



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.**

***“Planificación estratégica para ABAX S.R.L,  
empresa de asesoramiento y desarrollo de  
proyectos de ingeniería.”***

*Autor:* María del Rosario Martin.

*Número de registro:* 30038.

*Gmail:* rosariomartin0216@gmail.com

*Carrera:* Licenciatura en Administración.

*Profesor:* Federica Guevara.

MENDOZA 2021



### RESUMEN

La planificación estratégica es una herramienta utilizada para organizar en base a las proyecciones del futuro deseado. Es decir, es una hoja de ruta para guiar a la organización desde donde está ahora hacia dónde se desea llegar. Por lo tanto, la planificación estratégica es fundamental para la organización bajo análisis.

El trabajo realizado procura afrontar la situación actual en la organización Abax brindando una hoja de ruta; la misma no cuenta con análisis tanto de sus capacidades internas como del contexto en el cual desarrolla sus actividades, lo que trae como consecuencia no contar con estrategias bien determinadas impidiendo aumentar su ventaja competitiva.

En la siguiente investigación, para afrontar la situación desfavorable de la organización, se utiliza como modelo de análisis el modelo de competitividad de Hugo Ocaña; por medio de una investigación descriptiva. La obtención de datos se realiza por medio de aplicación de encuestas, obtenidas del modelo de estudio, y de la observación directa, obtenido por el relevamiento de información en la organización.

Como efecto del modelo se obtiene:

- ✓ Debilidades en sus capacidades internas, pero en situación de poder mejorarlas.
- ✓ El atractivo del sector donde la organización se encuentra predomina las amenazas respecto a las oportunidades, sobre todo en el macroentorno.
- ✓ Se recomienda llevar a cabo estrategias de precios, de defensa con táctica retaguardia, de alianzas o diversificación, de desarrollo interno y distintas estrategias de operaciones, comercialización, desarrollo organizacional, financiera para que sea posible llevar a cabo la planificación estratégica.

**Palabras claves:** planificación estratégica, valor empresario, análisis interno, análisis externo, sector diseño estructural.



## ÍNDICE

RESUMEN .....	2
ÍNDICE .....	3
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO. ....	7
1. Planificación.....	7
2. Estrategia.....	8
3. Planificación estratégica.....	11
4. Valor empresario.....	13
5. Modelos de competitividad.....	14
6. Análisis financiero.....	17
7. Ingeniería civil.....	17
8. Sector construcción.....	19
9. Sector diseño estructural.....	20
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS. ....	22
2.1. El estratega.....	22
2.2 Valor empresario.....	24
2.2.1 Identidad.....	25
2.2.2 Diferenciación.....	31
2.2.3 Eficiencia.....	34
2.2.4. Entonces ¿Cuál es el valor empresario de Abax S.R.L? .....	37
2.3. Conclusión.....	38
CAPÍTULO III: ANÁLISIS CONTEXTUAL.....	39
3.1. Atractivo del sector de negocios.....	40
3.1.1. Variables del primer nivel.....	41
3.1.2. Variables del segundo nivel.....	47
3.1.3. Variables del tercer nivel.....	52
3.2. Análisis dinámico.....	57
3.2.1. Segmento de la industria.....	57
3.2.2. Ciclo de vida del sector.....	59



3.3. Posición competitiva. ....	61
3.3.1. Unidad estratégica de negocio. ....	61
3.3.2. Estrategias y posición competitiva. ....	62
3.3.3. Análisis de la posición competitiva empresarial. ....	63
3.4. Conclusión. ....	66
CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ABAX S.R.L. ....	67
4.1. Definir cuál o cuáles serán los segmentos objetivos. ....	68
4.2. Definir en forma genérica el valor esperado por el o los segmentos. ....	68
4.3. Determinar el valor genérico de las actividades del proceso de negocio. ....	68
4.4. Formular la estrategia de Negocios. ....	69
4.5. Formular la estrategia de Posicionamiento. ....	72
4.6. Formular la estrategia de Crecimiento. ....	74
4.7. Formular la estrategia Organizacional. ....	76
4.8. Formular la estrategia de Funciones. ....	79
4.8.1. Estrategia de operaciones. ....	79
4.8.2. Estrategia de comercialización. ....	80
4.8.3. Estrategia de desarrollo organizacional y personal. ....	81
CONCLUSIONES. ....	87
BIBLIOGRAFÍA. ....	88
ANEXOS. ....	90
ANEXO I. ....	90
ANEXO II. ....	99
ANEXO III. ....	101
ANEXO IV. ....	103
ANEXO V. ....	105



## INTRODUCCIÓN.

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. La planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

Abax S.R.L es una empresa dedicada al asesoramiento y desarrollo de proyectos de ingeniería, destinados principalmente a emprendimientos civiles e industriales. Desde 1997, ha realizado con éxito y alto nivel profesional, trabajos de gran importancia y complejidad, en distintas partes del mundo, siguiendo los más elevados estándares de calidad. Sus principales servicios son:

- Diseño de proyectos estructurales y asesoramiento en temas estructurales (estructuras de hormigón, metálicas y suelos).
- Diseño de obras hidráulicas, análisis de hidrología superficial.

Abax S.R.L está ubicada en Guaymallén, Mendoza. La forman sus 2 socios fundadores y 5 ingenieros senior y juniors. Se la reconoce positivamente ya que a lo largo de su trayectoria se ha diferenciado por la calidad de su servicio y la buena relación con sus clientes.

Es una organización con mucha experiencia; que ha logrado sobrevivir en estos 23 años, pero que no cuenta con un análisis de la situación interna y externa por lo que lleva a una ausencia de estrategias definidas las cuales le permitirían destacarse en sus principales fortalezas y poder detectar las oportunidades que haya ante ella.

Para abordar esta situación en la que dicha organización se encuentra actualmente se utilizará como modelo de análisis, el modelo de competitividad desarrollado por Hugo Ocaña. Así lograr definir el valor empresario con el que cuenta y considerando el atractivo del sector, determinar su posicionamiento y estrategias a seguir.

La elaboración de una planificación estratégica determinará cuales son las tácticas que, en un mediano/largo plazo, la organización utilizará para alcanzar una ventaja competitiva superior. La elaboración de la misma permite planear el uso de los recursos (humanos, materiales y financieros), aumentar las probabilidades de supervivencia de la institución, estar orientados a la eficiencia organizacional, y sobre todo tener un mayor control de los problemas en la misma.

Además del modelo a aplicar, se consideran aprendizajes referidos a estrategias de negocios, comportamiento organizacional, comercialización, etc. Las fuentes primarias de la investigación se basarán en aplicación de encuestas y relevamiento de información. Las fuentes secundarias estarán dadas por publicaciones en web, noticias relacionadas y artículos de interés.



La investigación será presentada en 4 capítulos, los cuales cada uno cuenta con los siguientes contenidos.

El capítulo 1 se expone el marco teórico en el que se desarrollaran los principales conceptos relacionados con la temática bajo estudio. Los conceptos de planificación, estrategia y su enlace planificación estratégica. También se hace mención a las significaciones de modelos de competitividad y el modelo a aplicar de Hugo Ocaña. Por último, se explican distintos conceptos para contextualizar de manera simple la actividad de la organización.

En el capítulo 2 realiza el análisis de las capacidades con las que cuenta la organización, es decir el diagnóstico organizacional. Donde se comienza por la determinación del perfil del estrategia de la organización. Luego, se prosigue por el valor empresario, obtenido de la identidad, diferenciación y eficiencia de la empresa.

El capítulo 3 contempla el contexto en el cual la organización desarrolla sus actividades, es decir, determinar que tan atractivo es el sector. En el cual se dividen las variables contextuales en tres niveles, siendo el primero el que tienen una relación directa con la organización y el ultimo influyendo de manera indirecta.

Por último, en el capítulo 4, se plantean las distintas estrategias que podría aplicar la organización Abax; considerando el diagnóstico organizacional desarrollado en el capítulo 2 y el análisis contextual en el capítulo 3. A través de la formulación estratégica de negocio, de posicionamiento, de crecimiento, organizacional y funcional; se definen las acciones a seguir por la organización. Finalmente, se realiza un pequeño análisis financiero para determinar si llevar a cabo las estrategias mencionadas es viable o no.



## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.**

El marco teórico consiste en asumir una teoría que sirva de marco de referencia a todo el proceso de investigación, enlazando el problema con la metodología propuesta y empleada para buscarle una solución (William R. Daros, 2002).

A lo largo de este capítulo se definirá lo que es la planificación estratégica, que es lo que significa planificación y estrategia. Además, se explicará el Modelo de competitividad del autor Hugo Ocaña, tal que dicho modelo es el que se utilizará en el trabajo de investigación como base para la planificación estratégica de la empresa. Esto se debe, ya que el mismo hace énfasis en la manera óptima de llevar a cabo la planificación estratégica y generar mayor valor empresario. Y por último se hará referencia sobre el sector de la construcción, el sector del diseño estructural y la ingeniería civil dando un conocimiento base sobre estas áreas.

### **1. Planificación.**

¿Cuál es el significado de la palabra planificación? La planificación es el proceso y efecto de organizar con método y estructura los objetivos trazados en un tiempo y espacio (Chen, Caterina, 2019).

En la administración, la planificación es una herramienta dinámica y estratégica de los directivos que define los objetivos generales y específicos que se buscan alcanzar en un determinado período de tiempo.

La planificación es el proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinaciones políticas y lograr los objetivos. O dicho, en otros términos, es entender el objetivo, evaluar la situación, considerar diferentes acciones que pueden realizarse y escoger la mejor. (Wilburg Jiménez Castro, 1965)

“Decidir en forma anticipada qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo hace”. (Harold Kantz y Cyril O’Donnel).

“La planificación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción”. (Ackoff, 1981).

Henry Fayol (1916) la define como “Poder de predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes”. El autor en la definición del proceso de administración empresarial determina 4 pasos básicos: la planificación, la organización, la dirección y el control. En donde cada uno complementa al anterior dándole sentido a éste.

Por lo tanto, se puede definir a la misma como la etapa del proceso de administración que permitirá determinar “qué hacer, quién lo va a hacer, cuándo lo va a hacer, cómo lo va a hacer, dónde lo va a hacer y con qué elementos”.



Es un proceso continuo dado que en forma permanente se está planificando. Se plantea un objetivo, se elabora el plan para alcanzarlo, pero inmediatamente ya se tienen nuevas metas que obligarán a reiniciar el proceso, y así sucesivamente.

La planificación es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Por lo tanto, tiene que ver tanto con los fines, el qué, tanto como con los medios, el cómo. (Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary)

Además, Stephen Robbins y Mary Coulter en su libro “Administración”, explican los motivos por lo que los gerentes tienen que planificar. Las razones que dan son las siguientes. En primer lugar, la planeación les da dirección a todos los miembros de la organización en los distintos niveles. Segundo, reduce la incertidumbre, forzando a los gerentes a poner su atención en el futuro, anticipar el cambio, considerar el impacto del mismo y desarrollar respuestas adecuadas. Además, minimiza el desperdicio y la redundancia por lo tanto cuando las actividades son coordinadas en función de un plan, las ineficiencias saltan a la vista y pueden corregirse y eliminarse. Y por último establece los objetivos o estándares que se utilizan en la función de control.

Koontz la define como “llenar el espacio entre donde estamos y a dónde queremos llegar”. Resalta la naturaleza esencial de la planificación considerando los siguientes principios:

- Contribución con el logro de los objetivos de la organización,
- Primacía de la planificación,
- Generalización de la planificación,
- Eficiencia de los planes.

Al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un gerente es asegurarse de que todos comprendan tanto el proyecto a realizar como los objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Si se quiere que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan.

Entonces, esta es la función de la planificación, la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos. La que requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. (Koontz, Cannice, Weihrich)

## **2. Estrategia.**

La palabra estrategia deriva del griego strategós (general, jefe militar) y significa “arte del mando militar; plan de acción”



Estrategia es la decisión que ha de tomar la empresa de cómo desplegar sus recursos para satisfacer sus objetivos, y cómo organizarse para llevarla a cabo.

Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia por lo tanto se convierte en una “regla” para la toma de decisiones.

Para Bueno Campos (1996), la estrategia se define como “el modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser”

Alfred D. Chandler propuso que “estrategia” se definiera como: “la determinación de las metas y objetivos básicos de una organización a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas

La empresa está sujeta a un “orden competitivo”, esto quiere decir, la estrategia debe obrar como un “patrón”, una norma, una regla de conducta para toda la organización y sus miembros alinearse a ella. (Sun Tzu, El arte de la Guerra)

Toda estrategia está supeditada a la visión empresarial. Muchas veces se deja al margen la visión empresarial cuando es el estratega precisamente, el que debe sentar las bases de su negocio en términos de valores, principios, ideología y políticas (Von Clausewitz).

El autor mencionado, Von Clausewitz, agrega que la estrategia empresarial requiere de continuidad, la misma se formula y reformula en forma continua sin que esto signifique, necesariamente, cambios profundos en el modelo estratégico competitivo.

Para Johnson y Scholes (1993), la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. La estrategia trata sobre las decisiones acerca de en qué negocios se compite, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno

Según Michael Porter, la estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado. Estrategia es «diferenciación», pero no cualquier diferenciación cuenta. “Diseñar la Estrategia de una empresa, es definir cómo la empresa va a diferenciarse del resto de sus competidores, aportando un valor que se perciba como superior por parte de los públicos a los que sirve.” Para que una estrategia sea sostenible, no basta con ofrecer una propuesta de valor brillante, además se la necesitará desarrollar a través de un conjunto de actividades propias y diferenciales integradas entre sí.



La estrategia le da forma a la visión empresarial del estratega por medio de un saber normativo estableciendo un patrón de conducta organizacional para lograr una diferencia superior a la competencia sino a un saber operativo (la acción) capaz de lograr un nivel de eficiencia por encima de la competencia.

Henry Mintzberg define el término estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”.

El enfoque de Mintzberg enfatiza la acción. Cuando una empresa puede formular intenciones y avanzar hacia su relación, se tendrá un ejemplo de lo que el autor llama estrategia deliberada. Cuando la empresa actúa en forma consistente, con actos que no son parte de sus intenciones formales habrá una estrategia emergente. La estrategia adquiere forma y “ocurre” a pesar de que no existen intenciones definidas formalmente.

Los distintos autores se han centraron en diferentes clasificaciones para las estrategias dependiendo del foco:

Porter (1980), por su lado, generó su clasificación atendiendo a la ventaja competitiva perseguida y al ámbito de consecución de la misma, dando como resultado las estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Miller (1987) considera la utilización por parte de la empresa de cuatro dimensiones básicas: innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control de costes.

Por su parte, Mintzberg (1988) distingue entre las estrategias de diferenciación en imagen, en calidad, en diseño, en precio y en soporte y la estrategia de indiferenciación que son aquellas empresas que no tienen ningún factor sobre el que llevar a cabo la diferenciación o que copian intencionadamente a sus competidores.

Por último, Kotler (1992) distingue a las empresas en relación a la posición que tiene en el mercado y la actitud que adopta frente a otros competidores: líder, seguidor, retador y especialista

Las estrategias de una empresa o estrategias empresariales son acciones que una empresa realiza con el fin de alcanzar sus objetivos. Si los objetivos son los “fines” que busca una empresa, las estrategias son los “medios” a través de los cuales pretende alcanzar los objetivos.

Se suele pensar que las estrategias sólo son formuladas en los altos niveles de una empresa por ejemplo por los dueños o altos directivos, pero lo cierto es que la formulación de estrategias se da en todos los niveles.



Asimismo, se suele pensar también que las estrategias deben presentar cierto grado de dificultad en su formulación o ejecución para ser consideradas como tales, pero lo cierto que toda acción que tenga como propósito alcanzar un objetivo puede considerarse una estrategia.

En general, a través de la aplicación de estrategias, una empresa busca aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno, hacer frente a las amenazas del entorno, aprovechar o reforzar sus fortalezas y neutralizar o eliminar sus debilidades.

### **3. Planificación estratégica.**

Luego de que se hayan plasmado las definiciones de planificación y estrategia se puede definir o explicar lo que es la planificación estratégica.

