos.

D3: No posee estacionamiento.

D4: No posee calefacción central.

D5: No posee música que pueda ser escuchada en todos los niveles.

D6: No existe un ordenamiento de los locales, es decir no están organizados según el producto o servicio que brindan.

D7: Hay poco tránsito de clientes en los últimos locales en el tercer nivel, que es el último.

D8: Existen locales que están desocupados, eso genera un vacío y una mala imagen para la galería en su totalidad.

D9: Existe desprolijidad en el sector de los depósitos, se acumulan muebles y materiales que no se utilizan, no hay buena iluminación ni pintura.

D10: No existe una oficina o lugar de reuniones dentro de la galería.

D11: Los dueños e inquilinos de los locales, se consideran como rivales.

D12: No se realizan prácticas de RSE.

D13: Desconfianza en la nueva administración dada las experiencias traumáticas con la antigua.

- ✓ Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Las oportunidades detectadas son las siguientes:

O1: Existen locales y espacios comunes desocupados dentro de la galería que podrían utilizarse para realizar cualquier otra actividad que no sean las comunes, como la de venta de ropa o tatuajes.

O2: Crear un perchero solidario, ya que existen varios locales de ropa y entre ellos podrían unirse para desarrollar un proyecto social. O bien los locales de tatuajes podrían hacer una exposición de sus trabajos cobrando un ingreso para luego donarlo.

O3: Agregar otro tipo de Stand para generar más ingresos.

O4: Llegar a acuerdos con empresas que deseen realizar publicidad dentro de la galería.

- ✓ Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Las amenazas detectadas son las siguientes:

A1: Gran incertidumbre económica y gubernamental, con la presencia de un estado de emergencia sanitaria generado por el Covid-19, las decisiones de cuarentena obligatoria afectan la apertura de la galería al no ser una actividad esencial. Alta inflación y costos que cubrir, sin poder generar los ingresos correspondientes.

A2: Grandes competidores, como shoppings con estructuras modernas que cuentan con la venta de marcas reconocidas.

A3: El auge de las ventas online, en contexto de pandemia, permite a los clientes la comodidad de comprar desde casa y no ver la necesidad de trasladarse a un punto físico en particular.

A4: Bajo poder adquisitivo de los clientes, al ser jóvenes no cuentan con sumas de dinero fijas que le permitan aumentar su gasto, en conjunto con el alto nivel de desempleo y la devaluación del peso en la provincia y en el país.

### Matriz FODA

A continuación se presenta la matriz FODA, en base a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, determinadas.

La estrategia DA busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini– mini (por minimizar-minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide.

La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.

La estrategia FA utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.

La estrategia FO, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades. (Weihrich, 2012)

A continuación en la siguiente tabla es posible analizar las posibles estrategias a implementar, teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee la organización.

**Tabla 15: Matriz FODA**

AMBIENTE INTERNO		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	<p>Estructurar un espacio dentro de la galería que sirva como centro de reuniones, como sala de eventos o de exposiciones de tatuajes.</p> <p>(MAX O1; MAX F4)</p>	<p>Realizar eventos solidarios, como shows de artistas callejeros o perchero solidario, para que los ingresos sean donados a instituciones benéficas.</p> <p>(MAX O2 ; MIN D12)</p>	
	<p>Llegar a un acuerdo entre el consorcio y una tarjeta de crédito, para otorgar financiación y descuentos en locales adheridos.</p> <p>(MIN A4 ; MAX F8)</p>	<p>Reinvertir las ganancias obtenidas para mejorar la fachada del edificio, e incorporar tecnología para la calefacción, música central.</p> <p>(MIN A2 ; MIN D1,D3,D4,D5)</p>	

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la Matriz FODA

En el primer cuadrante nos encontramos con la conjunción de las oportunidades externas con las fortalezas internas de la organización. Aquí se debe formular una estrategia que pueda maximizar tanto las oportunidades como las fortalezas. La estrategia determinada en este caso es la de estructurar un espacio, que sirva tanto

como centro de reuniones, dado que el consorcio no tiene una oficina para reunirse y tratar aspectos que hacen al funcionamiento de la galería en su totalidad y también puede utilizarse para realizar algún tipo de evento que permita a la galería recibir mayores ingresos, entre los que se puede mencionar la exposición de tatuajes de los locales que prestan ese servicio. Si bien estos espacios están disponibles se necesita realizar una determinada inversión para acondicionarlos. Con esta última acción también podría salvarse el hecho de la poca circulación en los últimos niveles del edificio, si se colocara allí ese espacio de interacción, permitiría un flujo de clientes con mejor distribución dentro de la galería.

En el segundo cuadrante se encuentra la conjunción de las oportunidades externas y las debilidades internas, de la galería. La formulación de la estrategia debe maximizar las oportunidades y minimizar las debilidades, por lo que se determinó que la estrategia debería ser la de encarar acciones de Responsabilidad Social Empresaria, las cuales la galería no emprendía, realizando eventos tales como shows de artistas callejeros los que realizan improvisaciones, en la entrada de la galería o música en vivo, pudiendo al mismo tiempo utilizar el nuevo escenario que fue construido en el lugar de la antigua fuente, y cobrar así, un ingreso para que el mismo sea recaudado y donado a instituciones benéficas. Otra actividad recomendada sería la de crear un perchero solidario, entre los distintos locales de ropa de la galería, para poder venderlos a un menor precio y recaudar los fondos o bien entregarlos a personas carenciadas.

En el tercer cuadrante, se encuentra la conjunción de las amenazas externas y de las fortalezas internas, de la organización, aquí se trata de minimizar las amenazas y maximizar las fortalezas. La estrategia resuelta es la de conseguir un acuerdo entre alguna empresa de tarjetas de crédito con la galería. La nueva administración está compuesta por personas profesionales, jóvenes y con gran creatividad, buscan soluciones integrales negociando con otros actores del entorno de la galería, que le permiten lograr buenos acuerdos, y uno de ellos es este, el de brindar una fuente de financiación a los clientes de la galería y permitir que los dueños de los locales aumenten sus ventas, en una situación económica difícil de remontar, en donde el poder adquisitivo se ve reducido por la inflación, existe aumento del desempleo y los comercios se ven obligados a reducir sus horarios de trabajo con cierres totales o parciales debido al aislamiento social.

Y en el último cuadrante se encuentra la conjunción de las amenazas externas y de las debilidades internas de la organización. Lo conveniente aquí es minimizar tanto las amenazas como debilidades, siendo la estrategia adecuada, la de reinvertir los ingresos con los cuales la galería dispone provenientes del eficiente cobro de expensas y de la ejecución de expensas adeudadas, para que se continúen los acondicionamientos del edificio en su totalidad, si bien la administración ya realizó varios cambios en cuanto a sistema hidráulico, ascensor, sistema de seguridad y bombas, que eran los problemas más importantes a resolver, todavía quedan algunos otros como, el de reestructurar la fachada del ingreso de la galería así como también los pisos de goma, la pintura, sistema eléctrico y también calefacción central y música para que la galería sea más atractiva para su público y pueda competir con los grandes centros comerciales y demás galerías que se encuentran en el centro de Mendoza.

El análisis FODA tiene ventajas como desventajas pero puede ser muy productivo si no obviamos ciertos detalles. Por un lado la empresa debe tener en cuenta, que el análisis se llevó a cabo en un momento del tiempo, razón por la cual de acá a un año

la situación no será la misma, y por lo tanto las estrategias viables pueden también llegar a cambiar. Segundo, es más que nada un tipo de análisis subjetivo ya que lo que una empresa considera como fortaleza puede ser considerado por otra como oportunidad. O para una misma empresa dos personas pueden considerar un mismo hecho una como amenaza y la otra como oportunidad. Así como también por ejemplo lo que es una fortaleza para una empresa puede ser debilidad para otra ya que las circunstancias cambian de un actor a otro, así como pueden cambiar de un día para el otro o entre personas también en el interior de la empresa.

### 3.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

En esencia, el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector. (Porter, 2008)

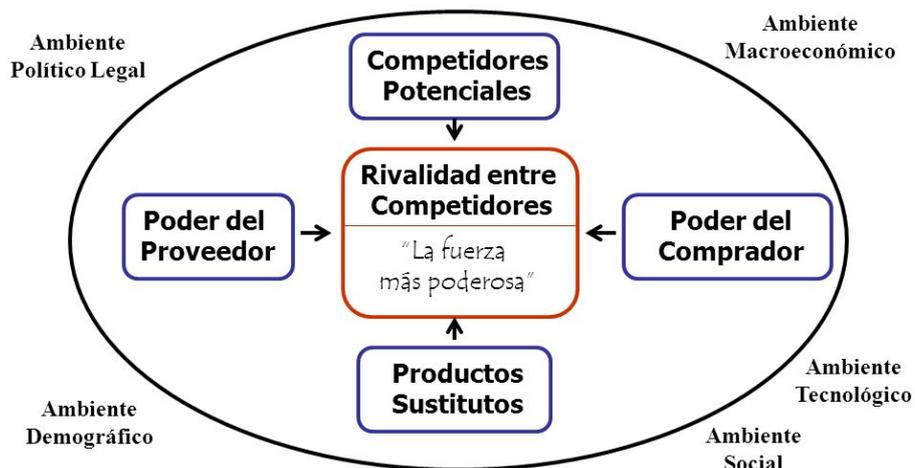
Las cinco fuerzas es un análisis del ingeniero y profesor Michael Porter, de la escuela de negocios Harvard. Este tipo de modelo sirve para analizar la competencia dentro de la industria y desarrollar una estrategia de negocio. Dicho análisis permite determinar la competencia y rivalidad en la industria y observar las oportunidades de inversión y rentabilidad.

La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia.

En la siguiente ilustración puede apreciarse gráficamente el enfoque planteado por Porter, donde es posible distinguir las 5 fuerzas mencionadas, en el centro del mismo se encuentra la rivalidad existente en los competidores y alrededor de ellos, el poder de negociación de los compradores y de los proveedores, también está presente la amenaza de los competidores potenciales y de los productos sustitutos. Cabe aclarar que a su vez estos actores están inmersos en un ambiente que es externo a ellos, donde se encuentran los contextos, político/legal, macroeconómico, tecnológico, social y demográfico.

## Ilustración 14: Las 5 fuerzas de Porter

### Visión Completa del Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente:(Riquelme, 2015)

A continuación se explicará el análisis de estas cinco fuerzas, cabe aclarar también que las mismas siempre se encuentran dentro de un ambiente específico, nos referimos al ambiente político legal, macroeconómico, demográfico, social y tecnológico, establecidos en su sector.

- Amenaza de nuevos entrantes o competidores: Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores. La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada. Es la amenaza de que entren, no la entrada misma en caso de que ocurra, lo que mantiene baja la rentabilidad. Barreras de entrada. Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes:
  - ✓ Economías de escala por el lado de la oferta: Estas economías aparecen cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones de los proveedores.
  - ✓ Beneficios de escala por el lado de la demanda: Estos beneficios, también conocidos como efectos de red, aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una

empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa.

- ✓ Costos para los clientes por cambiar de proveedor: Cuando los compradores cambian de proveedor, deben asumir ciertos costos fijos. Estos costos pueden surgir porque cuando un comprador cambia de proveedor, debe, por ejemplo, cambiar las especificaciones del producto, volver a capacitar a sus empleados respecto de cómo usar un nuevo producto, o modificar los procesos o sistemas de información. Mientras más altos los costos por cambiar de proveedor, más difícil será para un recién llegado adquirir clientes.
- ✓ Requisitos de capital: La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores. El capital puede ser necesario no sólo para instalaciones fijas sino también para ofrecer crédito al consumidor, acumular inventarios y financiar las pérdidas que se generan en un comienzo.
- ✓ Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño: Independientemente de su tamaño, los actores establecidos tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus potenciales rivales. Estas ventajas se deben a varios factores tales como tecnología propietaria, acceso preferencial a las mejores fuentes de materias primas, haber copado las ubicaciones geográficas más favorables, las identidades de marcas establecidas, o la experiencia acumulada que significa que los actores establecidos han aprendido cómo producir más eficazmente.
- ✓ Acceso desigual a los canales de distribución: El nuevo entrante debe, por cierto, asegurar la distribución de su producto o servicio. Un nuevo producto alimenticio, por ejemplo, debe desplazar a otros de la góndola del supermercado mediante descuentos, promociones, programas intensos de ventas, o cualquier otro medio. Mientras más limitados son los canales mayoristas o minoristas y mientras más copados los tienen los competidores existentes, más difícil será entrar en un sector.
- ✓ Políticas gubernamentales restrictivas: Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, y también pueden extender (o eliminar) las otras barreras de entrada. Los gobiernos restringen directamente e incluso cierran la entrada a ciertos sectores mediante diversas medidas, tales como requerimientos de licencias y restricciones a las inversiones extranjeras. Las políticas gubernamentales pueden elevar las otras barreras de entrada usando medidas como reglas extensivas de patentes que protegen la tecnología propietaria contra la imitación, o reglamentos medioambientales o de seguridad que incrementan las economías de escala que enfrentan los nuevos entrantes. Por cierto, las políticas gubernamentales también pueden hacer más fácil la entrada, directamente mediante subsidios, por ejemplo, o indirectamente al financiar investigación básica y poniéndola a disposición de todas las empresas, antiguas y nuevas, reduciendo así las economías de escala. La manera en que potenciales entrantes perciban la posible “represalias” reacción de los actores establecidos también influirá en su decisión de entrar o no a un sector.

- Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos.

Un grupo de proveedores es poderoso si:

- Está más concentrado que el sector al cual le vende, el caso de los monopolios.
  - Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos. Los proveedores que abastecen a muchos sectores no dudarán en extraer el máximo de utilidades de cada uno.
  - Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
  - Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.
  - No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.
  - El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.
- Poder de los compradores: Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios. Al igual que con los proveedores, existen distintos grupos de clientes con diversos poderes de negociación.

Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.
- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.
- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.

Un grupo de compradores es sensible al precio si:

- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones.
- El grupo de compradores obtiene utilidades bajas, le hace falta efectivo, o, de alguna forma u otra está presionado por recortar sus costos de adquisición.
- La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector.
- El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador.

Los clientes intermedios, o los clientes que compran el producto pero sin ser los usuarios finales (como ensambladores o canales de distribución), pueden ser analizados de la misma forma que otros compradores, aunque debe agregarse un importante elemento. Los clientes intermedios adquieren un poder de negociación importante cuando pueden influir en las decisiones de los clientes más cercanos al usuario final.

- Amenaza de los sustitutos: Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Los sustitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre.

La amenaza de un sustituto es alta si:

- Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector. Mientras mejor el valor relativo del sustituto, más custodiado se encuentra el potencial de utilidades de un sector.
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.
- Rivalidad entre los competidores existentes: La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.
- El crecimiento del sector es lento. Un crecimiento lento impulsa las luchas por participación de mercado.
- Las barreras de salida son altas. Las barreras de salida son el lado inverso de las barreras de entrada, y surgen debido a elementos como activos altamente especializados o la dedicación de la dirección a un negocio en especial. Estas barreras mantienen a las empresas en el mercado aun cuando podrían estar generando retornos bajos o negativos. La capacidad ociosa sigue siendo

usada, y la rentabilidad de los competidores saludables sufre a medida que los rivales enfermos se mantienen dentro del mercado.

- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular.
- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes.
- La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio, puesto que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes.

Es más factible que se dé una competencia de precios si:

- Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores.
- Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos.
- La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz.
- El producto es perecible.

### 3.3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter a la Galería Caracol

- Rivalidad entre los competidores existentes: si bien existen varias galerías comerciales en el centro de Mendoza, se debe analizar aquellas que cuenten con características similares, entre las que se puede mencionar:
  - Productos y servicios ofrecidos
  - Precios
  - Público meta y su poder adquisitivo

La Galería Caracol, se destaca por ser un paseo comercial, que ofrece una gran variedad de productos y servicios, tales como venta de ropa formal e informal, para un público más clásico y otro más alternativo (under), ofrece venta de calzado urbano, accesorios de rockera, venta de celulares, venta de comics, y su principal servicio el de tatuajes y piercings.

Con respecto a la venta de ropa formal, destinada a mujeres y hombres jóvenes, se puede determinar que la Galería Kolton es la competencia más cercana ya que ofrece ese tipo de indumentaria, entre las que se puede destacar, jeans y remeras unisex, faldas, camperas, tops, vestidos y ropa informal como ropa deportiva, con precios, calidad y estilo similares a los ofrecidos por la Caracol. Esta galería también posee locales de venta de accesorios, venta de suplementos deportivos y un café.

Ya con respecto a la venta de comics, las galerías que ofrecen estos productos son la Galería Mendoza, la cual solo tiene un local de venta de calzado formal e informal, un café y una tienda de comics, así como también la Galería Independencia que posee tiendas de comics y de otros productos no relacionados con los de la galería Caracol,

como una óptica, cuidado del hogar, de suplementos deportivos y una agencia de turismo.

Pero no existen galerías que ofrezcan la venta de accesorios de rockería, ni brinden los servicios de perforaciones para piercings ni tatuajes. Aquí la galería no tiene competencia. Hay que destacar que el público objetivo de la galería caracol es un público joven de adolescentes hasta adultos de 35 años, este tipo de cliente es el mismo que frecuenta a la Galería Kolton, en busca de vestimenta y la Galería Mendoza e Independencia, en busca de los comics. Todos estos paseos, tienen precios y calidad medios, al ser dirigidos a un público joven con bajo y mediano poder adquisitivo.

El resto de las galerías como la Galería Piazza y Galería Tonsa, apuntan a un público mayor, de 40 a 80 años ofreciendo otros productos, como los de joyería, venta de celulares o cafés y con respecto a galerías como Bamac o Galería Las Heras, trabajan con indumentarias con otro tipo de estilo y calidad, similar a las vendidas en los persas, por ello no se lo consideran como competidores directos.