Cuando se habla de “plan estratégico” se refiere a la primera fase de lo que habitualmente se conoce como “proceso administrativo” (planificación, organización, dirección y control). Si se dijera “Administración Estratégica” la concepción sería más amplia ya que estaría refiriéndose a un plan estratégico, una organización estratégica, una dirección estratégica y un control estratégico.

Por lo tanto, cuando en este trabajo se utilice el término planificación estratégica implícitamente abarca a las cuatro fases del proceso administrativo, no solamente al plan.

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización (Luis Pimentel Villalaz, 1999).

Es una herramienta útil para las organizaciones a la hora de realizar un análisis situacional o una toma de decisiones que les permita desarrollarse de manera eficiente.

La elaboración de una planificación estratégica determina cuáles son las tácticas que, en un mediano o largo plazo, una organización utilizará para alcanzar una ventaja competitiva superior. Esta permite planear el uso de los recursos tanto humanos, materiales y financieros, aumentar las probabilidades de supervivencia de la institución, estar orientados a la eficiencia organizacional, y sobre todo tener un mayor control de los problemas en la misma.

Stephen P. Robbins y Mary Coulter en su libro “Administración” explican que el proceso de administración estratégica es un procedimiento de seis pasos que abarca la planificación, implementación y evaluación de estrategias. Si bien es en los primeros cuatro pasos en donde se describe la planificación que debe llevarse a cabo, las fases de implementación y evaluación también revisten enorme importancia. Los pasos son los siguientes:

1. Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización
2. Realizar el análisis externo.



3. Realizar el análisis interno.
4. Formular las estrategias.
5. Implementar las estrategias.
6. Evaluar los resultados.

Hill y Jones explican que la tarea de analizar los entornos interno y externo de la organización y después elegir las estrategias adecuadas constituye la formulación de estrategias. La implementación de la estrategia supone poner en acción las estrategias o planes. Esto incluye ejecutar acciones congruentes con las estrategias que la empresa elija en los niveles corporativo, de negocios y funcional; asignar funciones y responsabilidades entre los gerentes, por lo general mediante el diseño de la estructura organizacional; asignar recursos; establecer objetivos a corto plazo; y diseñar el control de la organización y sistemas de recompensas.

Por lo tanto, el concepto de planificación estratégica está referida principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan de las condiciones externas a una organización y de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso por consecuencia lo es.

Según Peter Drucker, el planeamiento estratégico es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.

J. Strickland y Arthur Tompson Jr afirman que la administración estratégica se puede definir como: “Un proceso donde se crean estrategias y luego se ponen en práctica”, o también, “un proceso donde se establecen de una vez por todas objetivos, los cuales se implantan y se ejecutan”.

Michael A. Hitt expone que la administración estratégica es: “Un proceso administrativo que se encarga de crear nuevas estrategias tomando en cuenta la globalización y la competencia, donde están envueltas las decisiones, el compromiso y los actos que se necesitan para la superación de una empresa”.

Los diferentes autores afirman que la administración estratégica puede proporcionar a las empresas distintos beneficios cuando esta es adecuadamente desarrollada e implementada. Son los siguientes:

- Modelos de gestión cada vez más simples, flexibles y sustentables.
- Identificación facilitada de las capacidades e incapacidades de los profesionales de las empresas.



- Consolidación de la postura de actuación empresarial dirigida a las necesidades y expectativas tanto actuales como futuras del mercado.
- Mejora de los niveles de motivación, compromiso, productividad y calidad en las empresas.
- Incremento en la amplitud de actuación y en los resultados de las empresas.

La planificación estratégica no es un fin en sí mismo, sino que se presenta como un medio para el logro de objetivos superiores de la organización; por ello es necesario que se adapte a cada objetivo organizacional, así como también a cada organización que la plantea; dada su estructura, sector de negocio en el cual se posicione y, fundamentalmente, según el estrategia que se encuentra a su cargo.

El estrategia es el sujeto que decide. El sujeto debe ser entendido tal como lo definen Foucault y Lacan: no una persona o un individuo. Se trata del “sujeto enunciativo”, es decir, el que delimita, fija los límites, construye las jerarquías, el lugar de la autoridad, la transmisión e intercambio de la información, su utilización, su apropiación. La estrategia es simplemente una forma de plan. El estrategia gestiona estrategias. Mientras, la gestión estratégica, es pura acción; si en el estrategia y la estrategia domina la creación, en la gestión, como no puede ser de otra manera, domina la praxis. (H. Ocaña, 2014).

#### **4. Valor empresario.**

Se entiende por valor de la empresa el valor del conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos que integran o constituyen la empresa. Se trata de un valor o precio de conjunto, de la empresa como organización, que incluye no sólo el valor en el presente de los diferentes bienes, derechos y obligaciones integrantes de su patrimonio, sino también las expectativas acerca de los beneficios que se espera que la empresa genere en el futuro.

Para determinar el valor de la empresa se han formulado múltiples métodos o modelos, si bien ninguno de ellos goza de general aceptación, porque todo problema de valoración tiene una componente subjetiva, por tanto, un elevado margen de relatividad.

La creación de valor debe ser el objetivo de toda buena gerencia. Si el objetivo, hasta ahora, ha sido la maximización del beneficio; se lo debe sustituir por el de creación de valor.

Para maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos se recurre a la herramienta conocida como cadena de valor. Esta es un modelo teórico, definido por Michael Porter, que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final y que enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para la planificación estratégica.



Trata de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costes incurridos por adquirir la oferta; sin embargo, la práctica ha demostrado que la reducción de costos monetarios tiene también un límite tecnológico, pero esto puede traer como consecuencia una reducción en la calidad de la oferta y el valor que esta genera. Por ello, el pensamiento sistémico en este aspecto ha evolucionado a desarrollar propuestas de valor, en las que la oferta se diseña integralmente para atender de modo óptimo a la demanda.

La bibliografía tradicional ha considerado al valor para la empresa como la totalidad generada por todas las actividades de valor. Luego, si el valor total generado por las actividades supera al costo por generar dicho valor, entonces la empresa habrá logrado un “margen de utilidad” (Porter, 1985).

### **5. Modelos de competitividad.**

Un modelo es una de las especies de los conceptos científicos consistente en una disposición caracterizada por el orden de los elementos de los cuales se compone sin importar la naturaleza de estos elementos. Representación de algo. Según la Real Academia Española “Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como por ejemplo la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.”

La competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores. Obteniendo así una posición destacada en su entorno.

Generalmente se basa en una ventaja competitiva. Esto es una habilidad, recursos, tecnología o atributos que hacen superior al que la posee. Se trata de un concepto relativo donde se compara el rendimiento de una persona u organización con respecto a otras.

Para Michael Porter “La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto”

La importancia de la misma radica en saber cómo administrar los recursos de la empresa, incrementar su productividad y estar prevenido a los requerimientos del mercado.

Un modelo de competitividad empresarial es un ejemplo ordenado de elementos distintos que lo constituyen. Existen varios modelos del mismo; todos ellos provienen de la economía de la empresa (microeconomía) y de la administración de empresas cada uno con sus particularidades.

Un modelo de competitividad es una herramienta gerencial cuyo objetivo es motivar la reflexión estratégica en las organizaciones que incida en el desarrollo de capacidades y



ventajas competitivas difíciles de imitar para mejorar, aprovechar y responder a las oportunidades del entorno en el que operan.

En el trabajo de investigación a desarrollar se utilizará como base el modelo de competitividad de Hugo Ocaña (Profesor de la Universidad Nacional de Cuyo).

El pensamiento estratégico proyectado en el modelo a aplicar reconoce a dos autores fundamentales: Igor Ansoff y Michael Porter. El modelo del primero, orientado a la administración de empresas. El del segundo se orienta a la economía industrial. Porter enfoca su análisis en el ámbito externo que define la competitividad empresarial (oportunidades y amenazas). Ansoff se basa en el análisis interno u organizacional para diagnosticar los ejes estratégicos sintetizados como fortalezas y amenazas. Otras diferencias sustanciales residen en que, mientras Porter considera que en el diseño de la estrategia se debe tener en cuenta las fuerzas competitivas que componen un sector de negocio para, de esa manera, diseñar e implementar las estrategias genéricas o competitivas definiendo la posición competitiva de la empresa; en cambio, Ansoff sostiene su modelo particularmente en el análisis organizacional como un sujeto para estudiar los componentes estratégicos de él y, de esa forma, trazar un perfil estratégico de la empresa. (H.Ocaña, 2014)

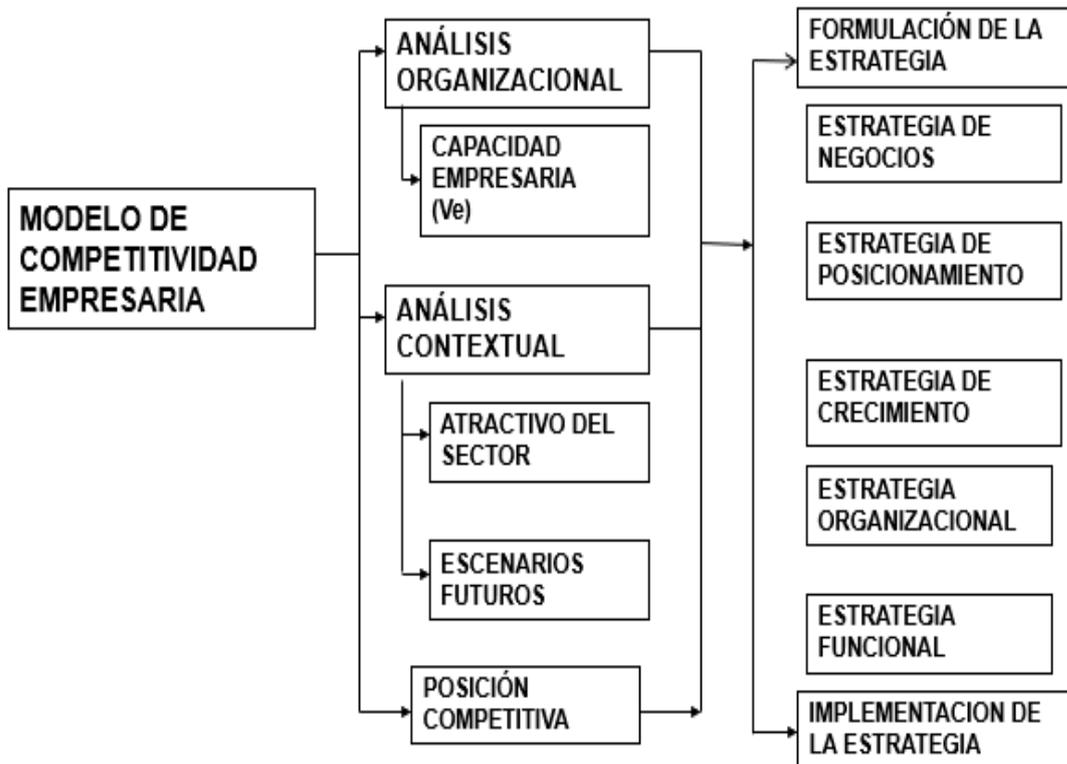
Se parte de la premisa ¿cómo podrían competir las empresas bajo las condiciones contextuales actuales? La respuesta a dicha pregunta es sobre tres bases conceptuales que, a su vez, constituyen el “método” de la administración estratégica del negocio:

- a) El estratega: sujeto que pone en acción;
- b) La estrategia: instrumento del estratega para poner en acción;
- c) La gestión estratégica: el estratega aplicando la estrategia en acciones específicas.

Estas son las tres dimensiones que constituyen el centro de aquella pregunta inicial y en las que se debería hacer hincapié para poder generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Este modelo de estrategia competitiva el autor lo define como subjetivista y relativista. Es subjetivista por lo que es el sujeto (estratega) quien toma y aplica las decisiones estratégicas según su particular visión de la realidad (externa e interna) donde se desarrolla la competitividad empresarial, más allá de parámetros formales. Es relativista porque se refiere a un espacio y tiempo relativo a la realidad observada.

Tabla 1. Modelo competitividad de Hugo Ocaña, 2014.



Fuente: Hugo Ocaña, 2014.

#### A. Análisis organizacional.

Se comienza con el análisis sobre las capacidades internas de la organización y así poder conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la misma. Cuando se hace este análisis se comienza por conocer al estrega o el visionario del negocio. Luego se estudia la identidad organizacional cuya construcción está formada por la visión, misión, cultura, estructura. Después de la identidad se investigan las diferencias y eficiencias las cuales deben ser analizadas en forma conjunta ya que no se puede entender cuánto de diferencia se está logrando si no se sabe a qué costo se lo está haciendo.

#### B. Análisis contextual.

A partir del análisis de la empresa, se procede al estudio del contexto para luego posicionar a la empresa con sus fortalezas y debilidades, en un entorno cuyas variables impactan positiva o negativamente sobre los objetivos de la organización que permiten detectar oportunidades y amenazas. En el análisis contextual se estudia el sector de negocios donde se encuentra la empresa para detectar el grado de competitividad, y consecuentemente, su atractivo para desarrollar negocios.

#### C. Posición competitiva.

Esta etapa consiste en diagnosticar la posición que posee la empresa en el entorno competitivo para ir extraer conclusiones acerca de cómo se encuentra la empresa dentro del



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

#### D. Formulación de la estrategia.

En esta etapa del plan de negocios se decide la estrategia que la empresa deberá seguir en el futuro. Comenzando por estrategias competitivas o de negocios, estrategia de posicionamiento competitivo, estrategia de crecimiento, estrategias organizacionales y por último el nivel de estrategias funcionales.

#### E. Implementación y control de la estrategia.

En la implementación se busca dejar establecidas las condiciones para que las personas, procesos y recursos se ajusten a la nueva forma de la estrategia para general valor.

Por último, el control es la verificación de los resultados obtenidos con relación a ciertos parámetros.

### 6. Análisis financiero.

Una vez que se tenga plasmada las estrategias a seguir, se precisará la viabilidad económica del proyecto. Para ello, se determina la inversión inicial necesaria, el financiamiento, los costos y los ingresos. Mediante los indicadores económicos financieros se puede determinar si es rentable o no llevar a cabo las estrategias planteadas.

Es el análisis y revisión adecuada de los flujos del efectivo y los benéficos que se obtendrán en un tiempo determinado, en base a esto determinar el porcentaje de recuperación de un proyecto de inversión, VAN, TIR, los cuales son indicadores de rentabilidad para una acertada decisión de inversión. Siempre que las evaluaciones se apliquen correctamente (Villar López & Rodríguez García, 2012).

La evaluación financiera le permite al estratega tener una visión clara de los factores que influyen en la inversión de un proyecto, entre ellos la relación costo beneficio de emprender una nueva actividad y si dicha actividad genera los rendimientos esperados.

Teniendo en cuenta distintos factores, como los costos iniciales, las proyecciones y la financiación, se evaluará la rentabilidad esperada y viabilidad del proyecto, para decidir si llevar a cabo el negocio o no.

### 7. Ingeniería civil.

La Academia Nacional de la Ingeniería señala que: la Ingeniería es la ciencia, que, con la técnica y el arte, aplicando la matemática y las ciencias naturales, crea y desarrolla sistemas,



elementos y obras físicas mediante el empleo de energía y materiales, para proporcionar a la humanidad, con eficiencia y sobre bases económicas, bienes y servicios que le den bienestar con seguridad y creciente calidad de vida.

La Comisión Consultiva de las Carreras de Ingeniería del Mercosur propone la siguiente definición para la ingeniería: la Ingeniería es el conjunto de conocimientos científicos y tecnológicos, que con la técnica y el arte, aplicando las ciencias exactas, físicas y naturales, analiza, crea y desarrolla sistemas, productos, procesos y obras físicas mediante el empleo de energía y materiales, para proporcionar a la humanidad, con eficiencia y sobre bases económicas, bienes y servicios que le den bienestar con seguridad y creciente calidad de vida, preservando el medio ambiente.

La ingeniería civil es la disciplina de la ingeniería que emplea conocimientos de cálculo, mecánica, hidráulica y física para encargarse del diseño, construcción y mantenimiento de las infraestructuras emplazadas en el entorno, incluyendo carreteras, ferrocarriles, puentes, canales, presas, puertos, aeropuertos, diques y otras construcciones relacionadas.

En el caso de los Ingenieros Civiles, el producto es la Obra Civil. La obra civil es también el resultado de un proceso en el que se utilizan recursos humanos y tecnológicos para la transformación de materias primas (los materiales de construcción). Ese proceso de transformación es una industria. La industria a la que pertenecen los ingenieros civiles es la industria de la construcción.

La ingeniería civil tiene también un fuerte componente organizativo que logra su aplicación en la administración del ambiente urbano principalmente, y frecuentemente rural; no solo en lo referente a la construcción, sino también, al mantenimiento, control y operación de lo construido, así como en la planificación de la vida humana en el ambiente diseñado desde la ingeniería civil. Esto comprende planes de organización territorial tales como prevención de desastres, control de tráfico y transporte, manejo de recursos hídricos, servicios públicos, tratamiento de basuras y todas aquellas actividades que garantizan el bienestar de la humanidad que desarrolla su vida sobre las obras civiles construidas y operadas por ingenieros (Cátedra Ingeniería Civil I, UTN)

Algunas ramas de la ingeniería civil son:

- Ingeniería Estructural: se encarga de estimar la resistencia mínima de elementos sometidos a cargas vivas, cargas muertas y cargas eventuales (sismos, vientos, nieve, etc.), procurando un estado de servicio mínimo al menor costo posible.
- Ingeniería Geotécnica: estima la resistencia entre partículas del manto terrestre de distinta naturaleza, granulometría, humedad, cohesión, y de las propiedades de los suelos en general, con el fin de asegurar la interacción suelo con la estructura. Además, realiza el diseño de la fundación o soporte para edificios, puentes, etc.



- Ingeniería Hidráulica (también conocida como ingeniería de recursos de agua): el diseño de canales y obras hidráulicas en general.
- Ingeniería de Transporte e Infraestructura Vial.
- Gerencia e Ingeniería de Construcción: es la rama de la ingeniería civil que se encarga de realizar las estimaciones de cuánto costará determinado proyecto, del tiempo que tardará en realizarse una obra, de tramitar los permisos correspondientes al momento de iniciar un proyecto, de elaborar contratos entre propietario e ingeniero, de realizar inspecciones para corroborar que todo se haga de acuerdo a los planos y especificaciones predeterminados, de realizar el calendario de actividades por el cual se registrará el contratista para realizar la obra, de realizar la gerencia del proyecto entre otros aspectos.

### **8. Sector construcción.**

De acuerdo a lo expresado por Eduardo Basualdo en su trabajo “Notas sobre la determinación del indicador UOCRA”, tradicionalmente se ha definido al sector de la construcción como el universo que va desde los proveedores de insumos o sub / bloque de la construcción, los colegios profesionales de ingeniería y arquitectos, las empresas constructoras, asociaciones gremiales afines y los trabajadores constructores.

La actividad de la construcción es uno de los sectores productivos que más aporta al crecimiento de las economías de los países y regiones. Es un sector de suma importancia no solo por la gran cantidad de empresas y trabajadores que involucra de forma directa, sino también por su efecto dinamizador en una variada gama de insumos que el propio desarrollo de la actividad demanda. Por otra parte, es una actividad intensiva en la ocupación de mano de obra, lo que se constituye en un factor clave para la definición de políticas que permitan asegurar altos niveles de empleo.

En consecuencia, el sector de la construcción favorece al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos mediante producción de infraestructura nueva o renovada; no obstante su alcance se limita por el valor de demanda efectiva, la cual es determinada por el monto de los activos fijos donde parte capital es asignado por el sector público como inversión acorde a sus funciones sociales apoyado por el sector privado; es decir que, las inversiones estatales restringirá la cantidad de obras civiles que puedan realizarse; por consiguiente, la anticipación y conocimientos en los efectos externo o internos en economía y el sector se utilizaran para esclarecer la acción (Godet & Durance, 2007; Kamenetskii, 2013; Velásquez & Sepúlveda, 2015).

El sector de construcción tiende a ser versátil, dada su naturaleza, manifestada la variedad y amplitud de proyectos donde interviene, diferencias desde la estructura organizacional de las empresas que lo constituyen en términos de especialidad, tamaño, infraestructura y capacidad económica, su accionar limitado en el tiempo, soportada en una mano de obra



poco capacitada e inestabilidad laboral y una alta dependencia del sector público (Ríos-Ocampo & Olaya, 2017); en consecuencia, el sector es sensible al cambio de políticas internas, el desempeño en la demanda y problemáticas en la ejecución de proyectos.

Si bien la construcción es uno de los sectores económicos más importantes de todas las economías del mundo, gracias a su impacto en la generación de empleo, el comercio de materiales y el desarrollo de infraestructura esencial para el desarrollo social. Hoy en día el mercado global se encuentra inmerso en un entorno de incertidumbre económica y política, donde el comercio y la producción industrial muestran signos de debilidad.

### **9. Sector diseño estructural.**

En el libro Diseño Estructural (R. Ridell, P. Hidalgo) explican que el objetivo del diseño estructural es proveer una estructura segura y económica para satisfacer una necesidad específica. Por seguridad se entiende que es la capacidad resistente de la estructura para servir sin fallas durante su vida útil. Por cierto, el diseño incorpora consideraciones de orden económico, ya que siempre puede haber soluciones alternativas, y para cada una de ellas un óptimo o costo mínimo al que se procura llegar.

En cualquier proyecto de este tipo, se pueden distinguir las siguientes etapas:

- Identificación de una necesidad.
- Anteproyecto
- Proyecto
- Ejecución

La necesidad puede ser de cualquier índole: vivienda, hospital, infraestructura de transporte o una planta industrial, etc. En cualquiera de estos casos habrá de realizarse un anteproyecto que requiere la identificación de todos los elementos necesarios y sus características fundamentales o etapa de ingeniería conceptual, para realizar una estimación preliminar de los costos con el objeto de evaluar la justificación económica del proyecto (prefactibilidad). Esta estimación se realiza en base a datos existentes o experiencia de proyecto similares.

Si la prefactibilidad da resultado positivo, se pasa a la etapa de ingeniería básica que consiste en perfeccionar el anteproyecto, definiendo en forma más precisa los componentes (especificaciones de equipos, necesidades de energía, obras civiles y especificaciones en general, etc). En etapa hay que realizar estudios simples y preliminares. Esta implica un gasto en horas-hombre.

En un proyecto civil, la construcción de un puente por ejemplo, los estudios preliminares comprenderán diversas disciplinas como: Transporte, Hidrología, Geotécnica, Impacto Ambiental, Impacto Social, Sistema Constructivo, etc. El anteproyecto producido sirve de base para el estudio de factibilidad definitivo, después del cual podrá tomarse la decisión de



realizar el proyecto y pasar a la etapa de ingeniería de detalle o proyecto definitivo. La ingeniería de detalle comprende la ejecución de los planos y especificaciones completas para la construcción, equipamiento, montaje y puesta en marcha del proyecto.

El diseño estructural interviene en la etapa de anteproyecto primero con la concepción de una forma estructural apropiada al caso y una estimación de su costo, y posteriormente con la producción de un prediseño de estructuración. En la etapa de proyecto se desarrollará el diseño definitivo, incluyendo planos de detalles estructurales.

Las etapas del diseño estructural son las siguientes:

- Estructuración.
- Análisis.
- Dimensionamiento.

La estructuración comprende la definición de la forma, o tipo estructural, incluyendo el material a usar. Por ejemplo, un edificio de hormigón armado se puede estructurar en base a marcos, en base a muros o a una combinación de ambos; en cada uno de estos casos hay que optar entre alternativas. La estructuración que prevalecerá se aquella que satisfaciendo todas las condiciones de seguridad y funcionalidad de la obra tenga el mínimo costo.

El análisis comprende la modelación de la estructura y el cálculo de deformaciones y esfuerzos internos de sus elementos. Este es un campo bien desarrollado de la Ingeniería Estructural en el que se dispone de herramientas computacionales poderosas. Tales herramientas están en constante revisión según progresa el conocimiento del comportamiento real de los materiales.

El dimensionamiento, comúnmente llamado “diseño” de los elementos, requiere la consideración del tipo de sollicitación (carga axial, flexión, corte, torsión), del comportamiento del elemento frente a tal sollicitación, en lo que obviamente incide el material a usar y del nivel de seguridad que es razonable adoptar. Cabe destacar que el diseño no es exclusivamente un problema de resistencia, ya que con frecuencia pueden controlar las condiciones de serviciabilidad, por ejemplo, la limitación de deformaciones para el adecuado funcionamiento o prestación de servicio de un elemento.



## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS.**

Cuando se habla de análisis interno de una empresa, se trata de evaluar los recursos, habilidades y competencias de la empresa bajo análisis para así adoptar las herramientas estratégicas necesarias y como consecuencia de esto obtener resultados óptimos. El análisis interno de una organización es una investigación integral sobre la capacidad de la empresa para desarrollarse frente a la competencia.

Una forma de desarrollo consiste en adaptarse a las dificultades que aparecen en el mercado y aprovechar las oportunidades de éste, resaltando los puntos fuertes y mejorando los débiles.

El modelo del autor local Hugo Ocaña, comienza por el diagnóstico requerido para la formulación de la planificación estratégica. Primero a través del análisis interno se determinan las fortalezas y debilidades organizacionales. Después de esto, partiendo del análisis del entorno en el que la organización lleva a cabo sus actividades, se determinan las oportunidades y amenazas del contexto.

### **2.1. El estratega.**

Las nuevas formas de la competitividad en los negocios se sustentan en el conocimiento y el saber. Aquellas empresas que logren desarrollar conocimientos y su aplicación, el saber, de manera superior a la competencia, habrán logrado una ventaja competitiva.

El conocimiento se construye a través del aprendizaje. Los conocimientos aprendidos y aplicados por la empresa le proveen a su entorno competitivo un tipo de inteligencia que, estando por encima de sus competidores, determinará su verdadera ventaja competitiva.

Como explica el autor Hugo Ocaña, quien aspire a ser un emprendedor, empresario o estratega debe ser una persona que entienda que ser estratega no es una cuestión accidental sino esencial, su identidad como estratega, razón y reflexión propia de su condición de “ser estratega”, su pensamiento en diferentes circunstancias, la percepción de su sí-mismo de manera atemporal, su relación con el mundo exterior: la realidad, la voluntad transformadora de la realidad y por último la voluntad de “poder hacer” determinaran la base del negocio que se llevará adelante.

De la misma manera, quien pretenda ser estratega debe considerarse determinante de su conocimiento y de su accionar sobre la realidad, en libertad para darle significado a la misma conocida y con derecho a construirla desde su propia individualidad. También debe creerse apto para construir un conocimiento como una idea, imagen, representación, libre de prejuicios y condicionamientos estructurales al momento de construir su propia realidad.



Finalmente, quien aspire a ser emprendedor, empresario o estratega debe considerar que, reuniendo las condiciones anteriores, se debe valorar a sí mismo como distinto a los demás y asumir su condición subjetivista, individualista y relativista de la realidad.

El estratega/empresario es persona, individuo y sujeto provisto de identidad que lo hace único y que se muestra en su existencia a través de un discurso de su idea acerca de la realidad.

Continuando con el modelo mencionado del autor H. Ocaña, estratega se denomina a todos aquellos miembros de la organización (propietarios, gerentes, mandos superiores) que “toman decisiones estratégicas”, es decir, aquellos que:

- Observan su entorno de negocios (variables externas a la organización) y también las funciones internas (variables internas); lo que se define como sistema de observación.
- Captan datos, externos e internos, que eventualmente poseen o pueden poseer algún impacto en los objetivos generales y específicos de la empresa y sus negocios; es decir el sistema de percepción.
- Ordenan los datos para construir información útil para la toma de decisiones; sistema de información.
- Procesan la información que determina el aprendizaje de la realidad de negocios de la empresa; lo que se llama sistema de aprendizaje.
- Ordenan la información de acuerdo a categorías específicas para crear inteligencia a través de la distribución de la información en toda la organización según los niveles que lo demanden, esto es el sistema de conocimientos.
- Definen de qué manera los conocimientos serán las bases para los saberes específicos, en otras palabras, el sistema de saberes.
- Aplican los saberes generando acciones orientadas a la transformación, parcial o total, interna o externa, de la realidad, lo que el autor define como sistema de acción.
- Evalúan los resultados obtenidos de las acciones aplicadas; el sistema de control.

En definitiva, este es un proceso que el estratega debería desarrollar para diseñar su estrategia competitiva y la gestión de la misma.

La manera en que el estratega aplique estos sistemas, determina de manera directa el éxito o fracaso de su negocio, a través de cómo interpreta la realidad según su propia subjetividad.



Por lo tanto, se lleva a cabo un cuestionario que permitirá diagnosticar en forma aproximada sus capacidades como estrategia (Ver cuestionario Anexo 1).

Luego de la aplicación de dicho cuestionario a los socios gerentes de la organización, se obtuvo como conclusión de los sistemas del perfil del estratega, que: cuentan con altas cualidades en los sistemas de aprendizajes y en la distribución de conocimientos, a su vez cuentan con capacidad en la evaluación de las acciones aplicadas; esto representa fortalezas organizacionales, que contribuirán al logro de los objetivos organizacionales.

Por el contrario, se presenta debilidades en cuanto a los sistemas de información, conocimiento y en mayor medida en la observación de la realidad interna y externa.

La información analizada es de gran utilidad en el planteamiento de acciones estratégicas. Se plantea esta premisa, dado que, por medio de este análisis, se comprende la visión organizacional y los lineamientos generales para la empresa; permitiendo así plantear acciones coherentes y posibles de llevar a cabo para la misma.

## **2.2 Valor empresario.**

Al valor generado por la empresa ( $V_e$ ), se lo considera como:

$$V_e = \text{Diferenciación} - \text{Costo}$$

La diferencia es cualquier atributo que posea el producto y que lo hace diferente al resto de los productos que compiten en el sector. La diferenciación derivada de un “saber qué estrategia” es la más adecuada para competir en el negocio. Dicha variable se reflejará a través de un coeficiente llamado “factor de sofisticación” ( $f_s$ ).

Mientras tanto, el costo es una forma cuantitativa de expresar el valor generado por la empresa y refleja el precio que se paga por la diferenciación generada donde, a mayor diferenciación cuantitativa mayor costo. Este es quien determina la eficiencia y será calculado mediante el “factor de optimización” ( $f_o$ ). La eficiencia, medida en términos de costos, deriva del “saber cómo hacer gestión de la estrategia.

Entonces la ecuación anterior queda definida como:

$$V_e = f_s - f_o$$

Sin embargo, el modelo de H. Ocaña se destaca por considerar una tercer variable o dimensión para obtener una ventaja competitiva empresaria, denominada identidad. A las dos variables anteriormente mencionadas le agrega el “saber ser estratega” que se orienta a la conformación de una identidad única. Se representa en el valor empresario a través del “factor de individuación” ( $f_i$ ).



### 2.2.1 Identidad.

Identidad es aquello que posee atributos o cualidades que lo hace solo igual a sí mismo. Ya sea un producto o una empresa, su identidad está dada por sus características, cualidades o atributos únicos. Tiene como fin lograr una ventaja competitiva sostenible (H. Ocaña, 2014).

La identidad empresarial es generada, desarrollada y sostenida por las personas. Es el empresario, los gerentes y los restantes miembros de la empresa los que conforman su “ser”, más allá de los atributos o propiedades accidentales, y son ellos con sus comportamientos los que le dan la dinámica constructiva. Las personas comenzando por el estratega son las que le dan identidad a la organización (que luego se hará tangible en un producto).

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

La identidad organizacional se estima a través del factor de individuación, el cual da la posibilidad de poseer un concepto acerca de la identidad empresarial. El factor de individuación, que debe interpretarse como un elemento cuantitativo, de naturaleza subjetiva, señala los atributos o cualidades propias de la empresa, en tanto “ser” que se lo interpreta a través de una expresión numérica.

El factor de individuación es una medida no financiera enfocado a las actividades que producen valor en términos de identidad. Las medidas no financieras poseen la particularidad, además del relativismo y subjetividad, de que no están basadas directamente en consideraciones de costos u otros valores de naturaleza económica.