Como conclusión se puede decir que la Galería Caracol, tiene una ventaja competitiva que es la de ofrecer piercings y tatuajes, la cual ninguna otra galería ofrece, generando un mayor flujo de clientes, caracterizado por ser clientes de tipo under, alternativo, los cuales consideran a la galería no solo como un paseo comercial sino como un club social, donde puede compartir sus tipos de gustos, moda y música.

- Poder de negociación de los clientes: los clientes de la Galería Caracol, como se ha dicho anteriormente son clientes jóvenes, con poder adquisitivo medio bajo, aquí entra en juego la sensibilidad que tienen a los precios de los productos y servicios, indumentaria y tatuajes pueden conseguirlos en distintos lugares, sean galerías o locales individuales, ya que son bienes y servicios que son ofrecidos por una cantidad inmensa de negocios en el centro de Mendoza, pudiendo buscar los mejores precios, con calidad media a baja, por ende ellos tienen un gran poder de negociación, pero la Galería tiene un grupo de clientes que están fidelizados, que siempre visitan el lugar, que toman a la galería como un lugar de encuentros para pasar el tiempo, establecida desde hace más de 40 años, tiende a ser un espacio que se va transmitiendo de generación en generación, a pesar de los cambios en los gustos y modas, los tatuajes y piercings se mantienen constantes en las preferencias de los clientes.

Cabe mencionar también que la galería cuenta con otros clientes que son los intermedios, con esto se refiere a los dueños de cada uno de los locales, ellos deben acaparar todas las decisiones que se determinen por el Administrador y por el Presidente del consorcio, en cuanto a que tipo de negocio instalar, el cobro de expensas y demás políticas del consorcio, concluyendo así, que cuentan con poco poder de negociación.

- Poder de negociación de los proveedores: la galería cuenta con varios proveedores o contratistas, entre los que se puede mencionar, plomeros, albañiles, empresas de seguridad y de alarma, estudios contables, de marketing entre otros. Existen varias empresas que presten estos tipos de servicios, y el administrador cuenta con su asistente para poder analizar cada uno de ellos, evaluar los presupuestos y los trabajos a realizar, por ello en este caso la Galería como consorcio, tiene alto poder de negociación, para

determinar con cuál proveedor cerrar contrato, ya que el costo de tener que cambiar de proveedor es bajo, debido a que el trabajo es especializado y cada empresa conoce exactamente lo que debe realizar dentro de la galería.

- Amenaza de los sustitutos: aquí se tiene en cuenta los productos o servicios sustitutos que pueden generar una amenaza para la galería, la compra vía “on line”, ha sido uno de los medios que más ha crecido en estos tiempos y mucho más aun, con la situación de la pandemia, ya que restringía la salida de las personas, si bien esto implica una amenaza porque los locales de la galería no tiene medios de compra por internet, una vez que se permitió abrir el comercio, los clientes salieron desesperados en busca de un lugar para hacer sus compras y despejarse un poco, por ello que una vez más, la galería gana con el peso de ser considerada como un club social y eso es lo que más se valora en estos momentos, además que, el servicio de tatuajes y piercings no podría realizarse a domicilio, dado los protocolos de higiene y seguridad que deben respetarse, siendo lo más adecuado asistir a los locales que cuentan con todas aquellas medidas y con los insumos que se necesitan. Se concluye que no existen grandes amenazas de sustitutos, ya que se podría complementar la venta al público con la venta on line de los locales de la galería.
  
- Amenaza de los nuevos entrantes: en este punto se analiza la amenaza de nuevos competidores, debiendo estudiar entonces, cuáles son las barreras de entrada y de salida. En las primeras es posible mencionar los siguientes requisitos:
  - **Requerimientos de Capital**: es una de las barreras más importantes, ya que se necesitan grandes sumas de dinero o de créditos para poner en marcha la construcción de un paseo comercial, debido al tamaño y la cantidad de locales a construir. Deben ser empresas con grandes respaldos financieros que quieran invertir en este mercado, sumado a la complejidad de encontrar un terreno con esas características en el centro de Mendoza y que pueda parecer rentable a los futuros dueños de los locales. Tal inversión será difícil que acontezca dada la situación económica por la que atraviesa el país, con grandes niveles de incertidumbre.
  
  - **Economías de escala**: altos volúmenes de producción y comercialización permiten a las empresas reducir sus costos, por ello se precisa que los dueños de los locales cuenten con productos o servicios, que puedan venderse en grandes cantidades, para que así la recaudación pueda cubrir los costos de inversión y permitir la reinversión en la estructura edilicia y demás actividades que requiera el negocio para su correcto desarrollo, disminuyendo así sus costos.
  
  - **Diferenciación de los productos**: como se ha mencionado anteriormente la ventaja competitiva de la Galería Caracol, es la de ser considerada

como un Club Social, no todas las galerías pueden generar ese tipo de cultura y mantenerla en el tiempo.

- Políticas restrictivas: el gobierno actual, impuso el cierre obligatorio de actividades no esenciales, dado el Covid-19, para implantar el distanciamiento social, cuestión que tuvo altos impactos en la economía de la Galería como consorcio y también de cada uno de los locales como empresas individuales, ya que no se pudo recaudar ingresos, porque no hubo venta alguna, atrasándose en el pago de expensas, el pago de sueldos y demás servicios municipales.
- Acceso a los canales de distribución: la Galería, cuenta con su propio medio de distribución minorista, no necesita de otros distribuidores excepto que incursione en la venta por internet, donde deberá seleccionar el canal más adecuado para ello.

Con respecto a las barreras de salida del sector comercial, se encuentra la baja en los organismos pertinentes, como Afip y Municipalidad, donde se deberán pagar todas las obligaciones fiscales y tributarias, disponer de liquidez para cancelar las deudas y créditos, así como también para la indemnización de empleados. También cabe mencionar que existen barreras de carácter subjetivo, que se relacionan con los sentimientos de los dueños de los locales, el esfuerzo necesario para abrir el negocio, las vicisitudes que tuvieron que enfrentar, el peso del legado familiar, entre otros aspectos.

### 3.3.2 Análisis del Macro-entorno

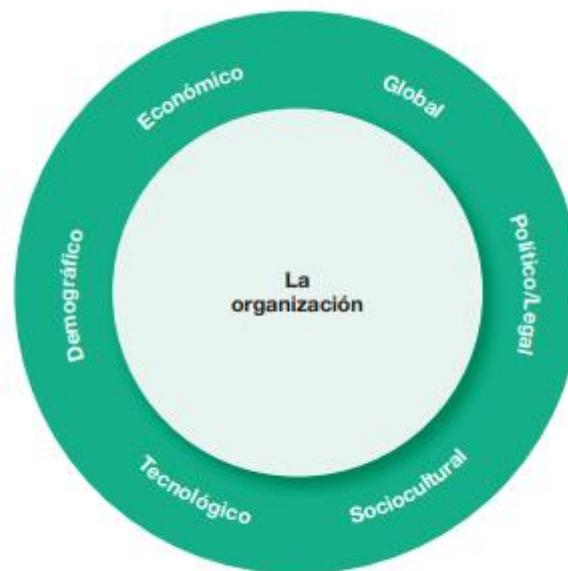
Como bien se conoce, una organización se encuentra inmersa en un ambiente externo, que es todo lo ajeno a la misma y dentro de este entorno existen factores que afectan a la empresa u organización directa o indirectamente y en algunos casos serán incontrolables. Se puede distinguir entonces dos entornos:

- Micro-entorno: está constituido por factores o fuerzas del entorno no controlables que inciden de forma general en la actividad de la empresa y en el resto de empresas. Ellos son distribuidores, competidores actuales, clientes, sustitutos y potenciales competidores, los mismos fueron analizados en las 4 fuerzas de Porter.
- Macro-entorno: está constituido por todos aquellos factores no controlables y que afectan de forma directa a la empresa. Ellos son factores políticos, tecnológicos, medioambientales, demográficos, factores económicos y culturales. Los cuales se analizarán a continuación.

El concepto entorno externo se refiere al conjunto de factores y fuerzas que operan fuera de la organización y que afectan el desempeño de la misma. Como se muestra en la ilustración 14, dicho conjunto incluye varios componentes distintos. El componente económico engloba factores como las tasas de interés, la inflación, los cambios en el ingreso, las fluctuaciones del mercado bursátil y las etapas del ciclo económico. El componente demográfico tiene que ver con las tendencias que se presentan en las características demográficas, como la edad, la raza, el género, el nivel educativo, la ubicación geográfica, el ingreso y la composición familiar. El

componente político/legal tiene relación con las leyes federales, estatales y locales de cada país, así como con las legislaciones globales. Además, incluye las condiciones políticas y el nivel de estabilidad de las naciones. El componente sociocultural está conformado por factores sociales y culturales, como los valores, las actitudes, las tendencias, las tradiciones, los estilos de vida, las creencias, los gustos y los patrones de comportamiento. El componente tecnológico se centra en las innovaciones científicas o industriales. Y el componente global abarca los temas relativos a la globalización y la economía mundial. (Robbins, 2014)

### Ilustración 15: Macro-entorno de la organización



Fuente: Administración de Stephen Robbins y Culter Mary, capítulo 2, El contexto Administrativo.

Por tanto, un estudio adecuado del entorno va a permitir adoptar estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos que se determine la organización.

El siguiente análisis se realizará dentro de un marco excepcional, dada la emergencia sanitaria, por la llegada del Covid-19 a nuestro país. Los datos han sido extraídos de un Informe realizado por Naciones Unidas Argentina y por el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC).

La crisis global provocada por el coronavirus no es solo sanitaria, sino que ocasionará efectos multidimensionales, que incluyen aspectos socioeconómicos. La pandemia impactó en las sociedades del mundo con una virulencia nunca antes experimentada, y tendrá alcance en el corto, mediano y largo plazo. Para Argentina implica un nuevo desafío, que se suma a la ya compleja situación que atravesaba antes de la pandemia. El país deberá lidiar con especiales retos en lo financiero, que acotan su espacio fiscal para atender las necesidades básicas de los sectores más desfavorecidos y comprometen drásticamente al segmento medio de la sociedad.

❖ Componente Económico:

- La crisis generada por la pandemia presenta un triple shock económico en el nivel local: uno de oferta (debido a las medidas de aislamiento social), uno de demanda (derivado de los menores ingresos que genera la paralización de la actividad económica) y uno financiero (asociado a los problemas de liquidez que enfrentan las empresas, especialmente las pequeñas y medianas). A esto se le suma el impacto externo derivado de la crisis global, a partir del menor precio de los principales productos de exportación, la reducción del volumen de comercio de bienes y servicios, y las tensiones financieras internacionales.(ONU, 2020)
- Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la combinación de estos factores excepcionales llevará a que la economía argentina caiga un 8,2% en 2020 si la pandemia se controla, y hasta un 10% en caso de que se registre un segundo brote de coronavirus en el país.(ONU, 2020)
- Desde el año 2012, la economía argentina ha mostrado signos de agotamiento que se reflejaron en un estancamiento del nivel de actividad, y en el último bienio en una retracción. Entre 2012 y 2019, el PIB per cápita nacional cayó un 11%, el empleo registrado asalariado privado cayó 1,1% en el mismo período, y la pobreza aumentó hasta alcanzar el 35,5% en el segundo semestre de 2019. Este desempeño estuvo asociado en gran medida a los desequilibrios del sector externo, originados por una caída de las exportaciones en valor, un aumento de las importaciones, una tendencia a la dolarización de carteras (en un contexto de persistentes niveles de inflación), y un proceso de rápido endeudamiento externo. (ONU, 2020)
- La elevada vulnerabilidad externa de Argentina se manifestó en la inestabilidad cambiaria. Esta realidad, al mismo tiempo, explicó la interrupción del acceso al financiamiento internacional en 2018 y las dificultades para hacer frente a los compromisos de deuda en moneda extranjera, que llevaron a la necesidad de encarar un proceso de reestructuración de los pasivos externos del sector público desde 2019. Ante este panorama, las perspectivas para 2020, previo a la crisis generada por la pandemia, eran cautas, y el desempeño macroeconómico de corto plazo dependía en gran medida de los resultados de la renegociación de la deuda soberana.(ONU, 2020)
- En el nivel de hogares, desde que se tomaron las medidas de aislamiento, el 60% del total de hogares encuestados ha visto disminuido sus ingresos a consecuencia de las medidas tomadas, es decir, 3,6 millones de hogares en los que habitan 15 millones de personas. La pérdida de ingresos en los hogares se incrementa al 63% en villas y asentamientos, al 65% en hogares con al menos una persona con discapacidad, al 70% en los destinatarios de la Asignación Universal por Hijo (AUH) y al 75% entre hogares con cinco o más miembros.(ONU, 2020)
- En el contexto del aislamiento social, la principal causa asociada con la disminución de ingresos está relacionada con el tipo de actividad económica (venta ambulante, trabajo por cuenta propia de plomería, albañilería, electricidad, changarín, etc.) y la imposibilidad de salir a trabajar (56%); seguida por la suspensión temporal (18%); la disminución en el nivel de ventas, pedidos o clientes (15%); la reducción de horas trabajadas (12%); la reducción de salario (8%), entre otras con menor incidencia. Esto se ve reflejado en que, por ejemplo, en aquellos hogares sin presencia de asalariados, el 72% sufrió

una reducción de sus ingresos. Además, el 7,2% de los hogares declara que se ha perdido al menos un empleo: en 400.000 hogares una persona ha perdido su empleo. Por último, ante la disminución de ingresos, algunos hogares (39%) han tenido que dejar de pagar algún servicio, principalmente luz, gas, teléfono, celular o internet.(ONU, 2020)

- De acuerdo con las proyecciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) realizadas en base a distintos escenarios de caída del PIB, se perderían entre 750.500 y 852.500 empleos en Argentina en 2020. Ante una disminución del PIB del 8,25% prevista por la OCDE, en su proyección económica para 2020, el impacto en el empleo resultaría en 750.500 personas ocupadas menos. Si llegase a producirse un segundo rebrote, se estima que el PIB argentino registraría un descenso del 10%, dando lugar a una disminución en el número de ocupados que podría superar las 750.500 personas.(ONU, 2020)
- En lo que va del año, el consumo se mantiene con un saldo positivo del 1%, pero que se explica por los altos picos de demanda que se generaron en los primeros meses de la cuarentena y en las semanas previas, cuando los consumidores buscaron aprovisionarse, con un stockeo de alimentos y productos. Fueron picos de 16,2% en marzo y 4,1% en abril. Luego vinieron bajas de 0,5% en mayo, 3,2% en junio y 0,5% en julio. El consumo masivo ya comienza a sentir el impacto del deterioro del poder adquisitivo y registró en agosto el peor mes del año, con una baja del 5,4% en comparación con el mismo mes del año anterior, de acuerdo a los datos de la consultora Scentia. Lo más probable es que el año termine empatado o con un saldo negativo de -2%. Los meses que siguen vamos a encontrar nuevas caídas. El último mes positivo fue abril.(ONU, 2020)
- El nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en octubre una variación de 3,8% con relación al mes anterior. (INDEC, 2021)
- En el segundo trimestre de 2020, la tasa de actividad se ubicó en 38,4%, la tasa de empleo en 33,4% y la tasa de desocupación en 13,1%. Estos resultados reflejan en gran medida el impacto que tuvo sobre la dinámica del mercado laboral la pandemia por la COVID-19 y las restricciones en determinadas actividades y a la circulación dispuestas por el decreto n° 297/2020, que estableció el aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO).(INDEC, 2021)
- La pandemia de Covid 19 y el aislamiento social como forma de combatirla agravaron la situación. La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada y en el primer semestre de 2020 alcanzó al 40,9% de la población, con un índice del 10,5% de indigencia y una pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 56,3%.(INDEC, 2021)
- Luego de dos años de recesión y fuertes debilidades económicas, el impacto de la COVID-19 ha sido significativo en Argentina. Durante el segundo trimestre de 2020 el país sufrió una caída trimestral del PBI del 16.2%, la mayor retracción de su historia.
- Para contrarrestar los impactos de la crisis, el Gobierno ha implementado un paquete de medidas de emergencia, para proteger a los más vulnerables y acompañar a las empresas mientras dura el aislamiento social. El paquete tiene un alto costo fiscal, y se espera que lleve el déficit fiscal en 2020 a más de 10% del PBI (el mayor en más de tres décadas).
- La economía doméstica sigue mostrando fuertes desbalances macroeconómicos. La inflación anual, si bien se ha desacelerado desde

comienzos de año, es superior al 40%, a pesar de la existencia de controles de precios.