El factor mencionado anteriormente, es un promedio simple de las 4 variables asociadas a la identidad: Visión, Misión, Cultura y Estructura, las cuales se representan a través de una estimación basada en el relevamiento efectuado en las áreas estratégicas de la organización.

A continuación, se hará una breve explicación de las mismas y a través de los cuestionarios propuestos por el autor H. Ocaña (ver Anexo 2-5) se estimará la representación de cada variable en la empresa Abax S.R.L.

- Visión.

La generación y producción de la identidad empresarial comienza y se continúa en la “visión empresarial”. Es el empresario quien, con su mirada de la realidad competitiva comienza dando los rasgos esenciales de la identidad. Es una cualidad y actitud que posee el estratega para conformar una imagen mental de lo que se ve o cree ver respecto del futuro (de los negocios).



“Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (McGraw Hill, 2000).

Muchos autores la definen como la declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo se espera que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

El autor del modelo a aplicar propone cuatro tipos de visiones: difusa, compleja, simple, identidad concentrada.

Luego de aplicar a los estrategas del cuestionario diseñado sobre el “diagnóstico de la Visión empresarial”, se obtuvo como resultado de la tabulación:  $V_i=0,39$ .

Con este resultado se concluye que en Abax S.R.L. los valores y creencias no conforman un sistema, es decir, se encuentran dispersos validándose por la imposición de la dirección superior. La ideología organizacional es la ideología de los socios gerentes. Las políticas son implícitas. Respecto a la ética es ambigua lo que termina confundiendo a los miembros de la organización sometándose a lo que la dirección determine para cada caso.

Por lo tanto, contando con estas características y siguiendo los lineamientos teóricos del autor se puede decir que la organización cuenta con un tipo de Visión difusa.

- Misión.

Para O.C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”, la misión de una organización es su propósito general. Esta responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?

Para Stanton, Etzel y Walker, autores del libro “Fundamentos de Marketing”, la misión de una organización enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización.

La “misión”, H. Ocaña 2014, es la tarea que se encomienda el estratega para que sus negocios sean exitosos. Se focaliza en la actividad específica del o de los negocios por lo que, a una visión, tantas misiones dependiendo de la cantidad de negocios que encare la organización.

Siguiendo el Modelo de Competitividad del autor mencionado, la misión es expuesta según la orientación al producto o al cliente. Se identifican cuatro tipos de “misión”:

- Misión Rígida.
- Misión Abierta.
- Misión Cerrada.

- Misión Inestable.

Luego del diagnóstico de la misión de negocios (anexo 3) se obtuvo como resultado  $M_i = 0.53$ . Así pues, la organización bajo estudio cuenta con una “Misión errática”.

Tabla 2: Tipo de Misión.

Orientación al producto	Alta	Misión Rígida	Misión Abierta
	Baja	Misión Cerrada	Misión Inestable o Errática
		Baja	Alta
		Orientación al cliente	

Fuente: Hugo Ocaña, 2014.

La Misión Errática o Inestable se caracteriza por contar con una fuerte orientación al cliente. Este tipo de misión quiere decir que se sabe que el cliente está en permanente cambio, que la empresa debe adoptar una actitud frente al cambio, sin embargo, debe existir una base de definición genérica acerca del producto y dejar que los atributos sean los elementos que se ajusten al cliente.

Esta misión puede ser aceptable en un tipo de negocio donde los productos se hacen personalizados, como es en caso de Abax S.R.L, pero no para mercados de consumo.

Las características por definición de este tipo de misión a la que representa la organización podrían también considerarse para el sector del diseño estructural, donde Abax S.R.L desarrolla sus actividades. El mismo es un tipo de sector con alta especialización en sus productos, dado que no existen obras o proyectos similares, bajo excepciones específicas (ejemplo cálculo y diseño de construcciones de vivienda para programas del Estado).

- Cultura.

La Cultura organizacional es el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común. La misma puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido. (Administración; Koontz, Weihrich)

Según Robbins (1999), la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

Para Chiavenato, (1989), la cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

La cultura empresaria como totalidad es un concepto estructuralista y debe ser considerado como “el todo” de los valores dominantes en la organización y que provienen de la visión empresaria. La totalidad cultural le da coherencia y unidad estructural a la cultura por cuanto asigna roles y los desempeños esperados para cada uno. Una totalidad cultural como unidad, actúa como aglutinante de los comportamientos individuales hacia objetivos compartidos.

Dado que la visión, misión, cultura y estructura son el fundamento de la identidad empresaria, su orientación competitiva hacia la diferencia o hacia la eficiencia determinará tipos culturales relacionados con los cambios ambientales. No es otra cosa que la formación de actitudes que definen un comportamiento relacionado con los cambios, especialmente los referidos a la dinámica del cliente.

La cultura es presentada según el tipo de orientación a las diferencias y/o a la eficiencia; para ello Ocaña presenta cuatro tipos de cultura organizacional:

- Cultura iniciadora.
- Cultura anticipadora.
- Cultura seguidora.
- Cultura rezagada.

Para su análisis el autor presenta una matriz de los tipos de cultura, la cual se expone a continuación:

Tabla 3: Tipo de Cultura.

Identidad orientada a la diferencia	Alta	Cultura Anticipadora	Cultura Iniciadora
	Baja	Cultura Rezagada	Cultura Seguidora
		Aceptable	Alta
		Identidad orientada a la eficiencia	

Fuente: Hugo Ocaña, 2014.

Por el diagnóstico de la cultura organizacional (anexo 4),  $Co=0.53$ , se define que la organización Abax S.R.L tiene un tipo de cultura “seguidora”.

La cultura de tipo seguidora se caracteriza por contar con una identidad que se orienta a la eficiencia (con cierta actitud reactiva) debido a que, al acompañar al cliente en sus cambios,



Las diferencias las crean éstos reservándose la empresa el ser eficientes por sobre las diferencias requeridas.

- Estructura.

La organización como referente de la identidad en la competencia empresarial, junto con la visión y la cultura, debe ser analizada en cuanto a la relación estrategia - estructura y en la forma en que la configuración estructural reacciona frente a los cambios no planeados propios del contexto.

Según Daft, la estructura organizacional se define en tres componentes:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Para determinar una estructura es fundamental comprender que cada empresa es distinta una de la otra, por lo que es necesario que la estructura organizacional se enfoque en sus necesidades dependiendo del tamaño, la edad de la organización, el entorno y la dinámica que maneje para que pueda responder a sus metas y resultados.

El autor local, Hugo Ocaña, identifica cuatro tipos de estructuras:

- Estructura Flexible.
- Estructura Innovadora.
- Estructura Burocrática.
- Estructura Conservadora.

La siguiente matriz muestra los distintos tipos de estructuras en relación al énfasis de la identidad por sobre la diferencia o la eficiencia, las mismas variables escalares utilizadas en el análisis de la cultura.

Tabla 4: Tipo de Estructura.

Identidad orientada a la diferencia	Alta	Estructura Flexible	Estructura Innovadora
	Baja	Estructura Burocrática	Estructura Conservadora o Rezagada
		Aceptable	Alta

Identidad orientada a la eficiencia

Fuente: Hugo Ocaña, 2014.

Luego de realizar el “diagnóstico de la estructura organizacional” (ver anexo 5), Abax S.R.L cuenta con  $E_o = 0,48$ . Esto significa que dicha organización se caracteriza por tener una estructura de tipo rezagada o conservadora.

En la estructura rezagada el énfasis de la identidad está puesto en la eficiencia. Se cuenta con una posición que requiere estructuras rígidas, procedimientos estandarizados, productos homogéneos, con bajo énfasis en las diferencias. Los parámetros organizacionales (funciones, departamentalización, autoridad, jerarquías, tareas, métodos, procesos) están en equilibrio, pero normalmente rechazan o reabsorben los cambios planeados y no planeados. Hay inexistencia de contradicciones importantes entre los miembros de la organización. La rigidez de las planificaciones no inhibe iniciativas individuales.

Se asume que el azar es propio del contexto mientras que los elementos constitutivos de la organización deben responder a comportamiento previsible en la planificación. En los cambios referidos al negocio, estas estructuras no modifican su configuración excepto que haya un cambio en la estrategia. Cualquier cambio producido en la dinámica del negocio se resuelve dentro de la misma estructura con intervención exclusiva del área, o sector involucrado sin participación directa del resto de la organización.

#### 2.2.1.1 Factor de Individuación.

Lo que define una ventaja competitiva empresarial superior se encuentra en la identidad organizacional como algo único, original e individual. La identidad organizacional se estima a través de lo que el autor ha llamado factor de individuación, el cual brinda la posibilidad de poseer un concepto acerca de la identidad empresarial.

Se lo debe interpretar como un elemento cuantitativo, de naturaleza subjetiva, que señala los atributos o cualidades propias de la empresa, en tanto “ser” que a través del factor se lo interpreta escalaramente a través de una expresión numérica.



Es una medida no financiera enfocada a las actividades que producen valor en términos de identidad. Las medidas no financieras poseen la particularidad, además del relativismo y subjetividad, de que no están basadas directamente en consideraciones de costos u otros valores de naturaleza económica.

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

El factor de individuación es un promedio simple de las cuatro variables o atributos asociados a la identidad (Visión, Misión, Cultura y Estructura), las cuales se representan a través de una estimación basada en el relevamiento efectuado en las áreas estratégicas de la organización. La estimación del factor de individuación se realiza:

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

$$fi = \frac{0,39 + 0,53 + 0,53 + 0,48}{4} = 0,4825$$

A partir del resultado obtenido, en donde el factor de individuación se presenta con un valor de 0,48; se concluye que la identidad presenta mínimamente un grado mayor de debilidades por sobre las fortalezas.

La visión, a través de su tipo de visión difusa, se presenta como el componente el cual cuenta con mayor debilidad organizacional. Por el contrario, la misión, inestable o errática; se muestra como una mínima fortaleza.

Por su lado la cultura de tipo seguidora, similar a la misión, es una leve fortaleza para la organización. Y por último la estructura, cuenta con debilidades en relación a sus fortalezas.

### 2.2.2 Diferenciación.

Para Porter (1985), la diferenciación es una de las formas básicas para que una empresa logre una ventaja competitiva.

Por otro lado, según el autor Hugo Ocaña, la “diferencia” es un impulsor de valor dentro de la ventaja competitiva empresaria, pero no una estrategia. La empresa no debe buscar una posición dentro de esa estructura para definir su estrategia. Sino que debe desarrollar su



identidad, generar las diferencias con relación a sus competidores y recién entonces construir la totalidad estructural competitiva.

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

La diferenciación como valor generado por la empresa puede poseer rasgos cualitativos y cuantitativos, pero siempre objetivos.

La organización es un sistema donde confluyen tres elementos complementarios: personas, procesos y recursos, que también se puede leer como: las personas que desarrollan procesos utilizando recursos. El sistema-organización incluye, además, una serie de subsistemas que el autor denomina actividades de valor. Entre cada actividad de valor existe interrelación e interdependencia. Una empresa que desarrolle el proceso de una o más actividad en forma más eficiente habrá obtenido un valor superior y, por lo tanto, una ventaja competitiva. Estas actividades de valor son:

- Administración General: incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la gestión de las actividades de valor del negocio.
- Adquisiciones: incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la incorporación de materias primas, materiales, insumos y todos aquellos recursos necesarios para desarrollar el negocio.
- Transformaciones: incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la transformación de los distintos recursos directos e indirectos que conformarán el producto final; esta actividad también puede ser llamada operaciones. Incluye otras actividades tales como ingeniería de procesos, ingeniería de productos, controles de calidad.
- Marketing: incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la venta y postventa del producto terminado. Incluye otras actividades de valor tales como publicidad y promoción, logística, distribución, servicio al cliente, etc.

El análisis del proceso de negocios y sus actividades, debe permitir la identificación de los impulsores de valor para generar diferencias que, actual o potencialmente, se puedan implementar en cada una de las actividades analizadas. Estos impulsores de valor son:

- Innovación: Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.
- Mejora: Adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar a un estado mejor.
- Coordinación: Coordinar significa disponer en forma ordenada de los procesos entre sí, y de las actividades de cada uno de ellos, de tal manera que los resultados de su



dinámica se orienten hacia un fin común, para el caso, el logro de la generación de diferencias como valor.

- Adaptación: Acomodar, ajustar algo a otra cosa. (Real academia española)

### 2.2.2.1. Factor de sofisticación.

El factor de sofisticación es la estimación de las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresario. Se trata de un factor no financiero al igual que el factor de individuación.

El mismo se compone por medio de las diferencias que genere la organización; es decir, aquella “cualidad o accidente por el cual un producto (empresa o una marca) se distingue de otro”. Las mismas, se generan por medio de procesos involucrados en la actividad de valor; a través de impulsores anteriormente mencionados.

El procedimiento para la estimación de la diferencia a través del factor de sofisticación comienza con un “mapeo” de las actividades de valor comprendidas dentro del proceso de negocios, según este modelo.

Tabla 5: Diferencias de la organización.

	INNOVACION		MEJORAS		COORDINACIÓN		ADAPTACIÓN		
ADMINISTRACION GENERAL	No se han introducido innovaciones.	0	Se detecta un aumento en el trabajo en equipo.	0,3	Se observa una alta coordinación entre los distintos niveles y áreas.	1	Existe una alta adaptación hacia los clientes, pero no de formal sistemática y a través de procedimientos.	0,5	0,45
ADQUISICIONES	Se adquiere plotter lo cual brinda un mejor producto y disminuyen costos y nuevas computadoras que permiten trabajar con alta eficiencia.	0,1	Se observa una mejora respecto al sistema de seguridad de la base de datos.	1	Alta coordinación interna. La coordinación externa, ejemplo con proveedores, se ve perjudicada.	0,5	Las adquisiciones son ambientas al cliente.	0,8	0,60
TRANSFORMACIONES	No se han introducido innovaciones.	0	Se observa investigación sobre nuevos codigos y nuevos programas que podrian brindar un servicio de mejor calidad.	0,3	Existe una gran coordinación entre las distintas actividades de valor ya que son las mismas personas quienes	1	Alta adaptación hacia los proyectos y rápida respuesta a los clientes.	1	0,58
MARKETING	No se cuenta con innovaciones.	0	De forma progresiva se va estableciendo un área de marketing formalmente.	0,1	Existe una gran coordinación entre las distintas actividades de valor ya que son las mismas	1	Alta adaptación hacia el cliente pero no hay un procedimiento establecido para el mismo.	0,5	0,40
		0,1		0,4		0,9		0,7	<b>0,52</b>

Fuente: Elaboración propia en base al modelo.



Se concluye que las actividades Administración General y Marketing no generan diferencias lo cual es una debilidad organizacional. Al contrario de Transformaciones y Adquisiciones que causan diferencias, habiendo así fortaleza en dichas áreas.

Respecto a los impulsores de valor se deduce que se cuenta con escasa innovación al igual que las mejoras, estas debilidades quedan equilibradas ya que se cuenta con alta coordinación y adaptación desarrollando fortalezas organizacionales.

El factor de sofisticación (fs) es igual a 0.52, por lo tanto, las diferencias producidas no son lo suficientemente altas, ya que apenas están por arriba del promedio. Lo cual se considera una leve fortaleza.

### 2.2.3 Eficiencia.

La eficiencia significa lograr el objetivo obteniendo el máximo de los recursos empleados. Básicamente, significa cómo se están utilizando los recursos en la organización, o sea, optimizar el rendimiento de los recursos disponibles. Atiende a lograr el máximo beneficio dado un nivel de costos. No sólo significa el mayor beneficio dado un costo, sino los mayores beneficios medibles dados los costos medibles.

El autor, Peter Drucker, ha señalado que “la eficiencia es hacer las cosas de forma adecuada” y “la eficacia es hacer las cosas adecuadas”. Resulta difícil establecer qué cosas son las adecuadas o no, es decir, que las cosas son correctas o no desde el punto de vista de cada agente con influencia. Así, lo que puede ser apropiado para los trabajadores no lo es para los propietarios, o lo que es apropiado para la dirección no lo es para los clientes.

Según Katz y Kahn (1989) "la eficiencia es un criterio y está dedicada a los aspectos económicos y técnicos. Se refiere a la habilidad técnica de una organización para minimizar los costos de transformar los insumos en productos".

Montaño (2003) considera que es la relación entre recursos y resultados.

Para Hugo Ocaña, la eficiencia es la tercera determinante en la producción de valor empresario. Junto con la identidad y la diferencia, determina la capacidad de la empresa para generar una ventaja competitiva superior.

Así como la diferencia señala el “qué hacer” de una manera distinta, la eficiencia señala “el cómo hacer” al más bajo costo posible.

Para que el análisis de la eficiencia como generadora de valor sea más beneficioso, el tratamiento de los costos se basará en las actividades que desarrolla la empresa. Para ello, hay que determinar cuáles son las unidades de medida y control que facilitan la relación entre las actividades y el costo que ellas consumen para generar diferencias. A estas unidades de



medida y control se las denominará genéricamente “impulsores del costo” en la eficiencia como determinante del valor de una actividad.

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

### 1.2.3.1. Factor de Optimización.

El factor de optimización se obtiene a partir del análisis de los recursos. Los cuales deben ser analizados como aquellos que facilitan, tanto la adquisición de insumos, como los necesarios para su transformación en un producto final.

Por lo tanto, los recursos disponibles y su utilización determinan la eficiencia económica de una actividad de valor, eficiencia que se mide a través del factor de optimización.

- Estimación no financiera.

Shank y Govindarajan (1995) ven la aparición de medidas no financieras como un intento de reafirmar la primacía de estar enfocados hacia las operaciones (las actividades de valor). Las medidas no financieras tratan de avanzar en las etapas operacionales que conducen al éxito de las empresas de hoy.

Se empleará la estimación no financiera con el objetivo de continuar con el criterio de la estimación de la identidad y la diferencia, es decir, con estimaciones no monetarias.

El cálculo del factor de optimización se obtiene al determinar las actividades de valor (administración general, adquisiciones, transformaciones, marketing) y los costos asociados a estas mismas.

La valoración de dicho factor es la siguiente:

Tabla 6: Eficiencia organizacional.

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS EJECUCIONALES	PROCESOS
		PERSONAS	
<b>ADMINISTRACIÓN GENERAL.</b> Costos asociados a la eficiencia en procedimientos	<b>MEDIOS.</b> Niveles medios de eficiencia ya que no cuenta con una visión bien definida.	<b>BAJOS.</b> Pocos empleados que cuentan con alto conocimiento.	<b>ALTOS.</b> Los procesos podrían llevarse a cabo de forma más eficiente.
<b>ADQUISICIONES.</b> Costos asociados a la especialidad de compra	<b>ALTOS.</b> No se han logrado economías de escala.	<b>BAJOS.</b> Alto nivel de experiencia.	<b>MEDIOS.</b> Si bien hay alta coordinación, no se encuentran bien definidos.

<b>TRANSFORMACIONES.</b> Costos asociados al desempeño del personal en el sector.	<b>BAJOS.</b> Alta eficiencia en cuanto a la capacidad instalada en relación al personal	<b>ALTOS.</b> Se capacita y brinda aprendizajes nuevos permanentemente al personal.	<b>MEDIOS.</b> Permiten proyectos de calidad y rápida respuesta.
<b>MARKETING.</b> Costos asociados a la cuota de mercado potencial que debería lograr.	<b>BAJOS.</b> Ya que no cuenta con un área bien definida.	<b>MEDIOS.</b> Hay poca experiencia y bajo nivel de aprendizaje.	<b>MEDIOS.</b> No cuenta con procesos bien definidos.

Fuente: Elaboración propia en base al modelo.

La misma se pondera de la siguiente forma:

Tabla 7: Puntuación de la eficiencia organizacional.

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS EJECUCIONALES		
		PERSONAS	PROCESOS	
<b>ADMINISTRACIÓN GENERAL.</b> Costos asociados a la eficiencia en procedimientos	0,40	0,10	0,80	0,33
<b>ADQUISICIONES.</b> Costos asociados a la especialidad de compra	0,80	0	0,40	0,30
<b>TRANSFORMACIONES.</b> Costos asociados al desempeño del personal en el sector.	0,10	1,00	0,60	0,43
<b>MARKETING.</b> Costos asociados a la cuota de mercado potencial que debería lograr.	0,10	0,40	0,50	0,25
	0,35	0,38	0,58	0,33

Fuente: Elaboración propia en base al modelo

Luego de realizar este análisis se puede concluir que el factor de optimización (fo) es igual a 0.33, lo que quiere decir que el valor empresa en términos de costos resulta medio.

Respecto a la estimación de los costos, en cuanto a las actividades de valor se observó que adquisiciones, al igual que la actividad marketing, resultan bajo. La estimación de las actividades de administración y transformaciones presenta costos mayores respecto a las actividades mencionadas anteriormente.

A nivel costos, aquellos relacionados con costos ejecucionales, enfocado en procesos, presentan los mayores niveles, interpretándose como una debilidad organizacional.

Considerando tanto la eficiencia como la diferencia, el área administración general presenta una fortaleza respecto a las diferencias, pero una debilidad pequeña en cuanto a la eficiencia.



Esta situación se repite, pero de manera inversa, en las actividades de transformaciones y adquisiciones. En cuanto al área de marketing no origina ni grandes diferencias ni altos costos, esto sucede ya que es una actividad en la cual no se desarrollan acciones específicas para la misma.

Continuando con este análisis continuo, la diferencia al momento de forjarlas, deben ser independientes al costo. Luego el factor de optimización se encarga de verificar si la diferencia generada es aceptable en términos de eficiencia.

$$(f_s - f_o) = (0.52 - 0.33)$$

Por lo tanto, si  $f_s > f_o$ , la diferencia es aceptada. Entre diferencia y eficiencia hay una relación de causa y efecto: a mayor consumo de costos en las actividades (causas) debe existir un mayor producido en las diferencias.

#### 2.2.4. Entonces ¿Cuál es el valor empresario de Abax S.R.L?

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

Con la información obtenida anteriormente se realizará la estimación del valor empresario de la organización Abax S.R.L. a través de los factores de individuación ( $f_i$ ), sofisticación ( $f_s$ ) y optimización ( $f_o$ ).

Anteriormente en los análisis pertinentes, se obtuvo que el factor de individuación el cual simboliza a la identidad fue igual a 0.48, lo que es una leve debilidad. En cuanto el factor de sofisticación que representa las diferencias fue igual a 0.52 y el factor de optimización, la eficiencia, de 0.33; donde las diferencias son aceptadas a este nivel de costos.

Siendo:

$$\begin{aligned} V_e &= f_i (f_s - f_o) \\ V_e &= 0.48 (0.52 - 0.33) \\ V_e &= 0.1 \end{aligned}$$

Este resultado significa que; la empresa se encuentra en una posición en la cual aún, puede generar valor contando con las posibilidades de mejorarlo ya que se encuentra muy cercano a 0.

En general este valor muestra que hay un predominio de debilidades en cuanto a fortalezas respecto al análisis interno.



### **2.3. Conclusión.**

Se concluye, respecto a la situación interna, que el estrategia cuenta con distintas fortalezas en cuanto a cualidades en los sistemas de aprendizaje y distribución de conocimiento. Pero a su vez posee debilidades respecto a la observación de la realidad.

Respecto a su valor empresarial, la identidad presenta mínimamente un grado mayor de debilidades por sobre las fortalezas. No genera un alto nivel de diferenciación, pero las mismas son aceptadas a nivel de costos.

El Valor Empresarial de organización fue semejante a 0.1; por lo tanto, la empresa se encuentra en una posición en la cual aún, puede generar valor contando con las posibilidades de mejorarlo ya que se encuentra muy cercano a 0.



### **CAPÍTULO III: ANÁLISIS CONTEXTUAL.**

Como explica el autor Hugo Ocaña (2014) a partir del análisis de la empresa, se procede al estudio del contexto para luego posicionar a la empresa (con sus fortalezas y debilidades), en un entorno cuyas variables impactan positiva o negativamente sobre los objetivos de la organización (oportunidades y amenazas). Es decir, siguiendo el modelo de competitividad, ahora se realizará el “análisis de las condiciones competitivas del entorno”.

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

El sector de negocios es conocido también como sector Industrial, rivalidad ampliada o contexto competitivo. Este puede ser definido como (Anastassopoulos y otros, 1995):

- 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 las coordinación del operaciones técnicas y las transacciones comerciales.

El modelo de Michael Porter ,por ejemplo, es un marco para el análisis de la industria y el desarrollo de la estrategia de negocio. Este identifica cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y, por lo tanto, el atractivo de un mercado.

Porter se refiere a estas fuerzas como el microentorno, para contrastarlo con el término más general de exploración del entorno macroeconómico. Se refieren a las fuerzas cercanas a la empresa que afectan a su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio. Un cambio en cualquiera de las fuerzas, normalmente lleva aparejado el que la empresa tenga que reevaluar su posición estratégica frente al mercado. Las cinco fuerzas son:

- El poder de negociación de los clientes.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de nuevos entrantes.
- La amenaza de productos sustitutos.
- El nivel de competencia en una industria.

Tabla 8: Modelo 5 fuerzas de Michael Porter.



Fuente: Michael Porter, 1985

En este trabajo se utilizará el modelo del Prof. Hugo Ocaña, el cual se venía aplicando anteriormente. En el mismo se plantean dos fragmentos fundamentales con los cuales se estudia el entorno de la organización. Son denominados: análisis del atractivo del sector y análisis particular, o dinámica del sector, el cual incluye el segmento de la industria, el ciclo de vida del sector y la posición competitiva. Lo mencionado se desarrollará en las siguientes páginas.

### **3.1. Atractivo del sector de negocios.**

Como paso siguiente, según indica el autor del modelo, al análisis de las capacidades de la organización (Capítulo II), prosigue la investigación para determinar en qué sector de negocios desarrolla la organización bajo análisis sus actividades. Al detectarlo, se podrá determinar el grado de competitividad del sector y el atractivo del mismo.

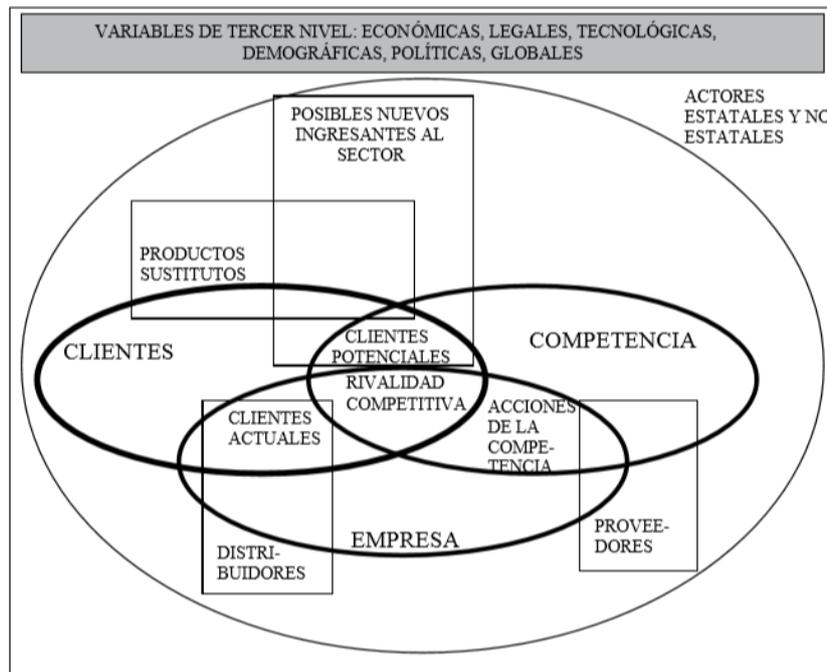
Se entiende por sector al conjunto de empresas y también algunas organizaciones públicas relacionadas por sus transacciones comerciales y de otra índole (reales o potenciales) que incluyen actividades relacionadas con el inicio del proceso productivo o comercial mediante las materias primas hasta aquellas que garantizan la llegada al consumidor final con el producto terminado.

El sector de negocios en el cual actúa la organización es el del Diseño Estructural. Se podría decir que, si se realizará un análisis del sector de la construcción, el mismo sería considerado un subsector de este. Pero en este trabajo se hará énfasis en el primero.

Para dicho análisis, según el modelo citado, hay tres niveles de variables: 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. Las variables de primer nivel son las que un poseen un impacto directo y de mayor importancia.

El análisis de las variables competitivas permitirá determinar las condiciones favorables o desfavorables en que se encuentra el sector competitivamente hablando, ya sea que se trate de una empresa que compite actualmente en él o que, con el propósito de detectar oportunidades de negocios, el análisis se realice para estudiar la potencialidad del mercado para, posteriormente, ingresar a él.

Tabla 9: Esquema gráfico análisis del entorno



Fuente: Hugo Ocaña, 2014.

Como es posible observar en el gráfico anterior, las variables de diferentes niveles mantienen vínculos o contactos entre sí. Lo que busca demostrar con esto el autor del modelo es superar el estructuralismo estático del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980).

Tabla 10: Niveles de las variables

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Cientes	Proveedores	VARIABLES ECONÓMICAS
Empresa bajo análisis	Posibles nuevos ingresantes	VARIABLES LEGALES
Competencia	Productos sustitutos	VARIABLES POLÍTICAS
	Distribuidores	VARIABLES DEMOGRÁFICAS
	Actores estatales y no estatales	VARIABLES TECNOLÓGICAS
		Otras variables de tercer nivel

Fuente: Hugo Ocaña, 2014.

### 3.1.1. Variables del primer nivel.

Las variables del primer nivel son las que causan un mayor impacto, por lo tanto, también tienen mayor importancia sobre la organización a analizar.



Las variables que están dentro de este nivel son los clientes, la empresa y la competencia; cada una con sus características.

### Cientes.

Esta variable se divide en clientes actuales, aquellos que realizan compras regularmente en la empresa analizada. Y clientes potenciales, quienes pudiéndole comprar regularmente a la empresa no lo hacen, lo cual se suponen que le compran a la competencia.

#### 1. Clientes actuales (Condiciones de la demanda)

- Tamaño del mercado: Poco atractivo. Es un mercado limitado ya que se trata del diseño estructural para la construcción de obras, públicas o privadas, el cual requiere una gran inversión y no se da día a día.
- Crecimiento del mercado: Atractivo. Día a día el mercado va a aumentando y es una fuente de inversión confiable.
- Elasticidad de la Demanda: Nada atractivo. La construcción es de primera necesidad tanto viviendas, como empresas, diques, etc. Siendo un sector importante, depende de las condiciones económicas que se estén dando en ese momento. En consecuencia, la demanda tiende a ser elástica.
- Propensión al consumo: Atractivo. Al ser un servicio de primera necesidad y actualmente una fuente de inversión segura, se está dispuesto a aumentar el consumo.
- Capacidad de compra: Atractivo. Tiene alta capacidad de compra, ya que el gobierno ofrece instrumentos y créditos para favorecer la economía de este sector.

#### 2. Clientes actuales (Condiciones de la Empresa).

- Costo de cambio a la competencia de los clientes: Atractivo. Los clientes del sector privado suelen estar fidelizados, lo cual lo hace atractivo para la organización. Respecto al sector público, al ser por licitación tienen un costo de cambio menor.
- Cercanía de necesidad geográfica: Muy atractivo. Para aumentar las ventas en el sector la ubicación no es un factor relevante.
- Hábitos de compra: Nada atractivo. Al ser una demanda inestable, la organización debe incurrir en costos más altos para no quedar rezagada.