- El Gobierno ha logrado concluir el proceso de restructuración de su deuda en moneda extranjera (tanto local como externa), despejando significativamente el perfil de vencimientos para los próximos ocho años. A su vez, las autoridades han comenzado formalmente a conversar con el Fondo Monetario Internacional para acordar un nuevo programa para los próximos 3 años. (Mundial, 2020)

#### ❖ Componente Tecnológico:

- De acuerdo con datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, el país ocupa el tercer lugar en América Latina en cuanto a número de usuarios del comercio electrónico con un 8,9% del total de la población; además se encuentra en el primer lugar de consumo al registrar un gasto aproximado de 318 dólares anuales por cápita, todo esto gracias a los continuos avances tecnológicos.
- Y en lo que respecta a los dispositivos utilizados, 35% de los consumidores realizó compras a través de su smartphone, el 27% realizó búsquedas exclusivamente a través de su dispositivo móvil, y 17% compró a través de apps. (Service, 2021)
- La industria tecnológica registró en lo que va de 2020 una demanda de empleo superior en un 2,3% a la de 2019, con búsquedas laborales para cubrir 2.500 puestos, muchas de las cuales permanecen abiertas en un escenario de crisis económica que venía de hace dos años y que ahora fue agravada por la pandemia del coronavirus.
- La industria del software viene teniendo una gran demanda de empleo y en los últimos años se dio la característica, no común en la Argentina, de que una industria que emplea 115.000 personas venga año tras año con tendencia creciente y también con una demanda insatisfecha", indicó a Télam el presidente de la Cámara de la Industria Argentina del Software (Cessi), Sergio Candelo. Preciso que para este año, antes de la pandemia, la demanda proyectada era del 15%, unas 16.000 personas, pero explicó que con los efectos del coronavirus y la cuarentena sobre la economía "la cantidad de puestos requeridos quedó en 2.500. (Télam, 2020)
- El 30% de los compradores online del último año en Argentina, realizaron su primera compra en el canal digital durante la pandemia y el 92% de ellos planea seguir comprando online en el futuro.
- La decisión de minimizar las salidas a la calle (49%), la comodidad de recibir los productos en el domicilio (40%) y a sencillez de la operación en línea (34%) como las principales razones de haber utilizado y decidir seguir usando las vías electrónicas para las compras.
- Durante la pandemia el 69% de los argentinos compró algún producto en línea, y entre los rubros con mayor incremento de ventas se ubican los delivery de comidas (49%) vía aplicaciones, indumentaria (37%), 34% electrodomésticos y 33% alimentos y bebidas. (Ámbito, 2021)

❖ Componente Político/Legal:

Desde que se decretó el aislamiento social, preventivo y obligatorio, el 19 de marzo, el Gobierno comandado por Alberto Fernández tomó una serie de medidas, económicas y sociales, muy importantes para hacerle frente a la pandemia de COVID-19 que acecha en todo el mundo.(Tikitakas, 2020)

Claro, teniendo en cuenta la recepción en la sociedad y el impacto ante avance del coronavirus, algunas se fueron ampliando y otras se fueron agregando. Las medidas tomadas en Argentina fueron las siguientes:

- Aislamiento social, preventivo y obligatorio para toda la población: fue una medida determinante para intentar restringir la propagación de coronavirus ya que se restringió la circulación tanto en las rutas nacionales como dentro de las ciudades de todo el país para la población en general hasta el 31 de marzo inclusive, salvo excepciones y permitiendo que continúen en funcionamiento servicios esenciales.
- Precios máximos para alimentos de la canasta básica y productos de primera necesidad: para garantizar el abastecimiento y controlar a comerciantes y evitar el abuso de precios durante la emergencia sanitaria, el Ministerio de Desarrollo Productivo dispuso que desde el 20 de marzo y por 30 días, los precios de alimentos de la canasta básica mantengan, como máximo, el precio que tenían al 6 de marzo pasado.
- Ingreso Familiar de Emergencia: esta medida consiste en un pago excepcional de \$10.000 en el mes de abril para personas desocupadas, trabajadores informales, monotributistas inscriptos en las categorías "A" y "B" y trabajadoras y trabajadoras de casas particulares.
- Suspensión temporaria del corte de servicios por falta de pago: el Gobierno dispuso que las empresas prestadoras de servicios como el suministro de energía eléctrica, agua corriente, gas por redes, telefonía fija y móvil e Internet y televisión por cable, no puedan suspenderlos por falta de pago -hasta 3 facturas consecutivas o alternas-. La medida rige por 180 días y comprende a usuarios titulares de la AUH y AUE, jubilados y pensionados, a quienes perciben seguro de desempleo, a usuarios electrodependientes, MiPyMES, Cooperativas de Trabajo o Empresas Recuperadas inscriptas en el INAES, instituciones de salud, públicas y privadas, y las Entidades de Bien Público que contribuyan a la elaboración y distribución de alimentos en el marco de la emergencia alimentaria.
- Suspensión del cierre de cuentas bancarias: se suspende hasta el 30 de abril inclusive la aplicación de multas y la obligación de proceder al cierre e inhabilitación de cuentas bancarias con motivo del rechazo de cheques por falta de fondos.
- Creación de la aplicación COVID-19 y obligatoriedad de uso para toda persona que ingrese al país: el Ministerio del Interior dispuso que todas las personas que ingresen al país deberán utilizar la aplicación COVID 19-Ministerio de

- Salud por el plazo mínimo de 14 días para poder contar con los datos que permitan implementar las medidas necesarias para proteger la salud pública.
- Cierre de fronteras: para intentar reducir las posibilidades de transmisión del virus, el Gobierno argentino determinó la prohibición de ingreso al territorio nacional de personas extranjeras no residentes en el país por un período de 15 días. Luego amplió esta medida a personas residentes en el país y a los argentinos con residencia en el exterior hasta el 31 de marzo inclusive, "plazo que podrá ser ampliado o abreviado por el Ministerio del Interior", se destacó.
  - Pago extraordinario al personal sanitario: el Estado Nacional le pagará un bono extra de \$5.000 en abril, mayo, junio y julio a quienes presten servicios en centros asistenciales de salud en el sector público, privado y de la seguridad social que, en relación de dependencia, estén abocados al manejo de casos relacionados con la pandemia de COVID-19.(Tikitakas, 2020)
  - En Noviembre del 2020, la medición de octubre del ICG (Índice de confianza en el Gobierno) fue de 2,02 puntos, con un aumento de 1,4% respecto a la medición del mes anterior. El actual nivel de confianza es 3% superior al de la última medición del gobierno de Mauricio Macri. En términos interanuales el índice aumentó 2%.(ICG, 2021)

❖ Componente Ambiental:

- La actual pandemia viene a recordarnos el vínculo de la salud humana con la de la naturaleza, y la importancia de mantener el equilibrio de los ecosistemas para evitar situaciones de emergencia como la del presente. La conducta humana está llevando a una pérdida severa de la biodiversidad, cambiando la interacción animal-humano y distorsionando los procesos del ecosistema que regulan la salud planetaria y controlan muchos servicios de los que dependemos. (ONU, 2020)
- Las primeras investigaciones y recolecciones de datos confirman lo evidente: ante el freno de la actividad humana, el ambiente se ve favorecido. Pero los impactos positivos visibles, ya sea la mejora de la calidad del aire o la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), son solo temporales, porque se derivan de una aguda desaceleración económica y un trágico sufrimiento humano. No obstante, con respecto a la reducción de emisiones, el uso de combustibles fósiles tendría que disminuir aproximadamente un 10% en todo el mundo, y mantenerse así durante un año, para que esta reducción pudiera reflejarse claramente en los niveles de dióxido de carbono. La pandemia asimismo provocará un aumento en la generación de desechos patogénicos.(ONU, 2020)

❖ Componente Sociocultural:

- En el segundo semestre de 2019, la pobreza afectaba al 53% de los/las niños/as, y podría escalar al 58,6% hacia fines de 2020. Los datos son proyecciones basadas en estimaciones de la caída del PIB y de la Encuesta Permanente de Hogares del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).

- Por su parte, la pobreza extrema podría llegar al 16,3% hacia el final de 2020. En términos de volúmenes de población, implicaría que entre 2019 y 2020 la cantidad de niñas, niños y adolescentes pobres pasaría de 7 millones a 7,76 millones; la pobreza extrema, de 1,8 a 2,1 millones.
  - La incidencia de la pobreza aumenta significativamente cuando niñas, niños y adolescentes residen en hogares donde la persona adulta de referencia está desocupada (94,4%), con un trabajo informal (83,9%), con bajo clima educativo (92,9%), son migrantes internacionales (70,8%) o con jefatura femenina (67,5%). Si la vivienda está localizada en una villa o en barrios populares, la incidencia de la pobreza en 2020 alcanzará a 9 de cada 10 niños/as. La ubicación de la vivienda es una de las características que más incide en la desigualdad. El Registro Nacional de Barrios Populares de Argentina indica que 4,2 millones de personas viven en estos lugares: casi el 90% no cuenta con acceso formal al agua corriente, el 98% no tiene acceso a la red cloacal, el 64% a la red eléctrica formal y el 99% no accede a la red formal de gas natural.(UNICEF, 2020)
  - La industria de viajes y turismo es una fuente importante de divisas, empleo e ingresos en algunas regiones (como la Patagonia, el Noroeste [NOA] y algunas provincias del Noreste [NEA]). En 2019, 7,4 millones de turistas del extranjero visitaron Argentina, un aumento del 6,6% con respecto a 2018. Ese mismo año, los ingresos de los servicios de viajes fueron de 5.200 millones de dólares según las cifras de la balanza de pagos del INDEC. Se espera que el turismo interno también se vea afectado por las medidas de distanciamiento social.
  - La recesión económica aumentará el desempleo y reducirá los ingresos de las personas trabajadoras independientes e inclusive de las que se encuentran en relación de dependencia. La incertidumbre sobre la extensión de las medidas de aislamiento impactó en el empleo y en los ingresos de los hogares, afectando el consumo privado. En este contexto, los hogares priorizarán la compra de productos básicos de consumo.(ONU, 2020)
  - Desde una perspectiva social, la crisis muestra otras aristas cuyo impacto aún cuesta medir, pero sin duda tendrán importantes efectos negativos al corto, mediano y, quizás, largo plazo. Para comenzar, se han interrumpido las clases presenciales, lo cual implica un retraso en el cumplimiento de los planes de estudio de niñas, niños y jóvenes, así como toda una modificación en la logística familiar relacionada a prácticas de cuidado.
  - A nivel macroeconómico, la cultura en Argentina genera un valor agregado de más de 200.000 millones de pesos, lo que supone alrededor del 2,5% del valor agregado del país. Salas de cine, teatro y otros espectáculos culturales de CABA cerraron sus puertas, medida que se fue repitiendo en las distintas provincias, especialmente desde que se decretó la cuarentena total en el nivel federal. Más allá del impacto social y emocional que todo esto conlleva, la clausura de museos, centros e instituciones culturales y la imposibilidad de realización de espectáculos con público empeorará la situación de precariedad y vulnerabilidad económica de artistas y creadores/as, en su mayoría monotributistas. Del mismo modo, pondrá en peligro el empleo y la supervivencia de pequeñas empresas dedicadas a las industrias cultural y creativa.(ONU, 2020)
- ❖ Componente Global:
- Las lecturas de los economistas -como ocurre en cada una de las crisis mundiales- buscan adaptarse para intentar interpretar cómo reaccionarán los

mercados una vez superado el coronavirus. La tarea es compleja pero algunas dinámicas son evidentes.

- Las consecuencias de la crisis sanitaria no son iguales para todos los países. Entre las dos potencias mundiales es sencillo entenderlo. China este año crecerá 4 por ciento. Estados Unidos caerá 4 por ciento. Las bondades de la planificación muestran un claro ganador. La idolatría del individualismo muestra un claro perdedor.
- Las secuelas tampoco pueden ser iguales en países desarrollados y emergentes. Las regiones como la Zona Euro registran una nueva ola de contagios junto a una fuerte caída de la actividad pero tienen condiciones sanitarias y capital suficiente para garantizar la recuperación. La contracara son las regiones como Latinoamérica con una infraestructura de salud limitada y un número impactante de la población viviendo en condiciones de pobreza.
- La realidad para estos países será compleja en los próximos años. En 2020 la Argentina caerá 11 por ciento, México, 10 y Brasil, 6. En 2021 el rebote será a medias tintas: el crecimiento será del 5, 4 y 3 por ciento, respectivamente. Estas estimaciones de la consultora española FocusEconomics muestran una parte del problema.(País, 2020)
- La principal conclusión es que Latinoamérica cuenta cada vez con menos recursos para mejorar las condiciones de bienestar de la población. El problema excede los pronósticos.
- La posibilidad de revertir esta situación no puede llegar por respuestas individuales de los países y grandes ideas de sus hacedores de política económica. En algunos casos puede permitir una mejora puntual pero no un cambio de tendencia estructural. La lectura es que el mundo necesita repensar su estrategia de cooperación internacional
- En el mundo se asigna en promedio 6 por ciento de gastos a las fuerzas militares, pero menos de una centésima parte de esa cifra a prevenir pandemias, que entrañan para la población una amenaza mucho mayor que la guerra.(País, 2020)

#### ❖ Componentes a nivel Provincial:

Con respecto a la situación que están atravesando las galerías comerciales de Mendoza, ciudad, se conoce la siguiente información, según la fuente Diario Uno.

Las galerías comerciales en Mendoza están pasando por uno de los peores momentos de los últimos años. Tras sobrevivir a varias crisis, estos clásicos paseos cuentan con cada vez menos negocios abiertos. Desde la Cámara Empresaria de Comercio, Industria, Turismo y Servicios (Cecitys) advierten que el 60% de los locales han tenido que cerrar.(DiarioUno, 2020)

Luego de ser golpeadas por los cambios de hábitos de los consumidores y por la aparición de los shoppings, las galerías mendocinas que supieron innovar y albergar todo tipo de productos, servicios y espectáculos luchan por mantenerse en pie.

La pandemia se muestra como una nueva estocada y ha herido de gravedad incluso a aquellas que gozaban de un importante público como la Piazza. Allí, según Adrián Alín, presidente de la Cecitys, solo 18 de sus 60 negocios se han mantenido abiertos.

Pero no se trata de la única, la galería Caracol, Tonsa, Kolton, Mendoza, Independencia, Emperador, Bamac, entre otras; también sufren las mismas

consecuencias. Alíñ establecen que el 60% de los locales que formaban parte de estos paseos bajaron sus persianas sin intención de volver. (DiarioUno, 2020)

El intendente, junto a funcionarios municipales y provinciales, visitó los paseos comerciales del centro y dialogó con los comerciantes.

Ulpiano Suarez recorrió las galerías y paseos comerciales del centro mendocino, con la intención de relevar el estado actual de estos espacios para adoptar medidas que incentiven el desarrollo comercial.

Compartieron la recorrida con el intendente por el centro mendocino, el secretario de Desarrollo Económico del municipio, Lorenzo Nieva; el referente del Cecytis, Adrián Alíñ; y el gerente del Instituto de Desarrollo Comercial (IDC), Osvaldo Cairone. (DiarioUno, 2020)

La caminata comenzó por la Galería Piazza, luego continuó por el Pasaje San Martín y continuó por las galerías Chariff, Tonsa, Caracol, Kolton, Independencia y Bamac. Además de visitar los espacios, Ulpiano Suarez charló con varios comerciantes y referentes de estos centros comerciales para conocer la situación actual en la que se encuentran.

“Hemos recorrido casi la totalidad de las galerías, pasajes y centros comerciales de la Ciudad viendo la situación de las mismas, conversando con comerciantes de cada uno de estos ejes. Muchos de ellos han hecho propuestas y tienen iniciativas para que trabajemos en conjunto. Definiremos próximas reuniones para que todas estas acciones que hagamos permitan reactivar la actividad comercial en el centro de la Ciudad, porque queremos ser el centro comercial abierto más importante del país”, señaló Ulpiano Suarez. (DiarioUno, 2020)

El mandatario agregó: “Hay galerías que son hermosas, cada una tienen su identidad, su impronta queremos potenciarlas con acciones conjuntas y que tanto para los vecinos como para visitantes y turistas, las galerías y los paseos formen parte de sus recorridos por la Ciudad. Seguramente la consecuencia de éstas acciones serán la compra de algún producto y eso fortalecerá la actividad económica de la Ciudad”.

Para finalizar, el intendente indicó: “Nos acompañaron representantes de la Cecytis y el IDC para poder articular con las cámaras que representan a los comerciantes y el organismo comercial vinculado al desarrollo comercial, preparándonos para lo que puede suceder en la provincia, ya con la confirmación de que volvemos a una fase de distanciamiento que seguramente permitirá una mayor circulación de personas. Tenemos que garantizar en conjunto con los comerciantes y con la gente que transita que toda esta actividad comercial se desarrolle cumpliendo con las medidas sanitarias porque aún en esta situación de distanciamiento tenemos que seguir cuidando la salud para poder mantener todas estas aperturas logradas”. (DiarioUno, 2020)

### 3.4 Benchmarking

Los procesos, productos y servicios, y no las organizaciones son el objeto del Benchmarking. Las organizaciones no buscan comparar sus Departamentos de Ventas o Manufactura, ellas buscan comparar el trabajo que la gente realiza en esos departamentos. Los Procesos en una compañía corresponden a una actividad natural del negocio, pero ellos son frecuentemente fragmentados y ocultados por las

estructuras organizacionales. Los Procesos son invisibles y anónimos debido a que la gente piensa acerca de departamentos individuales, y no acerca de los Procesos con los cuales todos ellos están involucrados.

Los Procesos también tienden a ser administrados por diversos Departamentos o Unidades de Trabajo, pero siendo así, nadie en particular tiene realmente la responsabilidad de llevar el trabajo adelante. Una forma sencilla de obtener una mejor administración de los Procesos Clave de un Negocio, es asignarles un responsable al proceso y también nombres que expresen sus estados iniciales y finales, estos nombres deben implicar todo el trabajo que se realiza entre su inicio y fin. El nombre Manufactura, suena como un nombre de Departamento, podría ser mejor llamado abasto-a-embarque, algunos otros procesos podrían ser: Desarrollo de Producto: concepto-a-prototipo Ventas: prospecto-a-orden Servicio: solicitud-a-resolución Abastecimiento: orden-a-pago. Justamente como las compañías cuentan con Diagramas Organizacionales, ellas también pudieran tener Mapas de Procesos, las cuales ofrezcan una foto de como el trabajo fluye a través de la compañía. Un Mapa de Procesos, es un documento indispensable para la realización de un Benchmarking. (Spendolini, 1995)

### 3.4.1 Definición Benchmarking

Se trata del proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. (Spendolini, 1995).