- Sensibilidad al precio: Nada atractivo. El sector es poco atractivo ya que depende mucho del dinero que tiene disponible, lo que lo hace sensible.
  - Sensibilidad a los criterios de señalamiento: Atractivo. Ya que el sector no es sensible a todos aquellos estímulos referidos a la comunicación (publicidad, promociones, etc.).
3. Clientes potenciales (Clientes – Competencia).
- Fidelización por diferencias: Poco atractivo. Si bien la organización ofrece elementos diferenciales, como por ejemplo ser 100% transparente, donde los clientes sienten mayor confianza; hay que considerar que según el análisis realizado anteriormente la diferenciación no es una de las principales fortalezas de la organización.
  - Grado de fidelización de los clientes con la competencia: Muy atractivo. Los clientes se inclinan por las organizaciones en las cuales se sienten seguros, esto favorece a Abax S.R.L., ya que al contar con una amplia experiencia ha logrado generar una confianza absoluta en sus clientes.
  - Fidelización por precios: Nada atractivo. Si bien los clientes buscan seguridad, confianza; se debe considerar que buscan el menor precio disponible. Por lo que es una amenaza para la organización, ya que los nuevos ingresantes entran al sector ofreciendo sus servicios a un precio menor.

Tabla 11: Análisis variable clientes

Clientes	Tipificación	NADA ATRACTIVO (1)	POCO ATRACTIVO (2)	ATRACTIVO (4)	MUY ATRACTIVO (5)	VALOR
<b><i>Clientes - Demanda.</i></b>						
Tamaño del mercado.	Mediano		x			2
Crecimiento del mercado	Leve			x		4
Elasticidad de la demanda	Elastica	x				1
Propensión al consumo	Medio			x		4
Capacidad de compra	Alto			x		4
<b><i>Clientes - Empresa</i></b>						
Costo de cambio de los clientes a la competencia	Medio			x		4
Cercanía de necesidad geográfica	Baja				x	5
Hábitos de compra	Bajos	x				1
Sensibilidad al precio	Alta	x				1
Sensibilidad a los criterios de señalamiento	Bajos			x		4
<b><i>Clientes - Competencia</i></b>						
Fidelización por diferencias	Media		x			2
Grado de fidelización de los clientes con la competencia	Bajo				x	5
Fidelización por precios	Medio	x				1
<b>TOTAL</b>						<b>2,92</b>

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

### Empresa.

#### 1. Empresa – Clientes actuales (Canales de distribución)

Se considera canales de distribución del sector del diseño estructural a las empresas constructoras, estudios de arquitectura. Son pocas veces las que se trata directamente con el consumidor final, ya sea un particular o el estado.

- Número y tamaño de intermediarios: Muy atractivo. La cantidad y diversidad respecto a los intermediarios es amplia, lo que se considera una oportunidad para llegar a nuevos clientes.
- Canales sustitutos: Muy atractivo. El crecimiento del e-commerce día a día genera mayor ímpetu, es por tal motivo la importancia de considerarlo. Esta variable impacta de forma directa en el sector, ya que es uno de los canales más eficientes para dar a conocer el servicio.
- Costo de cambio de los intermediarios: Poco atractivo. A los intermediarios les cuesta poco cambiarse ya que la competencia abunda. En consecuencia, los intermediarios tienen un alto poder de negociación.



- Amenaza del canal de integración hacia atrás: Atractivo. Existe una leve amenaza por parte de los intermediarios, pero se debe incurrir en un mayor costo que no aumenta la rentabilidad ni los hace más eficientes.
- Contribución a la eficiencia en la comercialización: Atractivo. En ciertos casos se suele aplicar una política de cooperación con los miembros del canal: su eficiencia mejorará la eficiencia de la estrategia del productor.

## 2. Empresa – Clientes – Competencia (Rivalidad Competitiva).

Algunas empresas que forman parte de la competencia actual son CIES, 3D ingeniería, Cerometros2, además hay muchos estudios que son reconocidos por el nombre de los mismos ingenieros, etc.

- Número de competidores importante: Poco atractivo. En la provincia de Mendoza, el número de competidores es de gran magnitud. Si bien no es una competencia agresiva se analiza de manera activa las actividades del otro.
- Especificidad de los activos: Nada atractivo. Los activos del sector no cuentan con alta especificidad, lo cual hace que las barreras de entrada sean débiles.
- Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda: Poco atractivo. Al ser la demanda inestable aumenta la competencia en este sector para no perder rentabilidad.
- Costos fijos del sector: Atractivo. El sector presenta algunos costos fijos; los cuales no se muestran como altos, ya que por sus características no es necesario contar con grandes instalaciones. También podría no ser necesario contar con ubicación geográfica ya que puede ser una empresa online; además se puede trabajar con mano de obra temporaria. Algunos de los costos fijos son los costos administrativos, la mano de obra fija, costos impositivos.
- Importancia de la marca: Muy atractivo. Juega un rol muy importante, ya que es muy el prestigio del prestador del servicio es uno de los pilares más valorados en sector. Las contrataciones son en base a la confianza. La organización se ve beneficiada ante esta variable ya que por su larga trayectoria ha logrado ocupar un lugar en la mente de los clientes los cuales están fidelizados.

Tabla 12: Análisis variable empresa.

Empresa	Tipificación	NADA ATRACTIVO (1)	POCO ATRACTIVO (2)	ATRACTIVO (4)	MUY ATRACTIVO (5)	VALOR
<b>Empresa - Clientes actuales</b>						
Número y tamaño de intermediarios	Alto				x	5
Canales sustitutos	Alto				x	5
Costo de cambio de los intermediarios	Alto		x			2
Amenaza del canal de integración hacia atrás	Leve			x		4
Contribución a la eficiencia en la comercialización	Media			X		4
<b>Empresa – Clientes – Competencia</b>						
Número de competidores	Medio		x			2
Especificidad de los activos	Bajo	x				1
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	Media		x			2
Costos fijos del sector.	Medios			x		4
Importancia de la marca	Alto			x		4
<b>TOTAL</b>						<b>3,3</b>

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

### Acciones competitivas.

- Grado de iniciativa de la competencia: Atractivo. No hay un alto grado de acciones competitivas, en este sentido el subsector se mantiene estable.
- Diferencia y eficiencia aportadas por el competidor: Atractivo. Se considera que hay un cierto equilibrio entre los miembros del sector. Es notable que cuando alguno de ellos no cuenta con alta demanda, los precios bajan. Lo cual impacta, ya que los otros participantes deben aumentar sus acciones competitivas.
- Política de precios del competidor: Poco atractivo. En general todos tienen la misma estructura de costos, entonces cuando la demanda es baja, se empieza a trabajar a menores valores con beneficios mínimos. Lo que impacta en que el resto de los miembros deben bajar también sus precios.
- Detección de fortalezas y debilidades del o los principales competidores: Atractivo. Están orientadas más que nada a los contactos que se tengan con los clientes, que tan buena es la relación con algunos sectores de la industria.

Tabla 13: Análisis variable competencia.

Competencia	Tipificación	NADA ATRACTIVO (1)	POCO ATRACTIVO (2)	ATRACTIVO (4)	MUY ATRACTIVO (5)	VALOR
Grado de iniciativa de la competencia	Baja			x		4
Diferencia y eficiencia aportadas por el competidor	Baja			x		4
Política de precios del competidor	Competitiva		x			2
Detección de fortalezas y debilidades del o los principales competidores	Alta			x		4
TOTAL						3,5

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña

Por lo tanto, como resultado obtenemos que:

VARIABLES NIVEL 1	3,24
-------------------	------

Al ser mayor a 3 el valor de la variable, es considerada favorable. Es decir que esta estimación representa una pequeña oportunidad para el atractivo del sector.

### 3.1.2. Variables del segundo nivel.

Las variables de este nivel, en similitud a las del nivel anterior, poseen una incidencia directa sobre la competitividad del sector bajo análisis. Se considera que forman parte del segundo nivel a los proveedores, posibles nuevos ingresantes, sustitutos, actores estatales y no estatales.

#### Proveedores.

Se presentan como proveedores para el sector los proveedores de servicios, como plomeros, gasistas, electricistas, etc. También cuenta con proveedores de insumos como por ejemplo locales de tecnología, librerías, elementos de limpieza, empresas comercializadoras de equipos de medición, etc.

- Número de proveedores importantes: Atractivo. El sector cuenta con una alta cantidad de proveedores, tanto de servicios como de insumos. Por lo tanto, el poder negociación se minimiza, aumentando el atractivo del sector. Pero se debe de considerar que hay equipos especiales los cuales el número de proveedores es menor, lo cual le quita atractivo al mismo.
- Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor: Poco atractivo. En cuanto a los servicios, el sector no cuenta con sustitutos, en consecuencia, el proveedor posee mayor poder de negociación. Respecto a los insumos, hay mayor variabilidad.
- Diferenciación de los proveedores: Muy atractivo. No se cuenta con una diferenciación significativa entre los proveedores del sector. Por lo tanto, el poder de negociación de



las empresas proveedoras es bajo ya que para las empresas compradoras no es determinante el proveedor al cual demanden los insumos.

- Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: Muy atractivo. La amenaza de integración hacia adelante por parte de los proveedores es baja, por el tipo de insumos o servicio que ofrecen y su baja experiencia en el sector.
- Costo de cambio de los proveedores: Nada atractivo. Si bien se mencionó que el sector posee una gran cantidad de proveedores lo cual disminuye el poder de negociación de estos, se debe pensar el tipo de relación que mantiene la empresa respecto a ellos. En este sentido el poder de las empresas proveedoras, respecto a los equipos tecnológicos, cuenta con una mayor ventaja ya que el cliente no piensa en cambiar de empresa por las buenas condiciones que este le ofrece. Por ejemplo, respecto a confianza, calidad, precio, formas de financiar la compra.

Tabla 14: Análisis de variable proveedores.

Proveedores	Tipificación	NADA ATRACTIVO (1)	POCO ATRACTIVO (2)	ATRACTIVO (4)	MUY ATRACTIVO (5)	VALOR
Número de proveedores.	Alta			x		4
Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor	Media		x			2
Diferenciación de los proveedores	Baja				x	5
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Baja				x	5
Costo de cambio de los proveedores	Bajo	x				1
<b>TOTAL</b>						<b>3,4</b>

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña.

### Posibles nuevos ingresantes.

Los sectores de negocios cuentan con la amenaza de nuevas empresas que quieren ingresar a competir allí, es decir ofrecer productos o servicios al sector.

Existen factores propios del sector que obstaculizan o por lo menos desalientan a los nuevos competidores; a estos se los llaman “naturales” o propios del sector.

También existen otros factores o barreras “no naturales” que responden a condiciones impuestas fuera de la propia competitividad. La mayor o menos cantidad de barreras de ingreso, naturales o no, hacen que el sector sea más o menos atractivos.

Las empresas establecidas en el sector tratan de desalentar aquellas que eventualmente pueden estar analizando ingresar. Esto es así porque las empresas establecidas no están dispuestas a sacrificar participación de mercado, alterar su estructura de costos o perder rentabilidad por baja en los precios.



1. Barreras creadas por los competidores (o directas).
  - Economías de escala: Nada atractivo. Como el sector no ha logrado economías de escala, esta barrera es baja. Por lo tanto, los competidores del sector se ven poco favorecidos ya que es más fácil el ingreso de nuevos competidores.
  - Diferenciación del producto: Poco atractivo. La base de las relaciones con los clientes es la confianza, lo cual es favorable para los miembros que están hace varios años en el mismo. De todas formas, la característica mencionada no basta para decir que esta barrera es lo suficientemente alta para los nuevos ingresantes. Por lo tanto, es una leve amenaza para los competidores actuales.
  - Identificación de la marca: Atractivo. El sector está compuesto aproximadamente por tres empresas "líderes", de las cuales la organización analizada forma parte. Al llevar muchos años en el mismo han logrado fidelizar a los clientes, por lo que los nuevos ingresantes contarían con una desventaja. Con esto se puede concluir que se cuenta con un leve atractivo para los miembros del sector.
  - Costo de cambio: Atractivo. Actualmente los clientes tienen una gran fidelización con las empresas y los que no son fieles buscan simplemente el precio más bajo. Como las condiciones de que cambien son bajas entonces es una barrera alta para los que analicen ingresar, siendo una oportunidad para la organización bajo análisis.
  - Requerimientos de capital, tecnología o know how: Atractivo. Para ingresar no se requiere una gran inversión inicial, si bien se debe contar con ciertos equipos para poder llevar a cabo el trabajo no son un gran costo. El peso más fuerte está en el know how, ya que para desarrollar el diseño estructural se debe contar con grandes conocimientos y el recurso humano estar preparado profesionalmente.
2. Barreras gubernamentales (o indirectas).
  - Regulaciones gubernamentales: Nada atractivo. El estado no ha determinado fuertes regulaciones para competir en el sector. Pero si se cuenta por ejemplo con requerimientos referidos a formación de sociedades, inscripciones en sindicatos, inscripciones ante la AFIP, pago de impuestos, etc. Por lo tanto, al no estar protegida la industria es más fácil ingresar convirtiéndose así en una desventaja para la organización.

Tabla 15: Análisis variable Nuevos ingresantes.

Nuevos ingresantes	Tipificación	NADA ATRACTIVO (1)	POCO ATRACTIVO (2)	ATRACTIVO (4)	MUY ATRACTIVO (5)	VALOR
<b><i>Barreras directas</i></b>						
Economías de escala	Bajas	x				1
Diferenciación del producto	Bajo		x			2
Identificación de la marca	Media			x		4
Costo de cambio	Alto			x		4
Requerimientos de capital, tecnología o know how	Medio		x			2
<b><i>Barreras indirectas</i></b>						
Regulaciones gubernamentales	Bajas	x				1
<b>TOTAL</b>						<b>2,33</b>

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña.

### Productos sustitutos.

En la medida que los productos están en condiciones de poder satisfacer una misma necesidad o función básica, podrán considerarse sustitutos.

En el caso del sector, se considera sustituto a las estructuras prefabricadas. Algunas empresas que comercializan este tipo de estructuras son Prear, Tensolite S.A, etc.

- Similitud de los productos sustitutos: Muy atractivo. Las empresas que brindan estructuras prefabricadas ofrecen productos estandarizados, a diferencia de la organización analizada que donde el servicio es completamente personalizado. Al no ser similares los servicios el costo de cambio para el cliente es mayor, entonces resulta ser un incentivo organizacional.
- Precio de los sustitutos: Nada atractivo. El sustituto es más económico que los servicios que brinda la organización. En consecuencia, resulta menos atractivo la presencia de estas empresas.
- Disponibilidad de los sustitutos: Atractivo. Al ser estructuras prefabricadas, estandarizadas; cuentan con una oferta más limitada. Lo que se detecta como una oportunidad organizacional.

Tabla 16: Análisis variable Sustitutos.

Sustitutos.	Tipificación	NADA ATRACTIVO (1)	POCO ATRACTIVO (2)	ATRACTIVO (4)	MUY ATRACTIVO (5)	VALOR
Similitud entre los sustitutos	Baja				x	5
Precios de los sustitutos	Bajo	x				1
Disponibilidad de los sustitutos	Bajo			x		4
<b>TOTAL</b>						<b>3,33</b>

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña.

Actores estatales y no estatales.

1. Actores estatales.

- Entes reguladores: Poco atractivo. Los entes reguladores son organizaciones que el Estado promueve o sostiene por ley a los efectos de ejercer como órgano de control sobre empresas o sobre sectores empresarios. En el caso del sector diseño estructural actúan como entes reguladores dependiendo la obra a realizar. En edificios urbanos la municipalidad actúa como tal; en obras viales, vialidad controla los proyectos. En otros casos la dirección de hidráulica o irrigación. Entonces al contar con la presencia de estos entes se disminuye el atractivo en el sector.
- Entidades mixtas de desarrollo económico: Atractivo. Estas entidades son organismos que suelen colaborar con las empresas que pertenecen al sector favoreciendo el desarrollo del mismo. Como el centro de ingenieros o la cámara argentina de la construcción, esta se encarga por ejemplo de fomentar la actividad. La disposición de estas organizaciones favorece el rendimiento del sector.

2. Actores no estatales: Poco atractivo. Son organizaciones y personas que no están afiliadas al gobierno, ni bajo su dirección y tampoco son financiadas por él. En este caso cuentan con el Consejo Profesional donde se atienden los casos de ética y aplican las sanciones dispuestas en el Código de Ética Profesional en caso de ser necesario.

Tabla 17: Análisis variable Actores estatales y no estatales.