Para Harrington la labor del Benchmarking consiste en definir sistemáticamente los mejores sistemas, procesos, procedimientos y prácticas. El proceso de Benchmarking es útil para conocerse a sí mismo, conocer su competencia, definir los mejores procesos e integrarlos en su organización. (Harrington, 1993)

### 3.4.2 ¿Qué es y qué no es el Benchmarking?

**Tabla 16: ¿Qué es y qué no es el Benchmarking?**

El Benchmarking es...	El Benchmarking No es...
Un proceso continuo.	Un evento que se realiza una sola vez.
Un proceso de investigación que proporciona información valiosa.	Un proceso de investigación que da respuestas sencillas.
Un proceso para aprender de otros. Una búsqueda pragmática de ideas.	Copiar, imitar.
Un trabajo que consume tiempo. Un proceso de trabajo intenso que requiere de disciplina.	Rápido y fácil.
Una herramienta viable que proporciona información útil para mejorar prácticamente cualquier actividad de negocios.	Una moda.

Fuente: (Spendolini, 1995)

- El benchmarking no es un evento que se realiza una sola vez: Un grupo de personas recibe orientación o capacitación en el tema de benchmarking, se les invita y estimula para que participen en este proyecto de investigación de benchmarking. Ellas hacen un análisis de benchmarking con éxito, y luego escriben un informe; cierran el libro y nunca intentan emplear este proceso. Para estas personas, el benchmarking es un proyecto o una nueva herramienta con la cual experimentar, diferente a la rutina diaria. Para algunas puede ser una experiencia estimulante y agradable, pero de alguna manera la conexión entre el benchmarking y su trabajo cotidiano no se ha logrado establecer, el benchmarking no se ha integrado con éxito a su manera de pensar acerca de su trabajo, o a su manera de cómo solucionar problemas o de aprender; en síntesis el benchmarking para estas personas fue un evento mas que les pidieron realizar en su trabajo.
- El benchmarking no da respuestas sencillas: Un grupo de benchmarking analiza las mejores prácticas o resultados de otra compañía que ha sido reconocida como la mejor en su clase. Los miembros del equipo no analizan la información a detalle y el entorno de negocios que rodea a la compañía analizada, sin embargo, tomando como base que esa compañía es la mejor en su clase, toman la decisión de adoptar las mismas prácticas. Este escenario resulta casi siempre catastrófico. Cambiar ciegamente las prácticas de nuestra empresa, por las aplicadas en otra empresa no es la intención del benchmarking; la información obtenida por medio de esta investigación, es necesario completarla con otra información de nuestra organización, como un valor agregado al proceso de toma de decisiones.
- El benchmarking no es copiar o imitar: La defensa de que el benchmarking es una copia o imitación, la utilizan con frecuencia quienes se resisten al proceso. Si se pretende buscar una palabra que describa adecuadamente el empleo de la información del benchmarking en una organización, muchos coinciden en el término asimilar. aprender, entender e incorporar en nuestro sistema. Este término refleja en una forma más exacta el propósito del benchmarking; aprender de otros, y aplicar ese conocimiento en nuestras propias prácticas de negocios.
- El benchmarking no es fácil y rápido: El benchmarking no es difícil, sin embargo, se requiere suficiente esfuerzo en la planificación del proyecto, de enseñanza del proceso, de dedicación, de apoyo y de recursos económicos. De todos estos requerimientos, la dedicación es el más crucial. Una pregunta que se hace con frecuencia la gente que apenas está aprendiendo sobre benchmarking es: ¿Cuánto tiempo tarda, con respecto al tiempo de los empleados que participan, y a la duración del proyecto global? Michael J. Spendolini dice: "la respuesta a esta pregunta está determinada por varios factores, como la amplitud del proyecto, lo crítico del asunto que se va a someter a benchmarking, los niveles de experiencia de las personas que hacen el benchmarking, y el nivel de apoyo disponible para ayudarlos.
- El benchmarking no es una moda. Desafortunadamente, el benchmarking parece tener mucho potencial de moda, y estar destinado a perder fuerza en algunas organizaciones. ¿Por qué? Quizás sea porque el benchmarking es un concepto muy fácil de entender y parece para muchas personas fácil de implementar y manejar. A causa de esta percepción, no recibirá el nivel de

atención, capacitación, y apoyo que realmente necesita para salir adelante.(Spendolini, 1995)

### 3.4.3 Tipos de Benchmarking

#### ✓ Interno

Muchas organizaciones inician sus actividades de benchmarking comparando acciones internas, este esfuerzo, sin embargo, solamente representa un punto de partida para iniciar a descubrir los mejores procesos en la organización. En este tipo de benchmarking, se da por entendido que algunos de los procesos de trabajo que existen en una parte de la organización pueden ser más eficientes o eficaces que los de otras partes de la misma organización, siendo así; el objetivo del benchmarking interno, es identificar los estándares de desarrollo interno.

Muchas organizaciones pueden darse cuenta de los beneficios inmediatos al identificar sus mejores prácticas comerciales internas y transferir luego esa información a otras partes de la organización. Grandes organizaciones como DuPont (empresa que fabrica productos químicos industriales) recomiendan y prácticamente exigen, que todos los esfuerzos del benchmarking se inicien con total comprensión de los propios trabajos internos antes de aventurarse en el mundo exterior. Este conocimiento interno se convierte en la base de todas las subsiguientes investigaciones, también sirve para animar a los empleados a comunicarse entre sí, superando las barreras organizacionales. En realidad, los esfuerzos de benchmarking interno en empresas con una cultura altamente descentralizada, pueden ser incluso más difíciles que los que se hacen con compañías externas.

#### ✓ Competitivo:

El benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. El objetivo del benchmarking competitivo, es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores directos, y compararlos con los de nuestra organización. El benchmarking competitivo es de gran utilidad cuando se busca posicionar los productos, servicios y procesos de una organización en el mercado. En muchos casos, las prácticas comerciales de la competencia no representan el mejor desempeño o las mejores prácticas, sin embargo, la información es muy valiosa porque las prácticas de la competencia afectan a las percepciones de los clientes, los proveedores, los accionistas, los clientes potenciales y los "observadores industriales", todos ellos quienes producen efectos directos sobre el eventual éxito del negocio.

En muchos casos, las lecciones que se aprenden de los competidores, se pueden aplicar en nuestra organización sin muchas "traducciones".

Otra ventaja del benchmarking competitivo es que tal vez ellos hayan llevado a cabo sus propios estudios de benchmarking, y quizá quieran intercambiar información. Estos tipos de intercambio de información son comunes en muchas industrias, pero obviamente respetando reglas básicas de información confidencial y propiedad intelectual. En algunos casos, los competidores pueden unir esfuerzos para participar en proyectos conjuntos de benchmarking en áreas en que no haya patentes.

Es fácil prever dificultades cuando se hace un benchmarking entre competidores, muchas organizaciones admiten que una de las mayores barreras para este tipo de benchmarking, son ellas mismas. Los tradicionales paradigmas, según los cuales los competidores no son dignos de confianza, o son enemigos, obstaculizan la comunicación entre competidores.

Para responder a esta preocupación, es necesario aceptar el concepto fundamental de que el benchmarking no es lo mismo que un análisis tradicional de la competencia. Es necesario abordar a la compañía analizada con sinceridad y franqueza, sin agendas ocultas; es necesario presentarles nuestros propósitos y métodos para que sean considerados antes de que inicie la participación formal. De inmediato es necesario establecer las relaciones de benchmarking en base a factores de confiabilidad y respeto. Spendolini dice: "si usted aborda a un competidor como si fuera un enemigo, obtendrá la predecible reacción de desconfianza. Cuando se hace en forma honesta y profesional, muy frecuentemente se obtiene una respuesta honesta y profesional del competidor. Yo he hallado que prácticamente no hay manera de convencer a una persona de los atributos del benchmarking competitivo simplemente hablándole de este, habitualmente la gente toma consciencia de las posibilidades y del potencial del benchmarking competitivo cuando gana experiencia en el proceso".

#### ✓ Funcional o genérico

El benchmarking funcional comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no, nuestras competidoras directas, cualquiera que sea el sector en el que opere. El objetivo del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas en cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se está sometiendo a benchmarking, como por ejemplo, manufactura, marketing, ingeniería, recursos humanos, etc.

Otro término que se suele usar para describir esta clase de benchmarking es genérico, en donde genérico significa "sin marca", que está de acuerdo con la idea de que este benchmarking se enfoca más en los procesos de trabajo, que en las prácticas comerciales, mercados o productos de una organización o industria en particular.(Spendolini, 1995)

### 3.4.4 ¿Por qué utilizar benchmarking?

Las compañías utilizan el benchmarking con diferentes fines, algunas organizaciones posicionan el benchmarking como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización. Otras ubican el benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas dentro de las prácticas más modernas del negocio. Las organizaciones que empiezan el benchmarking con un claro propósito u objetivo y compromiso, tienen un éxito mayor que las que emprenden el esfuerzo del benchmarking sin un sentido de dirección.(Spendolini, 1995)

Ya para Harrington (1993) las dos principales razones para utilizar el Benchmarking son la fijación de metas y el desarrollo del proceso.

Plantearse metas limitadas genera un falso sentimiento de logro, ya que se satisfacen muy fácilmente los bajos estándares que se fijan. Esta situación impide que muchos individuos, procesos y organizaciones puedan madurar hasta la totalidad de su

potencial. Por ello el Benchmarking es un antídoto para esta mediocridad autoimpuesta, por cuanto nos proporciona un medio para fijar objetivos de desafío y metas alcanzables. Pero lo más importante es que el Benchmarking proporciona una forma de descubrir y comprender los métodos que pueden aplicarse al proceso para realizar mejoramientos trascendentes. Este es un valor exclusivo, porque no solo indica lo bueno que necesita y puede llegar a ser, sino que también muestra cómo cambiar el proceso para llegar hasta allá. (Harrington, 1993).

El proceso de Benchmarking consta de dos partes, medición (el qué) y el conocimiento del proceso y/o producto (el cómo). ¿De qué sirve saber qué tan buena es la categoría mundial si no se conoce cómo mejorar el proceso para obtenerla?.

Las mediciones son definitivamente cruciales. Si no se puede medir, no podrá controlar, y si no se puede controlar no se puede dirigir. Los datos cuantitativos son ingredientes absolutamente esenciales para alcanzar la categoría mundial y permanecer en ésta.

Y el cómo, se centra en descubrir cómo las organizaciones de categoría mundial han desarrollado sus procesos y sistemas para asegurar un desempeño superior. En esta coyuntura se busca y analiza el cómo, el conocimiento, las formas, los procesos y los métodos responsables de convertir una organización, un proceso o una actividad en la mejor de su clase. En seguida se aplica este conocimiento al proceso seleccionado, adaptándolo, para que satisfaga los requerimientos únicos de los productos, funcionarios, clientes y características de la organización.(Harrington, 1993)

### 3.4.5 ¿Qué someter a Benchmarking?

Prácticamente todo lo que se pueda observar o medir, puede ser objeto de benchmarking. Anteriormente, la práctica de benchmarking estaba un tanto limitada a temas relacionados con productos, temas de fácil observación. Sin embargo, la experiencia con el benchmarking ha incrementado las áreas potenciales para investigación. Las categorías de información que se presentan a continuación, no representan una lista exhaustiva de las áreas que pueden ser sometidas a benchmarking, pero sí representan las áreas más comunes a las cuales se acude en búsqueda de información.(Spendolini, 1995)

**Tabla 17: Aplicación del Benchmarking**

Tema	Ejemplos:
Productos y Servicios	Productos terminados, características del producto o servicio
Procesos de trabajo	En qué forma un producto o servicio se produce o recibe apoyo
Funciones de apoyo	Trabajo indirecto, no asociado directamente al proceso de producción. (Por ejemplo: financiamiento, recursos humanos)

Desempeño organizacional	Costos, ingresos, indicadores de producción, indicadores de calidad.
Estrategia	Planes a corto o largo plazo, proceso de planificación.

Fuente: (Spendolini, 1995)

✓ Productos y servicios:

Un tema acostumbrado del benchmarking es el relacionado con los servicios y los productos terminados que se ofrecen en el mercado. Con frecuencia estos productos terminados son observados en su estado de venta al por menor, y no en su proceso de producción. Estos productos y servicios son de fácil acceso para análisis, aunque algunos otros, (por ejemplo aviones, supercomputadoras, sistemas de armamento), no son de fácil acceso para análisis. El benchmarking de productos y servicios, suele ser el tema del análisis competitivo. Entonces, cuando se considera este tipo de benchmarking, muchas personas preguntan qué diferencia hay entre el benchmarking y las técnicas tradicionales de análisis competitivo. En este caso en particular, las dos actividades tienen mucho en común, particularmente cuando el objetivo del análisis, se centra en nuestra competencia.

✓ Procesos de trabajo:

Si los productos y servicios definen el qué del benchmarking, los procesos de trabajo definen el cómo, es decir, cómo se producen los productos o servicios y/o cómo reciben apoyo. Los procesos de trabajo con frecuencia se someten a benchmarking en un esfuerzo por establecer una comprensión de los procesos de Diseño de Producto, las prácticas de Investigación Desarrollo, los Procesos de Producción, la Infraestructura de Apoyo para la producción y en las Pruebas del producto, los Métodos de trabajo, la aplicación de Tecnologías específicas, etc. El benchmarking de procesos de trabajo es, con frecuencia, el tema de investigación cuando se examinan organizaciones fuera de su área competitiva, es decir en el benchmarking genérico o funcional. Una vez que una organización se ha ganado la reputación por producir productos o servicios de gran calidad, se genera mucho interés en saber cómo se ha logrado esa reputación.

✓ Funciones de apoyo:

Las funciones de apoyo, muy frecuentemente comprenden procesos y procedimientos de benchmarking que no están directamente relacionados con la producción real de productos o servicios que se ofrecen a los consumidores externos. Estas funciones con frecuencia comprenden las actividades de departamentos tales como Recursos Humanos, Finanzas, Marketing, y Servicios Staff; en este caso las áreas de investigación suelen comprender las actividades que apoyan a los empleados y a los clientes internos.

✓ Desempeño Organizacional:

El desempeño organizacional, comprende aquellos resultados que definen el éxito en las utilidades de una organización, tales como costos o gastos e ingresos, además de algunos otros indicadores específicos de desempeño, tales como costo de capital, rendimientos, rotación de activo. Con frecuencia las organizaciones comienzan el

proceso de preguntar el "cómo" del benchmarking, después de haber revisado la información relacionada con los resultados del desempeño. Resultados excelentes en el desempeño de una organización, suelen ser sumamente estimulantes como para impulsarnos a realizar un análisis más profundo de sus productos, servicios y procesos utilizados en la generación de tales buenos resultados, así como los sistemas de apoyo necesarios para mantener niveles de excelencia en productos y servicios.

✓ Estrategia:

Algunas organizaciones hacen benchmarking en las estrategias organizacionales o funcionales, para entender cómo ciertas compañías generan ventajas competitivas. Si bien el entender las estrategias de la competencia puede ser útil para determinar sus actividades futuras, actualmente el punto central del benchmarking estratégico se ubica en algún área funcional particular, y no sobre la estrategia general de la organización. Así, una compañía interesada en mejorar su estrategia de servicio al cliente, puede hacer benchmarking en empresas que se hayan ganado una sólida reputación por sus estrategias eficientes de servicio al cliente. Otras funciones a las que se les puede aplicar el benchmarking en el área de estrategia son: distribución, operaciones de producción, marketing y recursos humanos. En estos casos, el énfasis no está en revisar algunos programas particulares o procesos de trabajo, sino más bien en los principios más amplios del negocio y las posiciones que estimulan la creación y el mantenimiento de esos programas, prácticas y procesos. Spendolini (1995), menciona que además de las estrategias en sí, el proceso de planeación estratégica es con frecuencia el tema de la actividad de benchmarking; este tema no solamente involucra el proceso de establecer un plan básico, sino que también considera cómo reaccionan las organizaciones a cambios tales como la introducción de nuevas tecnologías, acciones competitivas y oportunidades de mercado.(Spendolini, 1995)

### 3.4.6 Aplicación del Benchmarking en la Galería Caracol

El benchmarking nació a partir de la necesidad de saber cómo se están desempeñando otras organizaciones, para obtener información que sirva para mejorar los procesos y entrar en un amplio nivel de competitividad. Se compara lo que uno hace con las mejores prácticas implementadas por otras empresas de éxito reconocido para evaluar el desempeño y determinar los cambios.

Tal como se analizó en las 5 fuerzas de Porter, la Galería Kolton, resulta ser la competencia más cercana a la Galería Caracol, junto con la Galería Independencia y la Galería Mendoza.

La inauguración de la galería Kolton significó, en 1958, un trascendente aporte al progreso edilicio de nuestra ciudad. Ésta galería, es uno de los centros comerciales más antiguos de la provincia. De todas las galerías o paseos, el más antiguo es el Pasaje San Martín, inaugurado hace más de 90 años. Fue el único que se mantuvo hasta la llegada de la primera galería comercial construida por un pionero de la edificación horizontal en Mendoza llamado Isaac Kolton, llegado desde Rusia, quien la inauguró a fines de los años '50.

La galería Kolton abrió sus puertas en octubre de 1958, marcando así un hito en la construcción de estos locales comerciales en nuestra ciudad.

Se trataba, por aquel tiempo, del centro comercial más ambicioso de la capital, por eso se la denominó “lujosa galería”. Así fue bautizada tras recibir un premio en un concurso realizado por la firma constructora.

Fue un momento de gran importancia para los mendocinos, ya que esta obra iba al compás del crecimiento de nuestra ciudad y en relación al porvenir económico de la provincia. Por ello, al acto inaugural asistieron las principales autoridades de Mendoza, encabezadas por el gobernador Ernesto Ueltschi y su vicegobernador Pedro Lucas Luja; el entonces intendente de la Capital, Washington Escobar, como así también legisladores provinciales e importantes empresarios y representantes del periodismo. Entre los visitantes más destacados se encontraba otra celebridad: la colombiana Luz Marina Zuluaga, Miss Universo de 1958, quien llegó exclusivamente a nuestra provincia para este gran evento.

La recepción e inauguración estuvo a cargo de Isaac Kolton -su dueño y constructor- junto a los altos empleados de su empresa, y fue transmitida por emisoras locales. (Campana & Andes, 2017)

**Tabla 18: Benchmarking Galería Caracol y Kolton**

Ítem Comparativo	Galerías	
	Galería Caracol	Galería Kolton
<b>Fecha de inicio de operaciones</b>	Septiembre 1978	Octubre 1958
<b>Grupo empresarial</b>	Constructora Sudamericana y Familia Gonzales Videla	Isaac Kolton
<b>Ubicación</b>	Av. San Martín 1245 entre Catamarca y Lavalle	Av. San Martín n° entre Lavalle y Buenos Aires
<b>Cantidad de entradas al edificio</b>	Solo por Avenida San Martín	Entrada por Avenida San Martín y por calle Lavalle
<b>Número de locales a alquilar</b>	111	25
<b>Porcentaje de locales alquilados u ocupados</b>	52% es decir 58 locales	88% es decir 22 locales
<b>Productos y servicios ofrecidos</b>	Venta de Indumentaria, calzado, artículos de rockería, joyería, venta de celulares, comics y servicios de tatuajes/piercings.	Venta de Indumentaria, Joyería y venta de suplementos deportivos.
<b>Marcas establecidas conocidas</b>	Flowtattoo, Madras, Clother, Código x entre otras	Clother y Código X

<b>Estacionamiento</b>	No	No
<b>Café</b>	No	Si
<b>Tiendas Anclas</b>	FlowTatoo, tiendas de rockeria, piercings y tatuajes.	El Café en el corazón de la galería.
<b>Staff administrativo (Consorcio)</b>	Si	Si
<b>Página Web</b>	No	No
<b>Red Social</b>	Si, Facebook e Instagram	No
<b>Servicios a inquilinos</b>	Administración Centralizada, Seguridad (alarmas y cámara), Publicidad, Vigilancia, Limpieza y Mantenimiento.	Administración, Seguridad (alarmas contra incendio y cámaras), limpieza y mantenimiento, no poseen vigilancia.
<b>Construcción edilicia</b>	Cuatro niveles, con rampas, escaleras y ascensor.	Solo un nivel.

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión se puede determinar, que este tipo de Benchmarking realizado es un Benchmarking Competitivo, ya que se está comparando los productos, servicios e infraestructura del principal competidor de la Galería Caracol, la Galería Kolton. Las razones por las que se realiza este análisis son para obtener nuevas ideas, comparar productos y servicios de la competencia, para conocer cuáles son los puntos débiles y las ventajas que se posee sobre el competidor. Con respecto a la aplicación del Benchmarking, el mismo se lleva a cabo, en base a los productos y servicios que ofrecen ambas galerías, sobre funciones de apoyo como lo es la Administración del Consorcio y sobre el desempeño organizacional y las estrategias que emplean ambos centros comerciales, vinculados a los costos e ingresos que se obtienen de las expensas y sobre las estrategias de publicidad y afluencia de clientes hacia los mismos.

Como análisis global, ambas galerías se encuentran en similar ubicación, en el centro de la Ciudad de Mendoza, a una cuadra de distancia, tienen por ello la misma afluencia de público, un público juvenil-adulto hasta 35 años aproximadamente, tienen tiendas de ropas similares como Código X y Colther, marcas reconocidas de ropa para mujer, sus locales anclas se diferencian bastante, la galería Kolton tiene el café en el centro de la misma, con mesas en la entrada del edificio, eso hace que la gente pueda pasear por la misma y observar los productos que ofrecen, en cambio la galería Caracol, tiene como local ancla, los locales de tatuajes como Flowtatoo, con reconocimiento desde hace 18 años, sus locales están ubicados en la tercera y cuarta planta, por lo que los clientes recorren todos los niveles antes de llegar hasta allí. Si bien esto es una gran ventaja se potenciaría, con el establecimiento de un café/restaurant o bien locales de exposición de arte o espectáculos en vivo. Ambas

ofrecen casi los mismos servicios, de limpieza, administración y seguridad, a diferencia de la galería Kolton, la galería Caracol se está renovando, buscando nuevas estrategias, invierte en marketing y en remodelaciones edilicias, tiene una nueva administración con dirección joven y profesional lo que se traduce en nuevas ideas y eficiencia. Los dos espacios comerciales son reconocidos y de gran antigüedad, pero la diferencia está en adaptarse a los cambios y reestructurarse con el paso de los años, para que tanto la economía, como las nuevas modas y las nuevas culturas no sean un acecho que implique su desaparición.

# 4. CAPÍTULO IV: DISEÑO Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

---



## CAPÍTULO IV: Diseño y Formulación de Estrategias.

El concepto de estrategia ha tenido a través del tiempo muchos usos y aplicaciones diversas, desde el campo militar –en el cual se dice que tuvo su origen–, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social; en cada uno de ellos se ubica como un referente por la forma en que ha sido utilizado. La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro. (Contreras, 2013)

El proceso administrativo es una actividad que puede generar situaciones de todo tipo en una organización, incluyendo finales milagrosos o desastrosos. La administración debe dejar traslucir que se tuvieron en cuenta aspectos preponderantes con capacidad para hacer cambiar la balanza en favor de aquellos que adoptaron las mejores estrategias, es decir que fueron capaces de establecer directrices claras de acuerdo con lo que se vislumbraba en el horizonte. Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera. La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado. Se pueden analizar las estrategias con relación a las actividades de la organización y cómo se van a implementar en el corto o largo plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa. Pero también podrían revisarse desde el punto de vista de la sostenibilidad y del direccionamiento, a través del establecimiento de objetivos globales y específicos que lleven a obtener los mejores resultados con los recursos que se tienen. Más aún, es probable que las estrategias se enfoquen en la competitividad y el entorno, y es ahí cuando muchos empresarios hacen ver lo valioso que es aprender y adaptarse a los cambios en forma más rápida que los competidores.

El análisis de las distintas conceptualizaciones sobre estrategia que se analizan en este artículo es el fundamento que debe tener en cuenta cualquier administrador que desee conocer más a fondo cómo va a lograr desarrollar una adecuada planeación estratégica. (Contreras, 2013)

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que

se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa. (David, 2003)

Una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor. Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Cuando las empresas se deciden por una estrategia deben elegir de entre distintas alternativas. En este sentido, la estrategia que elige una empresa indica lo que pretende hacer y lo que no tiene intención de hacer.

Una empresa goza de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa. (Hitt, 2008)

## 4.1 Análisis Dinámico del Sector de Negocios.

El Sector de Negocios, también 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.

El análisis del sector de negocios debe ser encarado como un conjunto de variables que interactúan de forma tal que el mercado tiende a ser eficiente, de esta manera le permitirá a la empresa establecer un diagnóstico sobre el potencial comportamiento de estas variables que la componen y de esa manera planificar su propia estrategia a fin de lograr sus objetivos.

Habrán tres niveles de variable: primarios, secundarios y terciarios. Estos tres niveles señalan el grado de importancia que poseen sus variables y sus impactos en los objetivos de la empresa. (Ocaña, 2016)

**Tabla 19: Niveles de Variables en el Sector de Negocios**

<b>Nivel 1</b>	<b>Nivel 2</b>	<b>Nivel 3</b>
<b>Clientes</b>	Proveedores	Variables económicas
<b>Empresa bajo análisis</b>	Posibles nuevo ingresantes	Variables legales
<b>Competencia</b>	Productos sustitutos	Variables políticas
	Distribuidores	Variables demográficas
	Actores estatales y no estatales	Variables tecnológicas
		Otras variables de tercer nivel

Fuente: Dirección estratégica de los negocios, de Hugo Ricardo Ocaña, año 2016.

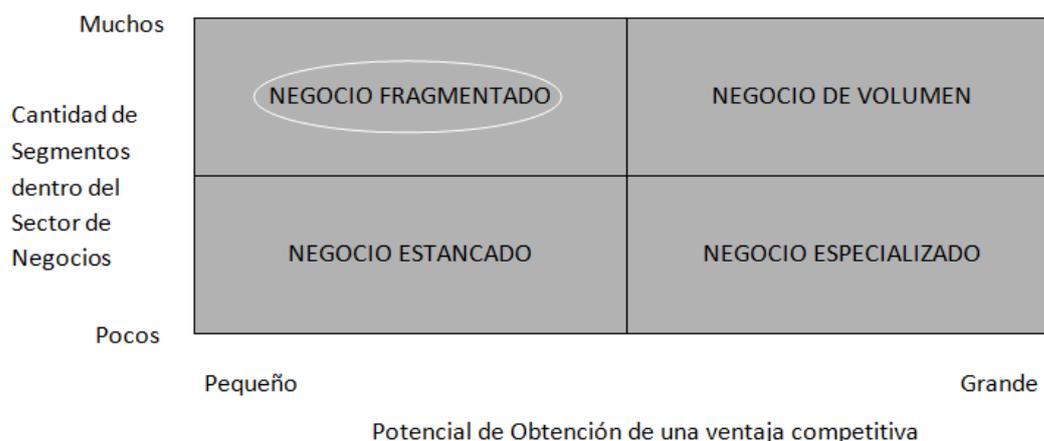
El análisis del sector externo de la empresa, o ambiente de la misma, tiene como principal objetivo determinar la dinámica de comportamiento de las variables, bajo condiciones de incertidumbre, con el fin de establecer el posible impacto de las mismas definiéndolas como oportunidades o amenazas según sea el caso. Este análisis fue realizado en el Capítulo IV: Análisis del entorno y Mercado. Análisis Externo.

### 4.1.1 Segmento de la Industria.

Se define a un segmento de a una parte del sector de negocios que posee características competitivas propias, con un valor percibido por el cliente asociado a un atributo específico y con variables que difieren en algún aspecto con las generales del sector.(Ocaña, 2016)

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

### Ilustración 16: Matriz el Segmento de la industria



Fuente: Dirección estratégica de los negocios, de Hugo Ricardo Ocaña, año 2016.

Se puede observar que en la Galería Caracol, existen varios rubros, como los que mencionamos anteriormente, el de indumentaria, de accesorios de rockería, venta de celulares, de comics y servicios de perforaciones y piercings. En el caso del sector textil existen varios segmentos, el de ropa para niños, para embarazadas, para personas adultas, o para clientes jóvenes como lo es el caso de la galería, por ende existen varios segmentos, y en el caso de los tatuajes se puede decir lo mismo ya que el criterio para determinar la mayor o menor posibilidad de encontrar segmentos de clientes específicos dentro del sector de análisis, está dado por las percepciones del cliente respecto del producto ideal para satisfacer sus necesidades. Si el valor percibido se orienta hacia la diferencia de los atributos del producto entonces el cliente posee una importante sensibilidad a la diferenciación y en ese caso potencialmente se pueden encontrar y hasta crear segmentos de clientes específicos para desarrollar negocios, aquí la diferenciación se encuentra en la mano de obra, en la calidad de los productos a utilizar y la diferenciación de los tatuajes.

Ahora con respecto al potencial de obtención de una ventaja competitiva, esta tiene que ver con las competencias, capacidades y habilidades de la empresa, así como también el tamaño de la empresa, el conocimiento del negocio, el tipo de visión cultura y estructura dominante, capacidad financiera entre otras. Entonces se puede determinar que el potencial es pequeño, ya que las galerías están atravesando por un proceso de decadencia, al establecerse nuevos centros comerciales como shoppings, pero se pueden crear ventajas competitivas que antes no se tenían en cuenta y lograr una renovación de la misma para lograr mayor afluencia de clientes y crear el factor novedad, ya que este paseo comercial, se está reestructurando completamente, buscando la eficiencia en los costos, mejorando su estructura edilicia y creando nuevas estrategias para mejorar su comercialización. Concluyendo así que el Negocio es Fragmentado, dado que, por lo general se trata de mercados locales caracterizados por ser Pymes, como lo son los locales que trabajan dentro de la galería Caracol, en este tipo de negocios por lo general las ventajas competitivas están en función de las

innovaciones de productos y servicios y por las capacidades de adaptarse al cliente local.

#### Características Generales del Negocio Fragmentado

- Existen muchos competidores pequeños que entran y salen continuamente.
- Márgenes diferentes e inestables.
- Las empresas que compiten deberían intentar estrategias para consolidar el sector, por ejemplo con alianzas o encadenamientos.
- Si no es posible la consolidación, deben buscar especializarse y para ello deben buscar nuevas fuentes de ventajas competitivas dentro del proceso de negocio.(Ocaña, 2016)

### 4.1.2 Grupo Estratégico donde compite la empresa.

Cuando se analizan las fuerzas competitivas de un sector, deberá tenerse en cuenta el grupo estratégico al que pertenece la empresa como otra forma de analizar la dinámica del sector de negocios.

Se entiende como Grupo Estratégico al conjunto de empresas que se caracterizan por:

- ✓ Poseer características de negocios similares, en infraestructura, línea de productos, capacidades comerciales y financieras, utilización de recursos humanos.
- ✓ Poseer estrategias de negocios similares.
- ✓ Competir sobre bases a fines.(Ocaña, 2016)

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

Para la identificación de los grupos estratégicos se utilizan mapas bidimensionales que clasifican y agrupan a las empresas que participan en distintos grupos. Si bien, como se verá, las variables a utilizar pueden ser varias.

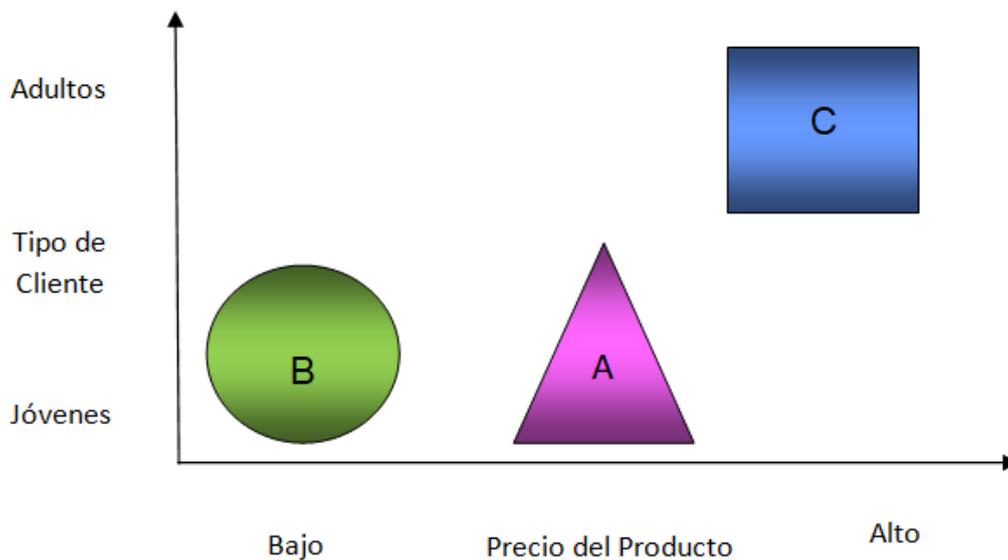
Las dimensiones estratégicas elegidas tienen alto grado de subjetividad, ya que no sólo dependen del sector en sí sino de características particulares de las galerías, en este caso particular son:

- ✓ Tipo de cliente: aquí se refiere al rango de edad de los clientes, jóvenes de 15 a 35 y adultos de 36 a 65 años, teniendo en cuenta que el público de menor edad tendrá un poder adquisitivo menor al de mayor edad, ya que la mayoría de ellos son estudiantes.
- ✓ Precio del producto: se pueden distinguir precios bajos, medios y altos, con relación directa de la calidad del producto y el servicio. Para tener una idea de comparación, una pieza de indumentaria como por ejemplo un Pantalón de precio medio se puede encontrar por 1500 pesos, ya que uno de mayor calidad se encuentra por 2500 o 3000.

- ✓ Ubicación: Si bien todas las galerías que fueron mencionadas, se encuentran en la misma ubicación, es decir en el centro de Mendoza, se hace hincapié en las que están situadas sobre la calle principal San Martín, ya que las mismas tendrán mayor visualización e ingresos, al estar en una zona con mayor concurrencia de personas, que las que se encuentran situadas en calles perpendiculares a ella un poco más escondidas.
- ✓ Diversidad de productos y servicios: como se comentó anteriormente en las galerías suelen encontrarse la venta de varios productos y servicios, algunos relacionados y otros no tanto, el común de las galerías analizadas, son la venta de indumentaria, de calzado, de accesorios de rockería, colocación de piercings y tatuajes, venta de celulares, de comics, venta de suplementación deportiva, joyerías, cafés, entre otros.
- ✓ Calidad del producto: se pueden diferenciar productos de calidad baja media y alta, los de baja calidad se pueden encontrar en galerías que se identifican tipo Persas, con precios menores también y los de gran calidad podemos encontrarlos en galerías que cuyo segmento de clientes es de mayor edad con un mayor poder adquisitivo consecuentemente. Actualmente con la situación económica que se atraviesa el público en su mayoría busca encontrar precio y calidad medios a bajos.
- ✓ Nivel de ocupación de locales: esta variable está directamente relacionada con el público que asiste a las galerías, aquellas que se identifican con un público mayor, son las que menor ocupación tienen independientemente de la ubicación que tengan ya que pueden estar en lugares de alta concurrencia y estar vacíos igual.