Actores estatales y no estatales.	Tipificación	NADA ATRACTIVO (1)	POCO ATRACTIVO (2)	ATRACTIVO (4)	MUY ATRACTIVO (5)	VALOR
<b>Actores estatales.</b>						
Entes reguladores	Medio		x			2
Entidades mixtas de desarrollo económico	Medio			x		4
<b>Actores no estatales</b>	Medio		x			2
<b>TOTAL</b>						<b>2,67</b>

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña.

Como resultado del análisis de las variables del segundo nivel se obtiene:



VARIABLES SEGUNDO NIVEL	2,93
-------------------------	------

Al menor a 3, es una variable desfavorable. Por lo tanto, se considera que las variables del nivel son una leve amenaza para el atractivo para el sector.

### 3.1.3. Variables del tercer nivel.

Las variables del tercer nivel, como las denomina el autor H. Ocaña; son también llamadas variables del macroentorno. El macroentorno es el contexto más alejado a la organización, no el específico del mismo. El mismo afecta a los sectores de negocios, cualesquiera sean éstos, y a las empresas que compiten en él. El dinamismo, la complejidad y la incertidumbre son características de este tipo de variables.

El análisis corresponde al contexto global y nacional, considerando diferentes puntos de vista como el económico, legal, político y social. Estas variables se presentan como incontrolables.

No tienen un impacto directo en la organización, a diferencia de los niveles anteriores, pero se utilizan para determinar una planificación estratégica adecuada en la cual se puedan afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Además, como explica el autor mencionado, el plan de negocios debe encararse necesariamente a partir del comportamiento de las variables externas, donde éstas determinarán, finalmente, el grado de atractivo que posee el sector de negocios considerado.

### Variables economía global

1. Grado de requerimiento de adaptación de los mercados internacionales: Poco atractivo. Cada parte del mundo cuenta con normas específicas al momento del cálculo estructural, considerando además que según el tipo de zona en la que se realice el trabajo, va a ser su especialidad. Por ejemplo, en Mendoza se realizan estructuras que puedan resistir terremotos y en Buenos Aires aquellas que eviten la inundación. Tanto en Argentina, como en otros países, el sector del diseño estructural se maneja aplicando normas que son internacionales, o algunas adaptadas. En el caso de Estados Unidos, por ejemplo, las normas para la construcción con hormigón (A.C.I) o para las estructuras metálicas (A.S.C.I) y las normas de seguridad (FEMA) han sido copiadas para el resto de Sudamérica. En Europa, cuentan con eurocódigos estructurales que son un conjunto de normas europeas para la ingeniería de carácter voluntario, redactadas por el Comité Europeo de Normalización (CEN) y que pretenden unificar criterios y normativas en las materias de diseño, cálculo y dimensionado de estructuras y elementos prefabricados para edificación. Respecto al idioma el grado de adaptación dependerá del país hacia el cual quiera dirigir el negocio.

2. Oportunidades de desarrollo de una estrategia competitiva a escala global: Atractivo. Hoy en día, a través de la virtualidad se abren las puertas de una forma más factible. Es atractivo para el sector ya que a partir de internet se pueden concretar reuniones online y transferencias electrónicas. Además, hay un mercado para vender ingeniería, sobre todo el detallamiento estructural, donde se cuenta con mano de obra económica.

Tabla 18: Análisis variable Economía global.

<b>Economía global</b>	Tipificación	NADA ATRACTIVO (1)	POCO ATRACTIVO (2)	ATRACTIVO (4)	MUY ATRACTIVO (5)	VALOR
Grado de requerimiento de adaptación de los mercados internacionales	Bajo		x			2
Oportunidades de desarrollo de una estrategia competitiva a escala global	Altas			x		4
<b>TOTAL</b>						<b>3</b>

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña.

### Variables economía nacional.

#### 1. Variables económicas.

- PIB per cápita: Nada atractivo. Según el diario El Economista (febrero, 2021), el PIB per cápita de 2020 (US\$ 19,271) ha vuelto a los niveles de 2005 (US\$ 19,578) y se ha alejado aún más de los valores máximos registrados en 2011 (US\$ 24,648). Además, el país que registra tres años seguidos de caída del PIB per cápita. Lo cual representa una amenaza para el sector resultando de esta manera menos atractivo.
- Tasa de desempleo: Poco atractivo. De acuerdo a un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), notificado por el diario Infobae; dependiente de Naciones Unidas, la pobreza en la Argentina trepó en 2020 a 38,8% y el desempleo a 20,9% como consecuencia del impacto que tuvo la pandemia en la economía.
- Tasa de inflación: Nada atractivo. El diario Infobae publicó recientemente que, en el 2020, la suba se ubicó entre el 33,6% según el estudio de Orlando Ferreres & Asociados y el 35% según otras consultoras. Lo que impacta negativamente en el atractivo sectorial.

#### 2. Variables legales.



- Presión tributaria: Poco atractivo. Según informó el diario El Cronista (octubre, 2020), la presión tributaria en el año 2020 aumentó al 23,8% del PIB, siendo en el 2019 del 23,4%. Además, afirman que para el 2021 la misma siga aumentando. Lo que refleja una amenaza en el sector analizado.
- Legislación laboral: Poco atractivo. El sector del diseño estructural no cuenta con un sindicato específico. Si no que la legislación laboral entra en las generales. Al no contar con una regulación específica que abale su trabajo se considera una leve amenaza sectorial.
- Legislación sobre accidentes de trabajo: Atractivo. En relación a los accidentes laborales hay una sólida legislación, aunque esta posee costos elevados, por ejemplo, el pago de ART. Pero como hay un alto respaldo a la atención de los riesgos laborales, se considera como una oportunidad para la empresa.
- Legislación sobre higiene y seguridad: Atractivo. Se genera una ventaja para las organizaciones pertenecientes al sector ya que hay una alta regulación. Convirtiéndose esto en una oportunidad.

### 3. Variables políticas.

- Estabilidad política: Nada atractivo. La inestabilidad en Argentina ha estado latente durante mucho tiempo, lo que genera un riesgo. Por lo tanto, es una amenaza para la organización.
- Seriedad e incorruptibilidad de los gobernantes: Nada atractivo. Según el ranking de la transparencia internacional, en el año 2020 Argentina bajó 19 lugares ocupando el puesto número 42. Al medir la transparencia, esto indica que ha aumentado la corrupción en dicho país. Es así que esto representa una amenaza organizacional.
- Política de apertura de la economía: Atractivo. El gobierno apunta a que las pymes puedan exportar más y generar una “cultura exportadora”, según informó El Cronista (enero, 2021). Lo que se busca es originar empleo de calidad, traer divisas. Se destaca como una oportunidad sectorial.
- Política de promoción de la industria: Atractivo. Hoy en día se pueden encontrar políticas para incentivar la inversión en el sector de la construcción, lo que repercute en el diseño estructural de forma directa. Esto se muestra como una oportunidad.

### 4. Variables socioculturales:



- Composición familiar: Atractivo. Según el tipo de composición familiar, va a ser el tipo de trabajo a realizar. Por ejemplo, años atrás se aspiraba a formar familias numerosas entonces las construcciones de los hogares eran de mayor tamaño. En la actualidad las familias son más pequeñas, por lo tanto, se buscan casas con menos habitaciones. Además, cabe agregar que hoy en día se cuenta con mayor diversidad respecto a la ampliación o compras de viviendas. Se considera un atractivo para el sector.
- Distribución de la población: Atractivo. La población está concentrada en las zonas urbanas como por ejemplo el Gran Mendoza. Esto conlleva a que se realicen obras de mayor tamaño tanto edilicias como de infraestructura. Por consiguiente, es una oportunidad para el sector.
- Actitud y propensión hacia el ahorro: Poco atractivo. Considerando la situación económica actual y la inestabilidad política, esta variable es muy elevada. Es una gran amenaza para la organización bajo análisis.
- Movilidad social: Poco atractivo. Como se mencionó anteriormente, al haber una crisis económica muy importante y la inestabilidad política actual; se muestra una propensión a mudarse a países donde se cuenta con una situación económica positiva. Asimismo, en la actualidad existe una tendencia respecto a la generación Y (millennials) y parte de la generación Z (centennials), en buscar nuevas experiencias laborales y culturales afuera del país. Al haber una gran movilidad social se crea una amenaza para el sector.

Tabla 19: Análisis variable Economía nacional.

<b>Economía nacional</b>	Tipificación	NADA ATRACTIVO (1)	POCO ATRACTIVO (2)	ATRACTIVO (4)	MUY ATRACTIVO (5)	VALOR
<b>Variables económicas.</b>						
PIB per cápita	Bajo	x				1
Tasa de desempleo	Alta		x			2
Tasa de inflación	Alta	x				1
<b>Variables legales</b>						
Presión tributaria	Media		x			2
Legislación laboral	Baja		x			2
Legislación sobre accidentes de trabajo	Alta			x		4
Legislación sobre higiene y seguridad	Alta			x		4
<b>Variables políticas</b>						
Estabilidad política	Inestable	x				1
Seriedad e incorruptibilidad de los gobernantes	Alta	x				1
Política de apertura económica	Alta			x		4
Política de promoción de la industria	Alta			x		4
<b>Variables socioculturales</b>						
Composición familiar	Diversa			x		4
Distribución familiar	Concentrada			x		4
Propensión al ahorro	Alta		x			2
Movilidad social	Alta		x			2
<b>TOTAL</b>						<b>2,53</b>

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña.

Respecto a las variables del tercer nivel, el resultado de su análisis fue:

VARIABLES TERCER NIVEL	2,8
------------------------	-----

Al ser 2,8 el total del análisis de las variables del tercer nivel, el macroentorno es considerado una leve amenaza para el sector ya que es una situación desfavorable.

En conclusión, según los valores obtenidos en los diferentes niveles y la ponderación correspondiente, ya que el primer nivel cuenta con mayor impacto que el resto, se puede determinar que:

Tabla 20: Ponderación atractivo del sector.

<b>VARIABLES</b>	Total	Ponderación	Total
Variables nivel 1	3,24	0,55	1,78
Variables nivel 2	2,93	0,25	0,73
Variables nivel 3	2,77	0,15	0,42
<b>Total</b>			<b>2,93</b>

Fuente: Elaboración propia.



Que el análisis del sector sea de 2,93 significa que este es poco atractivo, donde predominan las amenazas antes las oportunidades. En consecuencia, al momento de desarrollar las estrategias para la organización Abax S.R.L. se deberán llevar a cabo las acciones pertinentes.

### **3.2. Análisis dinámico.**

Como explica el autor H. Ocaña, el sector de negocios o sector industrial, para que pueda ser analizado en función del atractivo del sector y de las potenciales oportunidades y amenazas que de él puedan surgir; se lo debe estudiar a partir de la dinámica que presenta por diversos aspectos.

La dinámica de un sector de negocios posibilitará realizar un diagnóstico acerca de la situación competitiva de la empresa, pero para ello no se tendrán en cuenta un sólo enfoque, sino la combinación de varios como forma de asegurarse que el diagnóstico final sea lo más preciso que el análisis competitivo requiere.

#### **3.2.1. Segmento de la industria.**

Es necesario identificar 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, el ciclo de vida en que se encuentra y, en definitiva, cuál es la posición competitiva que ocupa o debería ocupar la empresa bajo análisis.

Los sectores industriales en general, y los segmentos de negocios en particular, ofrecen atractivos que se traducen, además de la rentabilidad, en posibilidades de crecimiento, tamaño del mercado, rivalidad competitiva, acceso a los canales.

También son una forma de medir el atractivo del mercado con relación al potencial y las posibilidades de generar una ventaja competitiva dentro del sector, que le posibilite a la empresa ofrecer un valor único a los clientes.

Un segmento de negocio es 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 (H. Ocaña, 2014).

Los segmentos del mercado son los diferentes grupos de clientes dentro de un mercado que pueden distinguirse entre ellos en función de sus diferentes atributos y demandas específicas (Hill y Jones).

Para realizar este estudio, H. Ocaña propone una matriz para determinar si el sector está fragmentado, estancado, especializado o de volumen; dependiendo de la cantidad de segmentos dentro del mismo y de la ventaja competitiva.

Como se sabe dentro del sector puede haber varios segmentos. Para determinar la cantidad de segmentos de clientes se considera las percepciones del cliente hacia el producto o servicio. Si se determina que, en un sector, existe una alta sensibilidad a la diferenciación por parte de los clientes; las posibilidades de detectar o crear nuevos segmentos son mayores.

Por el contrario, cuando hay una alta sensibilidad hacia el precio, se cuenta con una menor posibilidad de detectar o crear nuevos segmentos. En el sector bajo análisis, al realizar la investigación sobre el atractivo de negocios se detectó que existe sensibilidad hacia el precio y hay una gran variedad de pequeños segmentos.

El potencial de obtención de una ventaja competitiva se encuentra en directa relación con las competencias, capacidades y habilidades de la empresa. Se puede decir que el tamaño de la empresa, el conocimiento del negocio, el tipo de visión, cultura y estructura dominante, la capacidad financiera, son factores que pueden favorecer o restringir la capacidad de la empresa para generar ventajas competitivas. Se determina que el potencial de obtener una ventaja competitiva es bajo dentro del sector.

Tabla 21: Tipo de segmento del sector.

Cantidad de segmentos del sector	Muchos	NEGOCIO FRAGMENTADO	NEGOCIO ESPECIALIZADO
	Pocos	NEGOCIO ESTANCADO	NEGOCIO DE VOLÚMEN
		Pequeño	Grande

Potencial de obtención de una ventaja competitiva

Fuente: Hugo Ocaña, 2014

Luego de realizar el análisis de la industria se pudo determinar que el sector está conformado por varias empresas pequeñas y medianas las cuales están segmentadas según los diferentes tipos de clientes como las empresas constructoras, las construcciones civiles para particulares y el estado.

Según el Modelo de Ocaña, se puede decir que la organización bajo análisis pertenece a un sector de negocios fragmentado.

Los negocios fragmentados, se caracterizan por contar “una gran cantidad de empresas pequeñas o medianas, ninguna de las cuales está en posición de determinar el precio de la industria” (Hill y Jones, 2015).

Las ventajas competitivas están en función de las innovaciones de productos y a las capacidades de adaptarse al tipo de cliente local.

Los negocios fragmentados cuentan con posibilidades de diferenciación entre competidores, pero ninguna empresa puede crear una ventaja duradera y decisiva.

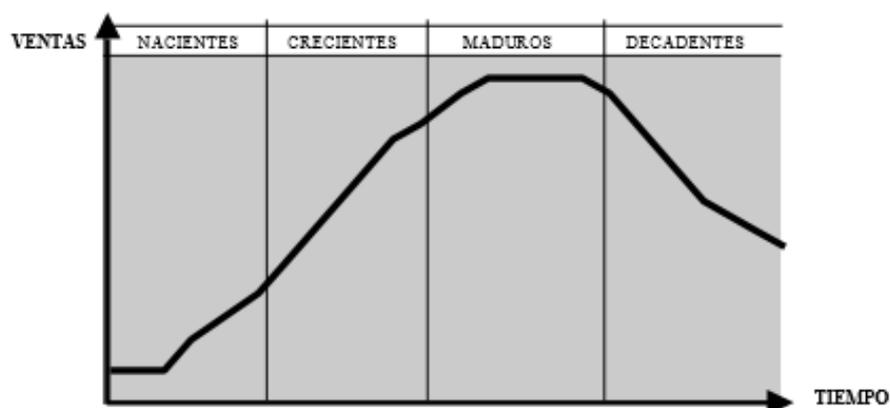
Lo que el autor recomienda de manera teórica es que las empresas que compiten en este tipo de negocios, deberán intentar estrategias para consolidar el sector (alianzas, encadenamientos). Si la opción mencionada no es posible, deben buscar especializarse y para ello deben buscar nuevas fuentes de ventajas competitivas dentro del proceso de negocio.

### 3.2.2. Ciclo de vida del sector.

Todo sector de negocio posee un ciclo de vida ya que no puede pensarse que las condiciones determinantes permanecerán de una forma para siempre, sino que es dinámico.

El ciclo de vida de un sector de negocio o industria está en directa relación con el ciclo de vida del producto. Pero se diferencian ya que en el ciclo de vida de los negocios el análisis de cada etapa va más allá de las implicaciones del marketing para internarse en el comportamiento estructural del sector y sus fuerzas competitivas.