A continuación se exponen tres mapeos estratégicos con las variables anteriormente mencionadas.

Ilustración 17: Mapa Estratégico 1



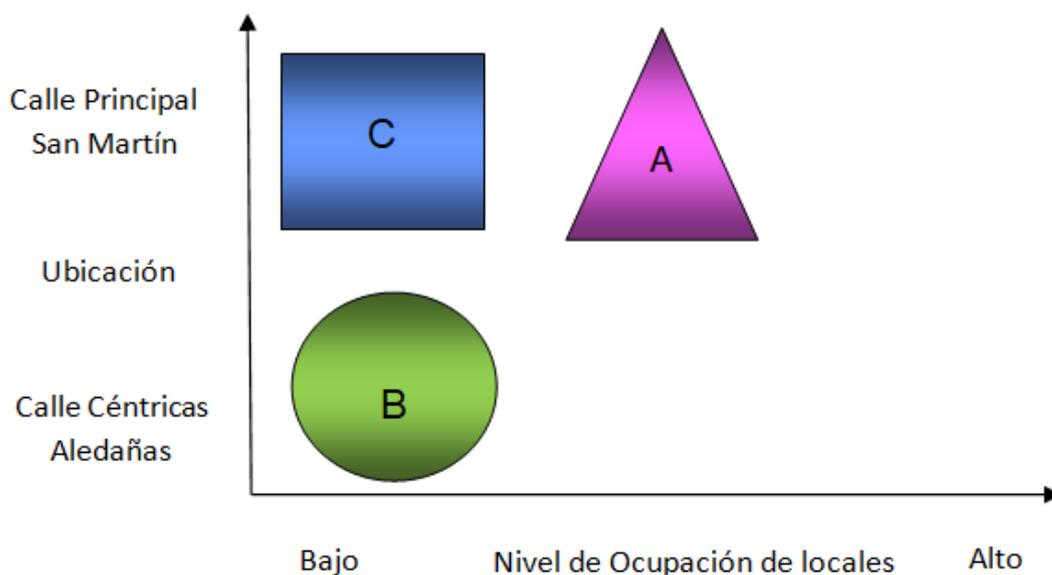
Fuente: Elaboración Propia

Grupo A: Se encuentran la Galería Caracol, Galería Kolton, Galería Independencia y Galería Mendoza.

Grupo B: Compuesto por Galería Emperador y Galería Bamac.

Grupo C: Se incluyen aquí la Galería Piazza, Galería Pasaje San Martín, Galería San Marcos y Galería Tonsa.

Ilustración 18: Mapa Estratégico 2



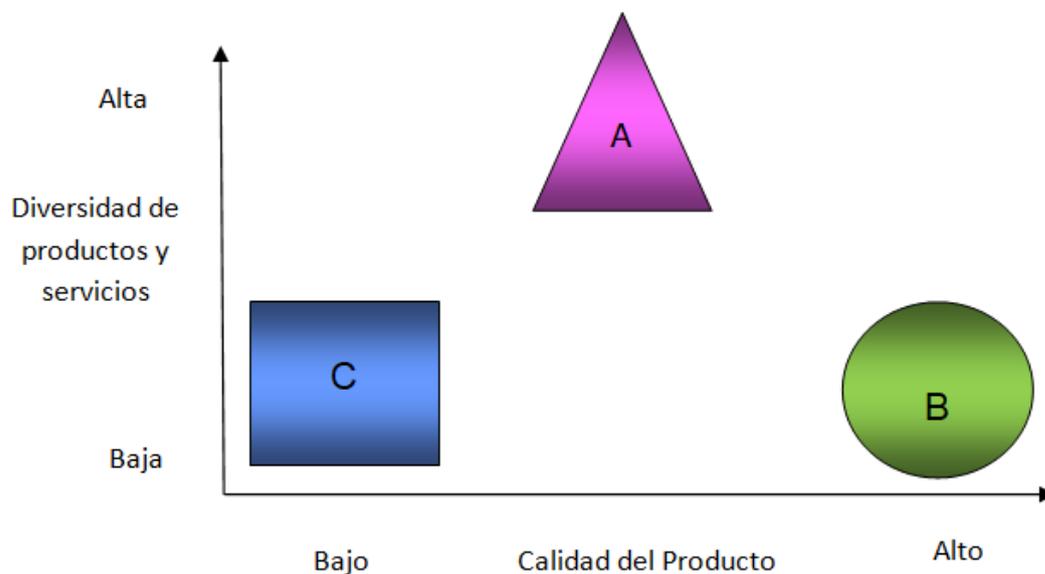
Fuente: Elaboración Propia

Grupo A: Se encuentran la Galería Caracol, Galería Kolton, Galería Mendoza.

Grupo B: Compuesto por la Galería Independencia, Galería Bamac, Galería Emperador y Galería San Marcos.

Grupo C: Se incluyen aquí la Galería Piazza, Galería Pasaje San Martín y Galería Tonsa.

**Ilustración 19: Mapa Estratégico 3**



Fuente: Elaboración Propia

Grupo A: Se encuentran la Galería Caracol, Galería Kolton, Galería Independencia, Galería Mendoza y Galería Bamac.

Grupo B: Compuesto por Galería Piazza, Galería Pasaje San Martín, Galería San Marcos y Galería Emperador.

Grupo C: Incluido por la Galería Tonsa.

Se puede concluir entonces que el grupo estratégico al que pertenece la Galería Caracol, está compuesto además por, la galería Kolton y la galería Mendoza, estas dos últimas son las competencias más directas que tiene la galería Caracol, dado que coinciden en los tres mapeos estratégicos, tienen características similares de clientes, de precios, de calidad, diversidad de productos y servicios, comparten misma zona de ubicación y también de nivel de ocupación de locales.

Es importante aclarar que una empresa perteneciente a un grupo estratégico en particular podrá definir tres acciones a seguir con relación a su posición:

- Reforzar la posición dentro de su grupo.
- Acceder a otro grupo estratégico.
- Cubrir vacíos que no estén ocupados por grupos estratégicos.

Esta empresa tendrá ganancias mayores si está localizada dentro de un grupo estratégico que tenga la mejor combinación de altas barreras a la movilidad tales como la diferenciación de productos, inversión en activos fijos, tecnología, etc, protección de rivalidad entre grupos y de productos sustitutos, y fuerte poder de negociación con sectores adyacentes.

Lo aconsejable para la Galería Caracol, es reforzar su posición dentro del grupo estratégico a través de la reinversión en activo fijos, remodelando la fachada del edificio, realizando otras actividades que sirvan como “gancho” para generar mayores ingresos a la misma, manteniendo la misma administración eficiente que se está llevando a cabo, para poder continuar mejorando y llamando la atención de los clientes. Ya que la galería tiene que renovarse constantemente con el objetivo de no pasar de moda y tampoco caer en depresión como si lo ha hecho la galería Tonsa y Piazza, sin clientes, con locales vacíos y sin ingresos.

### 4.1.3 Ciclo de Vida de los Negocios.

La vida de las empresas está atada al desarrollo del negocio, nacen, crecen y mueren acompañando la evolución del mismo. El ciclo de vida de un sector d negocios o sector industrial 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, las etapas comprendidas en ambos ciclos de vida son semejantes. (Ocaña, 2016).

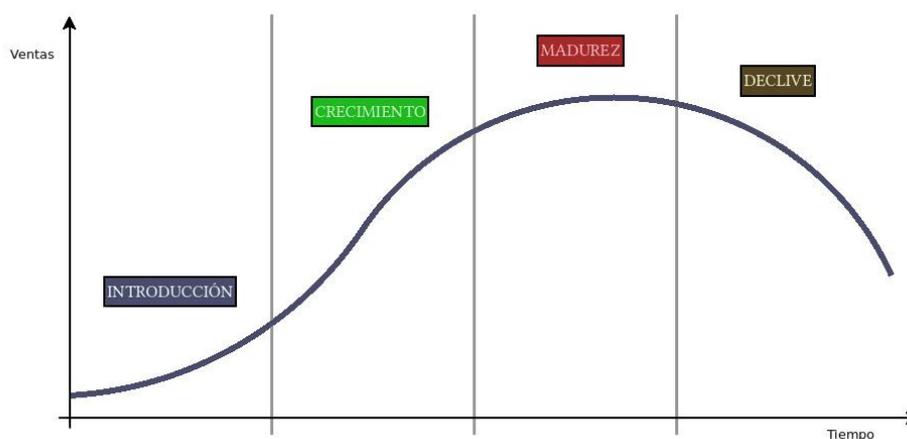
Elas son:

- Sectores de negocios naciotes: Un sector de negocios naciente no necesariamente implica un tipo de negocio nuevo, único, también se considera naciente uno que ya existía pero que por diversas razones se ha relanzado como tal. Los motivos por los que puede surgir un nuevo negocio son por, cambio en las necesidades y gustos en los consumidores, innovaciones tecnológicas, cambios en las pautas culturales de consumo y mayor competitividad internacional. Al comienzo los negocios crecen muy lentamente como consecuencia del desconocimiento que el cliente tiene sobre los atributos que ofrece el producto y cabe aclarar también que debido a los altos costos, el precio final del producto es elevado.
- Sectores de negocios en crecimiento: La característica básica de este negocio es la demanda en permanente expansión, esta situación se debe a que el producto comienza a ser conocido y su precio es accesible. Al comienzo de este periodo la demanda recae fundamentalmente en los consumidores considerados innovadores, aquellos que están dispuestos a probar nuevos productos y que además poseen el poder adquisitivo para hacerlo. Si los innovadores adoptan el consumo del producto, entonces el mismo comienza a masificarse, en primer lugar porque existe un grupo de consumidores que

siguen a los innovadores y en segundo lugar por el precio que sigue bajando, con lo que se generan economías de escala con la correspondiente baja en los costos que son trasladados a los precios, incrementando los volúmenes de ventas y utilidades presentándose como un mercado atractivo para el ingreso de nuevos competidores.

- Sectores de negocios maduros: Puede suceder que el crecimiento progresivo señalado en la etapa anterior, determine una sobrecapacidad en la oferta disponible y simultáneamente una saturación en la demanda. En estos casos y previo a entrar en la etapa de madurez del negocio, se vive un estado recesivo en el sector de negocios. Las empresas que se encuentran en esta situación deberán recorrer dos caminos, o abandonar el sector o quedarse, achicándose en vías de reestructuración. La característica principal de estos negocios es un crecimiento bajo o nulo. El estancamiento en los niveles de demanda y a la cantidad de empresas que compiten en el sector no les queda otra alternativa que crecer a expensas de quitarles participación al resto. Esta situación competitiva lleva a las empresas a una literal guerra de precios, que si no es contenida en el momento oportuno impactarán negativamente en el sector. En un sector caracterizado por la indiferenciación del producto las acciones competitivas de las empresas, ponen énfasis del servicio en la venta y en las postventas, estas acciones generan mayores costos que no se pueden trasladar a los precios, no existe otra alternativa que absorber los mayores costos con la consecuente baja en los márgenes de rentabilidad.
- Sectores de negocios en declinación: En esta etapa del ciclo de vida de los negocios el crecimiento es negativo como consecuencia de la sustitución tecnológica de productos, cambios sociales que impulsan el consumo y avance de la competitividad internacional. (Ocaña, 2016).

### Ilustración 20: Ciclo de Vida de los sectores de negocios



Fuente: Dirección estratégica de los negocios, Ocaña Hugo Ricardo, 2016, Buenos Aires.

Entonces como conclusión, se puede determinar que el sector de negocios al que pertenece la Galería Caracol es un sector de Negocios Maduro, debido a que el poder de negociación de los proveedores, de los canales de distribución y la amenaza de los

nuevo competidores suele ser bajo, debido a que existen altas barreras y porque son pocas las empresas nuevas que estén dispuestas a ingresar a un sector de negocios que no crece o lo hace muy poco. La rivalidad de los competidores y sustitutos es intensa, los clientes tienen alto poder de negociación ya que tienen varias opciones de lugares de compra, con una rivalidad de precios alta, que les permite encontrar productos y servicios similares a precios medios o bajos, aquí la estrategia es buscar la diferencia en el servicio de la venta o postventa, lograr que el cliente se lleve una experiencia distintiva, a través de cupón de descuento para una próxima venta, o que sea válido en algún otro local dentro de la galería, o con alguna otra empresa con la que se genere un convenio, podría ser una de las alternativas a tener en cuenta. Así como también podría ser la de obtener ese descuento por asistir a un evento que se desarrolle dentro de la galería, ya sea por algún tipo de exposición de obra o por la realización de algún show de cantantes callejeros, motivando así el ingreso a la misma y a la ejecución final de la compra.

## 4.2 Análisis de la competencia y posición competitiva.

Las empresas compiten a través de estrategias para obtener una posición dentro del sector o segmento. La posición queda reflejada en el indicador más sencillo y directo: las ventas. A mayor ventas mejor posición.

La posición competitiva de la empresa equivale a su participación o cuota del mercado dentro del mercado total, entonces, necesariamente como en toda competencia aparece el primero en ventas, el segundo y luego todos los demás, cada uno de los competidores buscan, afianzar sus posiciones o bien mejorarlas. Tanto el líder como el seguidor son una única empresa mientras que los rezagados son varios, pero también existen las empresas que compiten por un segmento o nicho de mercado, en este segmento se pueden localizar un líder, seguidor y varios rezagados.(Ocaña, 2016)

### Ilustración 21: Matriz de posición competitiva



Fuente: Dirección estratégica de los negocios, Ocaña Hugo Ricardo, 2016, Buenos Aires.

El líder debe estar en permanente observación de los movimientos de los competidores ya que el resto de las empresas desarrollarán acciones para aumentar sus ventas.

El seguidor tiene una posición agresiva ya que la empresa desea aumentar rápidamente la participación y luchar por la tan ansiada posición del líder.

La situación del rezagado es más clara, toma una posición, dado que su valor empresario es inferior y posee baja participación de mercado, que es adaptarse a los señalamientos competitivos que imponen el líder y el seguidor.(Ocaña, 2016)

En conclusión puede decirse que la Galería Caracol, pertenece a las organizaciones que son Rezagadas, ya que su generación de valor empresario es menor, debido al proceso de decadencia que vienen atravesando las galerías y su participación de mercado es baja, ya que los locales que pertenecen a la galería Caracol, no generan tantos volúmenes de ventas. Aquí la estrategia es tomar una posición adaptativa, a los cambios que producen el líder y el seguidor, entendiéndose por estos a los Shoppings como el Mendoza Plaza Shopping y paseos comerciales menores como Dorrego Mall.

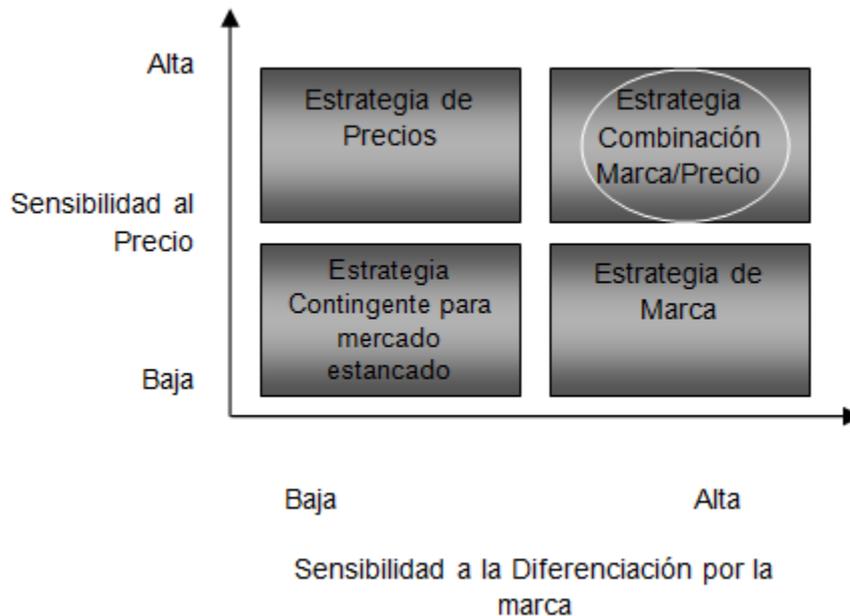
### 4.3 Formulación de la estrategia.

En esta etapa del análisis, se decide la estrategia que la empresa deberá seguir en el futuro. En realidad tendría que hablarse de varias estrategias de la organización donde cada una tiene una relación de jerarquía o dependencia una de otra. Es poco probable que una empresa desarrolle su accionar competitivo sobre la base de una estrategia. Con enfoque sistémico, la dinámica empresaria incluye un conjunto de estrategias de distinta naturaleza para conformar un “todo estructural competitivo”, incluyendo distintos niveles de formulación.(Ocaña, 2016)

### 4.3.1 Estrategia de Negocios.

Se puede decir que es la estrategia guía, sobre las cuales se desarrollarán las otras. La estrategia de negocio define la forma competitiva y esa forma es la que determinará su posición competitiva dentro del sector. La forma competitiva y la forma de posicionamiento determinan las alternativas de crecimientos respaldadas por las estrategias organizacionales y funcionales.(Ocaña, 2016)

**Ilustración 22: Matriz Estrategia de Negocios basada en los clientes.**



Fuente: Dirección estratégica de los negocios, Ocaña Hugo Ricardo, 2016, Buenos Aires

Aquí la sensibilidad al precio es alta, dado que el poder adquisitivo de los clientes es bajo buscan los mejores precios con respecto a la calidad y la sensibilidad a la diferenciación por la marca es alta también, los clientes de la Galería Caracol buscan productos y servicios de marcas reconocidas, como Clother o Código X, en el caso de la indumentaria, por ende la Estrategia empleada es Combinación de marca/precio.

Se aconseja acompañar esta matriz, con la matriz de Estrategia de negocios basada en Marketing, que permitirá a la organización definir con más precisión los segmentos metas.

### Ilustración 23: Matriz Estrategia de Negocios basada en Marketing

Líneas de Productos	Varias	Marketing Diferenciado especializado en Clientes	Marketing Indiferenciado para todo el Mercado
	Una	Marketing Especializado o Enfocado	Marketing Diferenciado especializado en productos
		Uno	Varios
Numero de Segmentos			

Fuente: Dirección estratégica de los negocios, Ocaña Hugo Ricardo, 2016, Buenos Aires

Como se explicó anteriormente la Galería Caracol, posee locales que venden diferentes líneas de productos, como los ya mencionados, indumentaria (jeans, remeras), calzado, tatuajes, piercings, etc, pero todos direccionados a un mismo tipo de cliente, los jóvenes, distinguiéndolos algunos con un estilo más formal y otro mas under. Por lo tanto la estrategia a seguir es la de Marketing diferenciado especializado en clientes.

#### 4.3.2 Estrategia de Posicionamiento.

La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Las ventas que la empresa logra le señalarán su condición de líder, seguidor o rezagado, sin dejar de lado aquellas empresas que guardan una posición de alta competitividad en un nicho de mercado. (Ocaña, 2016)

Esta posición obtenida por las ventas es consecuencia de una serie de acciones estratégicas complementarias a la estrategia de negocios. Así como el líder defiende su participación de mercado, el seguidor normalmente ataca la posición del líder, mientras que el rezagado desarrolla acciones para adaptarse en su condición y lograr alguna participación de mercado aceptable.

Los movimientos o acciones para lograr una participación de mercado son básicamente dos:

- ✓ Estrategias de defensa
- ✓ Estrategias de ataque

El desarrollo de estas estrategias depende de una serie de factores que pueden categorizarse en dos tipos:

- Aquellos que son incontrolables o externos a la empresa, es decir las oportunidades y las amenazas a los objetivos de la misma.
- Aquellos que son controlables o internos a la empresa, es decir las fortalezas y las debilidades.

**Ilustración 24: Matriz de Posicionamiento**

Fortalezas	Estrategia de Ataque Táctica Envolvente	Estrategia de Ataque Táctica de Varios Lados
Desempeño Empresario	Estrategia de Defensa Táctica de Flancos	Estrategia de Defensa Táctica de Retaguardia
Debilidades	Oportunidades	Amenazas
	Condiciones Contextuales	

Fuente: Dirección estratégica de los negocios, Ocaña Hugo Ricardo, 2016, Buenos Aires

La Galería Caracol, como se determinó en el análisis FODA, realizado en el Capítulo IV: Análisis Externo, posee mayores fortalezas que debilidades pero como contra partida posee mayores amenazas que oportunidades, ya que las primeras tienen mayor preponderancia a la hora de analizar las condiciones contextuales por las que se está atravesando actualmente. Por ello la estrategia adecuada a seleccionar es la Estrategia de Ataque con táctica de varios lados, dado que las organizaciones con mayoría de fortalezas atacan las pocas oportunidades de un sector de negocios donde dominan las amenazas. Es una táctica de varios lados porque esta organización puede implementar distintas estrategias para distintas oportunidades. Si se piensa en Pymes que posean reales fortalezas mayores que sus debilidades, esta es una buena manera de competir en sectores dominados por grandes empresas. En efecto, la principal amenaza de cualquier sector donde compiten las grandes empresas son precisamente ellas, ya que éstas establecen las reglas del juego. Por lo tanto las Pymes en estos casos incursionan en aquellos segmentos que representan una oportunidad. En este caso la Galería Caracol, tiene que hacerle frente a las grandes empresas como son los Shoppings.

### 4.3.3 Estrategia de Crecimiento.

Luego de determinar la forma como la empresa va a competir y qué 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:

- ✓ Estrategias Intensivas: estas estrategias suponen la focalización del negocio en aquellas oportunidades que no han sido convenientemente explotadas por la organización. Implican lograr mayor participación o cuota de mercado lo más rápido posible. Aquí se encuentran las siguientes:
  - Penetración de Mercados: la empresa posee como objetivo lograr aumentar su cuota o participación de mercado incrementando las ventas a partir de los productos que actualmente comercializa en los clientes actuales, es decir sin intentar incorporar más segmentos.
  - Desarrollo de Clientes: el objetivo es aumentar la participación de mercado comercializando los productos actualmente en cartelera trasladándolos a nuevos tipos o segmentos de clientes.
  - Desarrollo de Productos: Consiste en aumentar la cuota de mercado comercializando productos nuevos o modificados, mejorados o marcas nuevas, sobre la base de clientes actuales.(Ocaña, 2016)
- ✓ Estrategias de Diversificación: esta estrategia se aplica cuando es posible distinguir UEN (unidades estratégicas de negocios), como unidades organizativas independientes incursionando en diversos tipos de negocios de la más diversa índole, es decir, la empresa se presenta con productos nuevos dirigidos a clientes nuevos. Los motivos por los cuales las empresas encaran la diversificación obedecen a distintos motivos, pero el principal está referido a las pocas o nulas oportunidades que ofrecen los productos y clientes actuales, también por decisiones de inversión, nuevas oportunidades de mercado y posibilidades de explotar negocios o productos que potencien los negocios actuales. Las formas de diversificación pueden ser:
  - Diversificación relacionada: aquí se interrelacionan dos o más actividades de valor o bien dos o más unidades estratégicas de negocios. El fundamento es producir sinergia, generando economías de escalas para reducir los costos compartidos o creando barreras de ingreso al sector donde actúa la empresa.
  - Diversificación no relacionada: implica incursionar en negocios que nada tienen que ver entre sí, ni comercialmente, ni tecnológicamente ni por ningún otro motivo que tenga vinculación entre actividades de la cadena de valor o entre distintas unidades estratégicas de negocios.
  - Estrategias de Integración: estas estrategias tienen que ver, en el caso de la integración vertical, con el análisis de eslabones de la cadena de valor. Es posible distinguir entonces:
    - Integración vertical hacia atrás: implica que la organización integre a su sistema de distribución minorista uno o más tipos de alguna clase de empresa por adquisición o por creación, proveedora de algún insumo básico, asegurándose costos, calidad, plazos y cantidades de entrega.
    - Integración vertical hacia adelante: aquí una empresa proveedora se acerca al cliente intermedio o final incorporando, por adquisición, fusión o creación, empresas que le faciliten esta situación.

- Integración horizontal: no es otra cosa que la unión, fusión, alianza, cooperativas, unión transitoria de empresas etc., de aquellas que operando en el mismo sector o sectores relacionados, se unen para integrarse y desarrollar negocios conjuntos.

Cabe hacer las siguientes aclaraciones, una misma organización puede seguir una o dos o más estrategias de crecimiento sin que esto genere superposiciones. También es importante decir que las estrategias de crecimiento no tienen que estar necesariamente asociadas al tamaño de la empresa que se analiza, lo mismo sucede con la especialización, no depende del tamaño de la organización.(Ocaña, 2016)

Para analizar las estrategias de crecimiento es menester aplicar la Matriz de Ansoff, que se ilustra a continuación.

**Ilustración 25: Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento**



Fuente: Dirección estratégica de los negocios, Ocaña Hugo Ricardo, 2016, Buenos Aires

Por lo tanto aquí, la estrategia a seguir es la de Desarrollo de Clientes, ya que la Galería Caracol cuenta con varias líneas de productos como se mencionó anteriormente pero que están enfocadas a un solo tipo de cliente, refiriéndose a los clientes jóvenes, que buscan vestimentas, accesorios y tatuajes modernos así como también Vintage. En este sentido se aconsejaría que la Galería pueda ofrecer este tipo de productos, como es el caso de la indumentaria, a otro tipo de clientes, por ejemplo llegando a mujeres adultas con tendencias y gustos modernos, o vestimentas de talles especiales, o bien para el público más chico como el de los niños, para de esta forma poder llegar a un segmento diferente. También podría analizarse la idea de introducir estos productos en otro canal de distribución, como el ejemplo planteado en la matriz FODA, de incluir un Pedidos Ya, para que los locales que estén adheridos puedan enviar sus productos a través de este medio.

### 4.3.4 Estrategias Organizacionales.

Es importante aclarar aquí que el crecimiento de la estructura, cualquiera sea la forma, debe seguir al crecimiento del negocio. Las tres propuestas para la formulación de la estrategia organizacional se basan en tres aspectos:

- Desarrollo interno: también conocida como reestructuración, downizing o reingeniería, está asociada a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, esto es focalizarse en los negocios actuales para lograr mayor penetración de mercado.
- Adquisición o absorción: este tipo de estrategia organizacional está asociada a formas de crecimiento como la intensiva o las integrativas, los motivos son por, deseos de ingresar rápidamente a nuevos negocios adquirir conocimientos y/o experiencia, adquirir cuotas de mercado, por motivos financieros o por búsqueda de economías de escala más eficientes.
- Alianzas o fusiones: cuyo elemento básico es la cooperación. Existen tres tipos de alianzas, alianzas complementarias (se unen empresas cuyas capacidades son de naturaleza diferentes), alianzas de integración conjunta (se encuentran es negocios similares) y alianzas de adicción (empresas, que desarrollan, producen y comercializan productos en común).(Ocaña, 2016)

Estas tres formas de estructuración estratégica de la organización, como en otros casos de ha mencionado, es tan válida para grandes, medianas o pequeñas empresas.

Por lo tanto la estrategia ideal a aplicar por la Galería Caracol, sería la de Reestructuración, ya que la misma no tenía una visión clara de los objetivos, de las estrategias y por lo tanto su estructura no la acompañaba. Aquí es necesario realizar un diagnóstico de la organización, lo cual se está realizando en este preciso trabajo de investigación, para poder a través de una auditoría interna, establecer las condiciones actuales organizacionales, a fin de detectar las variables funcionales que no se ajustan a los objetivos estratégicos. Comenzando por el análisis de los organigramas, manuales de función, normas y procedimientos administrativos, productivos, financieros y comerciales que, en la mayoría de los casos no existen o no reflejan la situación real de la estructura organizacional. Por lo tanto es recomendable realizar un relevamiento de las condiciones actuales de la organización apelando a los métodos tradicionales para estos casos, como entrevistas, relevamientos funcionales y operativos de las actividades que realmente se efectúan, análisis de la situación financiera entre otras.

Un plan de desarrollo interno fijará los objetivos organizacionales ajustados a los objetivos estratégicos y a las distintas acciones para conseguirlos.

### 4.3.5 Estrategias Funcionales.

Finalmente se concluye con la formulación de la estrategia de los niveles funcionales es decir las estrategias operativas. Se trata de establecer estrategias en término de programas y presupuestos de las distintas área funcionales de la empresa que serán la base de los objetivos estratégicos a nivel de negocios, crecimiento y de organizacional. Existen al menos cuatro estrategias básicas a nivel funcional:

- Estrategia de Operaciones: comprenden acciones tales como:

- Información de fabricación: información relacionada con tecnologías, instalaciones, materias primas, procesos de estandarización, etc.
  - Capacidad instalada: determinada por equipos de planta, recursos humanos disponibles, etc.
  - Integración vertical: decisiones sobre fabricación o tercerización, coordinación y eslabonamiento con el resto de las actividades de valor.
  - Tecnologías de procesos: equipamiento de los procesos, aptitudes laborales requeridas, grado de automatización.
  - Introducción de nuevos productos: definición de la amplitud de la línea, tecnologías necesarias.
  - Gestión de la calidad: definición de la calidad deseable para el producto, programas de mejoramiento de la calidad, control, prevención y puesta a prueba de la calidad.
  - Organización de las operaciones e infraestructura gerencial: concepción de la estructura de operaciones adecuada, diseño de sistemas de planificación y programación, sistemas de control e información y gestión de inventarios. (Ocaña, 2016)
- Estrategia de Comercialización: incluye los temas de:
    - Información de comercialización: posición de los competidores, introducción de nuevos productos, segmentación y posicionamiento en los mercados, políticas de precios, diseños de canales de distribución, y mejora en los servicios.
    - Análisis de mercados: monitoreo permanente de los clientes a fin de adaptar las estrategias a los cambios que se experimenten, revisión de segmentos metas, potenciales de mercado y cuotas a alcanzar, análisis del comportamiento de los consumidores.
    - Decisiones sobre productos: oferta de productos, amplitud de la línea de productos, combinación y complementación de los productos nuevos y existentes, definición de estrategia de marcas, desarrollo de nuevos productos.
    - Decisiones sobre distribución: selección de los canales de distribución, diseño y gestión de la logística de distribución, administración de stock, manejo de materiales, almacenamiento, recepción de pedidos, embalaje.
    - Decisiones sobre precios: fijación, financiamiento, políticas de bonificaciones y descuentos, relaciones de precios con los competidores.
    - Decisiones de comunicación: comunicación masiva, merchandising, venta personal, promociones y ofertas especiales.
  - Estrategia Financiera: se pueden mencionar:
    - Índices del mercado de capitales: evaluación externa del desempeño económico-financiero de la empresa, evaluación interna a través de distintos índices de desempeño.
    - Mediciones de rentabilidad: rentabilidad de los activos, rentabilidad sobre el patrimonio neto, margen sobre ventas.

- Riesgos: mediciones en términos de endeudamiento, calificaciones de riesgos, entre otros.
  - Costo de capital: para el financiamiento de proyectos de inversión, para la deuda.
  - Crecimiento: de los activos, los beneficios, las ventas, oportunidades de inversión.
- Estrategia de desarrollo organizacional y personal: aquí se ven aspectos tales como:
    - Management de los recursos humanos: prácticas de gestión de los recursos humanos y los cambios esperados en ellos, estructura de remuneraciones, premios y compensaciones salariales, capacitación y desarrollo de habilidades, estudio de la legislación vigente, relaciones con sindicatos.
    - Selección, promoción y asignación de personal: reclutamiento, selección, asignación al puesto, ambientación, descripción de puestos adaptación a los requerimientos organizacionales.
    - Evaluación de personal: normas de desempeño, evaluación, calificación y categorización del personal, promoción de puestos.
    - Desarrollo de personal: programas de promociones y capacitación de mandos medios y gerenciales para mejorar movilidad laboral dentro de la organización.
    - Relaciones laborales: mecanismos que atiendan a establecer programas de cooperación entre directivos y empleados.(Ocaña, 2016)

Por consiguiente, una vez analizada esta información se puede concluir, en cuáles serían las estrategias a llevar a cabo por la galería Caracol.

Si se piensa en las estrategias Operacionales, se deben estudiar entonces los aspectos de procesos administrativos, de estandarización, de mejoramiento de los mismos para hacerlos más eficientes, como se planteó con el Proceso de Seguimiento de cobro de deudores, el cual tenía innumerables defectos y sobre los que se han realizado varias modificaciones para hacer el mismo efectivo, eficiente y adaptativo. También se piensa sobre el mantenimiento de los equipos y de la inversión en nueva tecnología, como es el caso del cambio del sistema eléctrico de la galería, cambio de pisos y reestructuración de los techos.

Cuando se plantean estrategias Comerciales, se debe tener en cuenta que cada uno de locales que pertenecen a la galería, llevan a cabo sus propias estrategias, como negocios independientes, pero sí existen estrategias de comercialización globales para la galería en sí, como por ejemplo la inversión en marketing digital, que realiza la administración para difundir los productos y servicios que ofrecen los negocios de la misma, así como también la aplicación de campañas con descuentos, promociones o ventas especiales. También se analizan posibles nuevos canales de distribución como el envío de productos por Pedidos Ya o algún otro servicio tercerizado, con los locales que deseen adherirse, ya que durante la pandemia, la mayoría de los negocios que no son esenciales, pudieron continuar trabajando a través de esta modalidad. Esto tiene que ver con el análisis de los mercados, de la competencia y de los clientes, para adaptarse a las necesidades y a los cambios que se experimentan hoy en día.

Con respecto a las estrategias Financieras, es posible analizar el riesgo, con respecto al endeudamiento que posea la galería, correspondiente a la mala gestión anterior, se pueden realizar índices de desempeño en base a los objetivos que se propuso la administración, así como también conocer la tasa de costo de capital para los futuros proyectos de inversión en la galería, como el caso del establecimiento de un café o restaurante, en el último piso del edificio, o bien en la terraza, con el propósito de hacer que se genere un mayor flujo de clientes hacia esos niveles, que poseen hoy poca circulación, siendo un local "llave" para atraer más público y crear mayor atracción al poseer esta novedad.

Y finalmente pero no menos importante, se tratan las estrategias de Desarrollo organizacional y personal, con todo lo sucedido y todos los problemas que tuvieron que atravesar los dueños e inquilinos de la galería, fue difícil volver a confiar en una nueva administración. Sin embargo los cambios empezaron a llegar y los dueños de los locales se tornaron optimistas. Una de las estrategias a implementar sería realizar reuniones entre los propietarios con fines de esparcimiento, para fomentar las buenas relaciones y la comunicación, para ello sería importante crear un espacio específico para tal fin, dentro del edificio, siendo esta una sala de reuniones. Otra de las estrategias que se implementó, fue la de formalizar la selección y contratación de personal, tanto de seguridad como de limpieza, teniendo en cuenta todas las etapas de la misma y son contratados conforme lo estipula la ley.

En conclusión se puede decir, que muchas de las estrategias analizadas ya se han implementado, faltan otras tantas mencionadas, cuya aplicación podría implicar una mejora sustancial, para que la galería pueda mantenerse actualizada, adaptándose a los cambios y necesidades de los clientes y del contexto que se vive actualmente.

## 4.4 Implementación de la estrategia y Control.

Existen dos fases bien diferenciadas:

- Primera: Implementación de la estrategia, donde se dejan establecidas las condiciones para que las personas, procesos y recursos se ajusten a la nueva forma de estrategia para generar valor
- Segunda: Control de la estrategia, que es periódico y final, constituye la verificación de los resultados obtenidos.(Ocaña, 2016)

### 4.4.1 Implementación de la estrategia

En la implementación de la estrategia, toda la organización se prepara para llevar adelante la estrategia a implementar, las personas en lo que respecta a un nuevo tipo de identidad correspondiente a la visión que actúa como patrón de conducta en su cultura, los procesos en lo que respecta a la producción de productos, que poseen las innovaciones, las mejoras, la coordinación y la adaptación al cliente y la eficiencia en lo que respecta a la optimización de la adquisición, distribución y usos de los recursos.

De las tres condiciones para la implementación de la estrategia, son las personas a las que les cabe mayor responsabilidad. Desde los mandos directivos con la declaración de la visión y misión, hasta los mandos medios e inferiores con un nuevo desempeño cultural, son las personas, las que en definitiva implementarán los procesos de acuerdo a las nuevas estrategias desarrollando los niveles de eficiencia esperados.(Ocaña, 2016)

### 4.4.1.1 Las personas y la implementación de la estrategia

Toda implementación de nuevas estrategias requieren de cambios, a veces leves, a veces profundos, o de ambos tipos. Los cambios generan conflictos organizacionales, y estos se negocian de una u otra manera pero siempre manteniendo la decisión de la implementación de la estrategia.

Probablemente la tarea más difícil en el logro de los objetivos estratégicos sea, precisamente, que las personas realicen las acciones necesarias para alcanzar los resultados esperados. Son entonces los problemas organizacionales, llámense personas, que potencialmente pueden hacer un éxito o un fracaso la estrategia definida.

Los miembros de las organización que no estén involucrados en la nueva estrategia tienden a rechazarla, para ello se recomienda como elemento básico para el tratamiento de este tema, un sistema de comunicación dirigida a toda la organización para que conozcan, explícitamente, los objetivo, propósitos, metas, que se pretenden alcanzar con las nuevas estrategias y lo que se espera que cada miembro, en la implementación de la estrategia.

Una síntesis de la actitud de las personas y sus reacciones frente al cambio se presentan en la siguiente matriz:

**Ilustración 26: Matriz Personas frente al cambio**

Actitud Cognitiva	Abierta	<p>Personas receptivas al cambio, muy flexibles.</p> <p>Seguidores del cambio requieren motivación.</p>	<p>Personas activistas del cambio, muy persistentes.</p> <p>Líderes del cambio, requieren estimulación</p>
	Cerrada	<p>Personas no receptivas al cambio.</p> <p>Reacios al cambio, se los debe convencer.</p>	<p>Personas opositoras al cambio.</p> <p>Opositores del cambio, hay que desplazarlos o neutralizarlos.</p>
		Débil	Fuerte
		Actitud Emotiva	

Fuente: Dirección estratégica de los negocios, Ocaña Hugo Ricardo, 2016, Buenos Aires

Aplicando esta matriz al caso de la Galería Caracol, se puede decir que las personas que la componen, es decir propietarios, inquilinos y empleados, la mayoría de ellos son personas jóvenes, que tienen mucho entusiasmo, que son personas visionarias, emprendedoras, con objetivos claros y definidos, por ello se considera que son activistas del cambio, siempre abiertos a escuchar nuevas propuestas y son hasta ellos mismos, los que proponen estas modificaciones, para mejorar y ser más eficientes, se consideran líderes del cambio, es por tanto que a la hora de implementar estas estrategias se hace mucho más fácil su aplicación, con personas que apoyan los cambios y que están dispuestos a crearlos.

También es necesario saber cómo va a realizarse esta administración del cambio, teniendo en cuenta cuál es el rol de la dirección y cómo será la velocidad de los cambios a producir, para ello se analizará la siguiente matriz:

**Ilustración 27: Matriz Administración frente al cambio**

Rol de la Dirección	Proactivo	Convergencia Gradual	Transformación Planificada
	Reactivo	Adaptación	Transformación forzada
		Incremental	Shock
		Tipo de cambio	

Fuente: Dirección estratégica de los negocios, Ocaña Hugo Ricardo, 2016, Buenos Aires

Aplicando esta matriz nuevamente al caso de la Galería Caracol, se puede observar que la administración del cambio es mediante una convergencia gradual, ya que el rol de la dirección es sumamente proactivo, siempre en la búsqueda de lograr beneficios y mejoras hacia toda la organización, pero a través de un tipo de cambio incremental, ya que si bien algunos cambios serían deseables que se llevaran a cabo de manera rápida, tanto por los administradores como por los propietarios e inquilinos, estos precisan de tiempo y de dinero para ser invertidos.

#### 4.4.1.2 Los procesos y la implementación de la estrategia

La implementación de las estrategias y los cambios en los procesos, se generan de manera conjunta. Cualquiera sea la naturaleza de la estrategia a implementar, se

deberán estudiar los cambios en los procesos en consecuencia con los requerimientos de los objetivos.(Ocaña, 2016)

La siguiente matriz nos permite determinar qué tipos de procesos realiza la organización dependiendo del contenido del mismo y del grado de personalización.

**Ilustración 28: Matriz Tipos de procesos**

Contenido del proceso	Elevado	Procesos en masa	Procesos adaptados
	Bajo	Fábrica pequeña	Procesos individualizados
		Bajo	Elevado
		Grado de personalización	

Fuente: Dirección estratégica de los negocios, Ocaña Hugo Ricardo, 2016, Buenos Aires

Los procesos de la Galería Caracol, pueden analizarse como procesos individualizados, por ejemplo en el Proceso Seguimiento de deudores, el grado de personalización es elevado ya que la situación de cada local es particular, si bien el contenido del proceso es bajo, a veces, se tornan un poco complejos y necesitan de mayores recursos para concluirlos. Lo mismo se podría decir del proceso de Creación y Evaluación de presupuestos para realizar inversiones dentro de la Galería, que si bien son procesos sin tanta complejidad, sin embargo necesitan un alto grado de personalización por parte de la dirección, para llevarlos a cabo.

### 4.4.1.3 Los recursos y la implementación de la estrategia

Se ha indicado que la medida de uso de los recursos son los costos que absorben. La contabilidad de costos tradicional no es útil para medir el costo de un proceso de negocios. El sistema de costos ABC (Activity Based Cost o Costo Basado en Actividades), es un indicador mucho más real de los costos insumidos por las actividades de valor y en conjunto por el proceso del negocio. (Ocaña, 2016)

Se recomienda que esta organización pueda aplicar esta nueva estrategia competitiva generadora de valor por precio o por marca. Los principios básicos del ABC son los siguientes:

- ✓ Los procesos y sus actividades de valor son quienes absorben costos, no los productos.
- ✓ Es mejor que algo sea aproximadamente correcto a que sea exactamente erróneo.
- ✓ La implementación de un sistema de costos requiere de una reformulación completa del sistema contable, no solamente el de costo.
- ✓ Todo costo tiene un inductor de costo que es la causa original de costo.
- ✓ En el sistema ABC, un centro de costos es el nivel más debajo de asignación de costos y puede comprender una actividad de valor o un grupo de ellas dentro del proceso de negocios.(Ocaña, 2016)

Los pasos para implementar este sistema son los siguientes:

- ✓ Identificar y definir las actividades de valores relevantes comprendida en el proceso de negocios.
- ✓ Organizar las actividades por centros de costos.
- ✓ Identificar componentes principales de costos.
- ✓ Determinar las relaciones entre actividades y costos.
- ✓ Identificar los inductores de costos (causa principal) para asignarlos a las actividades.
- ✓ Planificar un modelo de acumulación de costos.
- ✓ Reunir los datos necesarios para dirigir el modelo de acumulación de costos.
- ✓ Desarrollar la estructura general de los costos del proceso de negocio con los costos absorbidos en cada caso.

Este sistema sería de fundamental aplicación, debido a que si bien puede ser aplicado para bienes o servicios, aquí en la Galería Caracol y dentro de la administración del consorcio, el output o resultado obtenido no es un producto, sino ingresos que deben ser redistribuidos en las diferentes áreas de la misma para mejorar la gestión del consorcio y su imagen. Por lo tanto los costos provienen de las actividades que generan valor para la Galería y no por los productos, ya que no los produce.

#### 4.4.2 El control de la implementación de la estrategia

Como cualquier forma de control, se trata de verificar los resultados, parciales o finales, que están surgiendo de la estrategia implementada. Obviamente que estos controles poseen como contrapartida parámetros de medición de distinta índole, que se convierten en retroalimentación para que llegado el caso se produzcan los ajustes o correcciones necesarias.(Ocaña, 2016)

Un sistema de control de la estrategia comprende:

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

Los tipos de control orientados a la estrategia implementada son:

- ✓ Control de mercado: precio de las acciones, rendimientos de la inversión (ROI).
- ✓ Control de rendimiento: metas divisionales, funcionales e individuales.
- ✓ Control burocrático: procesos, métodos, procedimientos, reglas.

✓ Control organizacional: valores, principios y socialización.(Ocaña, 2016)

Para el caso de la Galería Caracol, los controles que se debieran realizar serían sobre todos los controles burocráticos, ya que estos se caracterizan por su aplicación sobre personas (horas hombre trabajadas con relación a las unidades producidas o servicios prestados), sobre los procesos (tiempo de ejecución de una actividad, cantidad de innovaciones y mejoras introducidas al proceso) y a los recursos (optimización de su utilización para minimizar costos). Para ejercer estos controles existirán métodos, procedimientos, reglas, por eso de allí su característica de burocráticos.

También es recomendable que la Administración del consorcio, pueda realizar los llamados tableros de control o cuadros de comandos, analizados por Kaplan y Norton. Sin embargo, dadas las características específicas de la organización analizada, se recomienda el diseño de un Tablero de Control que permita, por medio de alarmas tempranas, realizar un seguimiento continuo de las diversas acciones implementadas.

# CONCLUSIONES

---



## CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo de investigación fueron abordadas diversas herramientas y se analizaron diversas variables con respecto al caso de estudio de Galería Caracol. En este sentido, es posible concluir que la Galería Caracol tiene gran potencial para reestructurarse y renovarse, ya que si bien las condiciones contextuales hoy en día no son las más óptimas, debido a la pandemia, se cree que aplicando las estrategias diseñadas y las recomendaciones en cada uno de los capítulos analizados tendrá una mayor ventaja competitiva y podrá adaptarse a los cambios, tanto sociales, como culturales, tecnológicos, políticos y económicos.

A modo de colofón, se enumeran las siguientes recomendaciones:

- ✓ Se recomienda, que tanto la visión, como misión, objetivos y valores, sean expresados y aprehendidos por todos los miembros de la organización, para generar mayor sentido de pertenencia.
- ✓ Se aconseja que se incluyan los organigramas y detalles de las funciones en la administración para tener mayor orden y conocimiento de las mismas, así como también para disponer de un documento explícito que muestre como es su disposición.
- ✓ A través del análisis de mejoramiento de procesos, se puede comprender con mayor claridad cómo se desempeña el proceso de cobro de los deudores y esto permitirá poder dar paso a una mejora continua, cómo sería la automatización del mismo.
- ✓ Mediante la matriz FODA, se desprenden varias acciones que antes no se tenían en cuenta y cuya aplicación será el diferencial como ventaja competitiva.
- ✓ Con el análisis de Porter, del contexto y la aplicación de acciones de Benchmarking, queda claro cuáles son los actores con quien la galería está en permanente contacto y cómo debiera hacer un correcto seguimiento de los mismos para lograr un aprovechamiento óptimo de oportunidades y anticiparse a los cambios.
- ✓ Para finalizar, gracias al diseño de estrategias, sería posible diseñar diversos cursos de acción en un futuro, si la organización desea crecer y mejorar su desempeño actual.

# REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIA

---



## Referencias y Bibliografía.

### Trabajos citados

Ámbito. (2021). Obtenido de [telam.com.ar/notas/202008/497058-industria-tecnologica-empleo-demanda-pandemia-camara-software.html#:~:text=La%20industria%20tecnológica%20registró%20en,agravada%20por%20la%20pandemia%20del](https://telam.com.ar/notas/202008/497058-industria-tecnologica-empleo-demanda-pandemia-camara-software.html#:~:text=La%20industria%20tecnológica%20registró%20en,agravada%20por%20la%20pandemia%20del)

Benjamín, F. F. (2014). Organización de Empresas. En F. F. Benjamín, *Organización de Empresas*. México, 4ta edición Mc Graw - Hill.

Campana, C., & Andes, D. L. (Primero de Octubre de 2017). *La primera Galería Comercial de Mendoza* .

Contreras, R. (2013). *El Concepto de la Estrategia como fundamento de la planeación estratégica* . Barranquilla, Colombia : Pensamiento y Gestión .

David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (pág. 368). México: PEARSON EDUCACIÓN.

DiarioUno. (treinta de Octubre de 2020). El 60% de los locales comerciales cerraron. págs. <https://www.diariouno.com.ar/economia/el-60-los-locales-las-galerias-comerciales-cerraron-n582421>.

Dodero, S. (s.f.). *EL CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES*. Recuperado el 14 de Octubre de 2019, de TEMAS DE MANAGEMENT: [https://ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/63\\_Dodero.pdf](https://ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/63_Dodero.pdf)

Económica, E. (2018). *Enciclopedia Económica*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/vision/>

Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa* . Mc Graw Hill Interamericana .

Henry, M. (2001). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.

Hitt, I. Y. (2008). *Administración Estratégica* . México DF : Cengage Learning Editores, S.A.

ICG, í. d. (2021). *Índice de Confianza en el Gobierno, ICG*. Obtenido de [https://www.utdt.edu/ver\\_contenido.php?id\\_contenido=1439&id\\_item\\_menu=2964](https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=1439&id_item_menu=2964)

INDEC, I. N. (2021). Argentina.

Jones, G. (2008). Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones. En G. Jones, *Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones, 5ta edición*. Pearson Educación .

Lamattina de Ferrari, M. M. ( 2002). "Scanning" las Dimensiones Ambientales: Incertidumbre, Cambio y Complejidad. *"Scanning" las Dimensiones Ambientales: Incertidumbre, Cambio y Complejidad*. Facultad de Ciencias Económicas - UNCuyo.

LosAndes. (19 de Noviembre de 2019). *Diario Los Andes* . Obtenido de <https://www.losandes.com.ar/article/view/?slug=con-la-caracol-llego-a-mendoza-un-innovador-paseo-comercial>

LosAndes. (Julio de 2021). *Diario Los Andes on line*. Obtenido de <https://www.losandes.com.ar/sociedad/historia-de-las-galerias-centricas-de-mendoza-de-los-anos-dorados-con-cines-al-ocaso-actual/>

Martín, J. (9 de Enero de 2018). *¿ENTIENDES LAS CINCO FUERZAS?* Recuperado el 12 de Octubre de 2019, de Cerem, International Business School: <https://www.cerem.es/blog/entiendes-las-cinco-fuerzas>

Martínez, J. C. (2012). *Juan Carlos Barajas Martínez*. Obtenido de <https://manuelgross.blogspot.com/2017/02/configuraciones-organizacionales-de.html>

Mercado, G. A. (2019). *Grupo Adrián Mercado*. Obtenido de <https://www.adrianmercado.com.ar/blog/gastos-ordinarios-y-extraordinarios/#:~:text=%E2%80%9CLa%20expresi%C3%B3n%20expensas%20comunes%20significa,oponen%20a%20las%20expensas%20ordinarias.>

Mintzberg, H. (2001). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.

Mundial, B. (2020). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Ocaña, H. R. (2016). *Dirección Estratégica de los Negocios*. Buenos Aires: Dunken.

ONU, A. N. (2020). *Informe Covid-19 Argentina*. Argentina.

País, E. (2020). *El País*. Obtenido de <https://elpais.com/economia/2020-12-01/la-recesion-en-argentina-sera-record-entre-los-paises-del-g20.html>

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review América Latina.

Riquelme, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Robbins, S. (2014). *Administración*. México: Pearson.

Sala, C. (19 de Noviembre de 2019). Con la "Caracol" llegó a Mendoza un innovador paseo comercial. *Diario Los Andes* . , pág. 1.

Sallenave, J. P. (2004). La Gerencia Integral. En J. P. Sallenave, *La Gerencia Integral*. Grupo editorial norma.

Sepúlveda, M. S. (2013). *Melvin S. Sepúlveda*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/12/14/tecnica-o-herramienta-util-en-la-direccion-de-proyectos-foda/>

Service, W. L. (2021). *Web Line Service* . Obtenido de <https://weblineservice.com.ar/tendencias-de-e-commerce-para-2020-en-argentina/>

Spendolini, M. J. (1995). *Benchmarking*. Grupo Editorial Norma .

Télam. (2020). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202008/497058-industria-tecnologica-empleo-demanda-pandemia-camara-software.html>

Thompson, G. P. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y Casos*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Tikitakas. (2020). *Tikitakas*. Obtenido de [https://argentina.as.com/argentina/2020/03/28/tikitakas/1585354715\\_788615.html](https://argentina.as.com/argentina/2020/03/28/tikitakas/1585354715_788615.html)

UNICEF. (2020). *UNICEF*. Obtenido de <https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/Covid19-pobreza-desigualdad-infantil-2020>

Wehrich. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill.

### 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, 19 de Julio 2021



Nuria Desrree Abarca.

Firma y aclaración

Nº 27493

Número de registro

35.871.197.

DNI