Debido a los diferentes tipos de amenazas y oportunidades que se encuentran en cada etapa del ciclo de vida, cada una de ellas tiene repercusiones diferentes en la inversión de recursos necesarios para obtener una ventaja competitiva. Es decir, que para cada etapa se abarcara una estrategia correspondiente.



Fuente: H. Ocaña, 2014.

El sector del diseño estructural se encuentra en la etapa de madurez, considerando el análisis del atractivo del sector y los factores relevantes como el poder de negociación de los clientes, la rivalidad competitiva, el poder de negociación de los proveedores, los nuevos ingresantes, el crecimiento, las ventas y la rentabilidad.



Al ser el diseño estructural un sector que se encuentra en la etapa de madurez y ser un tipo de negocio fragmentado, este cuenta con características especiales. Las cuales se explicarán en los siguientes párrafos.

Empezando por el crecimiento, se caracteriza por ser bajo. Ya que se produce un estancamiento en la demanda, donde las empresas que compiten en el sector cuentan con la alternativa de crecer restándoles participación al resto de los competidores. Lo que se recomienda a la organización bajo análisis es que realice, con las organizaciones pertenecientes, la aplicación de estrategias de consolidación o alianzas para disminuir la fragmentación.

Al ser un sector de negocios fragmentado se caracteriza por contar con barreras de ingreso bajas, lo que concuerda con el resultado obtenido en el análisis del atractivo del sector. Donde no se han logrado economías de escala, no se cuenta con una alta diferenciación del producto y las regulaciones gubernamentales son bajas.

Continuando con los lineamientos teóricos, este tipo de negocios cuenta como característica con un alto poder de negociación de los proveedores. Lo que resulta una excepción en el sector del diseño estructural, como se pudo observar anteriormente en el análisis realizado, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Otra particularidad del mismo es la ausencia de economías de escala. Esto sucede porque no se ha logrado una participación de mercado alta, significativa y hegemónica por parte de los miembros del sector.

Además, el autor indica que habrá deseconomías de escalas, lo que se justifica por el tipo de servicio que brinda la organización el cual no trabaja con estandarización de procesos ya que son productos individualizados los que ofrece.

Siguiendo con las propiedades de este tipo de negocios, cuenta con ventas fluctuantes. Ya que por los ciclos de expansión y retracción constante por parte de la demanda se desarrolla una alta variabilidad.

También, las empresas del sector se caracterizan por poseer muchas líneas de servicios y trabajar con distintos materiales para no perder ventas. Como consecuencia, hay un aumento de costos.

Por último, la falta de creación de una ventaja definida se da por el tipo de empresas que compiten en el segmento. Las cuales son pequeñas o medianas, no cuentan con ventajas competitivas definidas y no hay una gran diferenciación.

De todas formas, los sectores fragmentados pueden sobrevivir y hacer buenos negocios. Ofrece distintas opciones para ello. Por ejemplo, una de las claves consiste en generar una ventaja competitiva única y definitiva para el producto o la empresa, otra es estandarizar las



necesidades de los mercados clasificándolos en segmentos específicos y a partir de allí enfocarse en uno de ellos, finalmente crear asociaciones flexibles que permitan a las empresas mejorar sus condiciones competitivas.

### **3.3. Posición competitiva.**

En esta fase se diagnostica en que posición se encuentra la organización en el entorno competitivo. Se realiza para obtener conclusiones respecto a cómo se encuentra la empresa en el sector de negocios donde lleva a cabo sus actividades.

A partir del valor empresario obtenido en el capítulo anterior, se determina la posición de la empresa dentro del sector definiendo acciones con las cuales se construirán futuras estrategias empresariales.

La posición competitiva de una empresa está en relación directa con las ventajas competitivas que se les pueda ofrecer a los clientes expresada en término de Valor Empresario. Esa posición se puede definir, de manera general, siendo de 3 tipos: liderazgo, seguidor o rezagado; actuando en un sector de negocios en general o en un segmento específico (H. Ocaña, 2015).

#### **3.3.1. Unidad estratégica de negocio.**

Según indica el autor H. Ocaña, para poder realizar un correcto diagnóstico sobre la posición competitiva de la empresa se debe determinar si es una organización especializada o diversificada. Es decir, si cuenta con una unidad estratégica de negocio o con más de una.

La unidad estratégica de negocio (UEN) es una unidad de la organización o foco de planificación, que agrupa claramente una serie diferenciada de productos que son vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número definido de competidores (Hax y Majluf, 1993).

Porter (1981) la define como un grupo de estrategias dentro de una industria que siguen una estrategia similar o igual a lo largo de las dimensiones estratégicas.

Finalmente, Ocaña (2014), la determina como una estructura organizacional independiente o focos de planificación dentro de una misma estructura organizacional que desarrolla su proceso de negocios a partir de un grupo de clientes claramente segmentados, un conjunto de productos orientados a satisfacer al grupo segmentado, un conjunto definido de competidores y el desarrollo de estrategias similares para imponer una ventaja competitiva superior. Se puede observar que este vínculo entre clientes-productos-ventajas competitivas es la declaración de la misión de la empresa, y es esta quien define al negocio.

Abax S.R.L. cuenta con distintos segmentos de clientes: el gobierno, empresas o bien particulares. A los cuales se les ofrece a todos los segmentos los mismos servicios, cálculo y diseño estructural, dirección de obra y asesoramiento.



Como se mencionó anteriormente, para que sea considerada una unidad estratégica de negocio se requiera una postura estratégica y competitiva que lleve a desarrollar un proceso de negocio diferente en cada una de ellas. Con el análisis realizado, se puede determinar que no desarrollan ni aplican estrategias distintas para cada segmento de cliente. Si bien tienen tratos diferentes, por ejemplo, la financiación o la postulación en el caso del gobierno que es a través de licitaciones, no realizan un proceso estratégico para cada segmento.

Respecto a la competencia, los competidores son pequeñas y medianas empresas que apuntan a los mismos segmentos de clientes. Si bien puede haber alguna que no ofrezca todos los servicios que brinda Abax S.R.L. apuntan al mismo mercado meta.

Se puede concluir que es una organización especializada, ya que cuenta con una única unidad de negocios. Pero si se valora que, en esta, cada segmento podría tener un trato diferente y pasar a ser una empresa diversificada para así no perder de vista al cliente, sus hábitos, comportamientos y percepciones con el fin de ajustar la gestión del negocio a los requerimientos que ellos realicen.

### 3.3.2. Estrategias y posición competitiva.

La organización desarrolla un proceso de negocios para lograr una posición competitiva dentro del sector o segmento de negocios donde actúa formulando y llevando a cabo diferentes estrategias.

La posición competitiva se puede ver representada a través de la participación de mercado dentro del sector de negocios, en el cual existen varias empresas las cuales quieren aumentar sus ventas. Por lo tanto, aparecerá el primero en ventas, el segundo y después el resto de los competidores; donde cada uno buscará consolidar o mejorar su posición.

Como se dijo párrafos anteriores, la posición competitiva de la empresa se mide mediante la participación de mercado. Pero si solo se considera esta variable se está reduciendo el análisis, cuando la misma es productos de varios factores como por ejemplo imagen de marca, trayectoria empresarial, visión innovadora. No obstante, se sabe que cualquier resultado del proceso de negocios se calcula con las ventas realizadas en un sector y esto indica una cuota o participación relativa de mercado.

El autor, Hugo Ocaña, desarrolla una matriz la cual sirve para ayudar a determinar la posición competitiva en la cual se encuentra la organización bajo análisis.

Tabla 22: Análisis posición competitiva

Participación de Mercado	Alta	SEGUIDOR POSICIÓN AGRESIVA	LIDER POSICIÓN EXPECTANTE
	Baja	REZAGADOS POSICIÓN ADAPTATIVA	SEGMENTO O NICHOS POSICIÓN DE ALTA COMPETITIVIDAD
		Inferior	Superior
		Generación de valor	

Fuente: H. Ocaña, 2014

Abax S.R.L. tiene una posición rezagada. Como consecuencia del análisis del sector realizado, la empresa lleva sus actividades en un negocio fragmentado, el cual no cuenta con un líder, sino con pequeñas y medianas empresas que pelean por obtener participación de mercado.

Si bien la organización forma parte de una de las empresas, que cuentan con más experiencia y tienen mayores ventas que otras participantes no es el líder ni seguidora. Como explica el autor (H. Ocaña, 2014), el líder es el número uno, es el único y original y sólo igual a sí mismo. El líder es la unicidad competitiva. Y el seguidor es un producido del uno (1+1), esto significa que el seguidor es una derivación o continuación del “mismo original”, pero que no debe contentarse con ser una copia pura, sino su opuesto.

En el caso del sector del diseño estructural, las empresas que son consideradas “líderes” son Abax S.R.L, CIES, 3D Ingeniería. Término que se emplea de manera incorrecta, ya que el líder es uno solo.

Continuando con los lineamientos teóricos del autor, el rezagado al contar con una baja participación de mercado y poca generación de valor empresario toma una posición donde se adapta a los señalamientos de los demás.

### 3.3.3. Análisis de la posición competitiva empresarial.

Luego de haber realizado la identificación del segmento donde compite y haber posicionado a la empresa dentro del sector se procede a desarrollar el análisis que permite caracterizar específicamente la posición teniendo en cuenta el sector, el segmento y los competidores.

Para tal análisis se pueden utilizar diversas herramientas que son prácticas en cuanto a las caracterizaciones que pueden generar pero que no deben ser conclusiones consideradas como definitivas, sino se las debe relacionar con otras formas de análisis para tener un panorama más completo del diagnóstico. En este trabajo se utilizará la matriz Mc Kinsey.

La matriz de McKinsey es utilizada como una guía estratégica para evaluar el posicionamiento de un producto o servicio en un determinado mercado y determinar si, dadas las condiciones



competitivas y otras variables relevantes, es conveniente mantenerse en el mercado, invertir para crecer o bien abandonar. Donde se relaciona la variable “atractivo del sector” con la variable “posición competitiva de la empresa”.

La matriz de McKinsey fue creada en los años setenta como una versión mejorada de la llamada Matriz de Boston Consulting Group (BCG), es decir, es complementaria a la BCG.

La matriz McKinsey, también conocida como General Electric (GE), de alguna forma soluciona los inconvenientes o desventajas de la BCG; ya que su construcción no requiere datos externos de la empresa y también corrige las variables de crecimiento de mercado y participación relativa que utiliza la BCG. Si bien no se requieren datos externos, se puede notar como desventaja una gran subjetividad.

Para la construcción de la matriz, se comenzará seleccionando aquellas subvariables que son consideradas más importantes respecto a la variable atractivo del sector y posición competitiva de la empresa.

#### Atractivo del sector.

- Tamaño del mercado.
- Número de competidores.
- Grado de iniciativa de la competencia.
- Amenaza nuevos ingresantes.
- Amenaza existencia sustitutos.
- Aspecto económico.

Tabla 23: Subvariables atractivo de sector.

Variable	Condición	Ponderación	Nivel de atractivo	Valor
Tamaño del mercado	Mediano	0,2	1	0,2
Número de competidores	Medio	0,2	2	0,4
Grado de iniciativa de la competencia	Bajo	0,2	4	0,8
Amenaza nuevos ingresantes	Elevada	0,15	2	0,3
Amenaza existencia sustitutos.	Media	0,15	4	0,6
Aspectos económicos	Inestable	0,1	2	0,2
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,5</b>

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña.

#### Posición competitiva de la empresa.

- Calidad del producto
- Marca del producto
- Imagen institucional
- Cultura organizacional
- Servicios postventas
- Eficiencia de la producción

Tabla 24: Subvariables de la posición competitiva.

Variable	Condición	Ponderación	Nivel de la posición	Valor
Calidad del producto	Alta	0,2	5	1
Marca del producto	Buena	0,2	5	1
Imagen institucional	Desconocida	0,2	4	0,8
Cultura organizacional	Baja	0,15	2	0,3
Servicios postventas	Bueno	0,15	4	0,6
Eficiencia de la producción	Media	0,1	2	0,2
Total		1		<b>3,9</b>

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña.

Con los datos obtenidos en las diferentes variables, nace la siguiente matriz:

Tabla 25: Matriz de Mc Kinsey.

Atractivo del sector.	5	<b>Posición proteccionista.</b> Invertir para crecer. Concentrar esfuerzos para mantener las fortalezas	<b>Invertir para estructurar.</b> Estructurar en forma selectiva, en las fortalezas y reconvertir las debilidades.	<b>Estructurar en forma selectiva.</b> Especializarse en productos. Transformar debilidades
	3	<b>Estructurar selectivamente.</b> Invertir en los segmentos más atractivos. Imponer el Ve superior para contrarrestar a la competencia	<b>Reconfigurar el Ve.</b> Redefinir las condiciones de la demanda. Fortalecer capacidades. Convertir debilidades. Tomar acciones rápidas de reposicionamiento	<b>Expansión limitada cediendo la iniciativa.</b> Invertir minimizando riesgos. Focalizarse solamente en los atributos más valorados.
	1	<b>Proteger la posición y diversificar.</b> Concentrarse en segmentos atractivos. Diversificarse en forma relacionada	<b>Gestión eficiente de los ingresos.</b> Proteger la posición en los segmentos más rentables. Reducir la inversión.	<b>Liquidar o reposicionar.</b> Si el negocio no ofrece alternativas de crecimiento: liquidar, caso contrario invertir selectivamente
		5	3	1
		Posición competitiva		

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Ocaña.



Considerando el Atractivo del sector y la posición competitiva, se recomienda a la organización proteger la posición y diversificar. Más adelante se verá si es a través de estrategias de defensa o de ataque.

### **3.4. Conclusión.**

Es importante analizar el sector y segmento al cual pertenece una empresa, sus actores y sus variables intervinientes, la etapa que está atravesando y las posibilidades de la propia empresa de alcanzar una ventaja competitiva a los efectos de estimar el atractivo de éste como parte del diagnóstico necesario para la posterior formulación de estrategias adecuadas para la empresa y ayudar también al diagnóstico de la situación competitiva de la empresa.

Luego de todo el análisis realizado, se ha concluido la etapa de diagnóstico que conlleva el modelo aplicado. Es decir, se está en condiciones de pasar a la fase de formulación estrategias para la organización Abax S.R.L.

Se concluye respecto al atractivo del sector que la organización se encuentra en un sector donde predominan las amenazas respecto a las oportunidades, sobre todo en el macroentorno.

Respecto al segmento y ciclo de vida, el análisis dinámico indica que se encuentra en un sector de negocios fragmentado en la etapa de madurez. En las cuales, aún cuenta con expectativas para poder salir adelante.



#### **CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ABAX S.R.L.**

Luego de haber finalizado la etapa de diagnóstico, se prosigue con la etapa de la formulación estratégica. Donde se decide y desarrolla la estrategia que la organización bajo análisis llevará adelante.

Normalmente se reconocen tres niveles de formulación de estrategias: nivel corporativo, nivel de negocios y nivel funcional. Los autores como Ansoff, Hill y Jones proponen esto en un ambiente donde hay grandes grupos empresarios diversificados. En este caso, donde se está rodeado de pequeñas y medianas empresas, que no han llevado adelante un crecimiento tal que permita asumirlas como grandes conglomerados empresarios; el autor H. Ocaña plantea una propuesta más específica ante la realidad.

Se consideran, por lo tanto, cinco dimensiones:

1. Estrategias competitivas o de negocios.
2. Estrategia de posicionamiento competitivo.
3. Estrategia de crecimiento.
4. Estrategias organizacionales.
5. Estrategias funcionales.

La estrategia empresarial se diseña y construye a partir del concepto de valor empresarial. La forma que se generará valor, a través de sus competencias (identidad), capacidades (diferencias) y habilidades (eficiencia), determinará la estrategia de negocios o competitiva con que la empresa defenderá o cambiará su posición competitiva dentro del sector de negocios donde desarrolla sus actividades.

Luego de haber definido la forma con que va a competir, se sientan las bases para determinar cuál será la cuota o participación de mercado esperada a través de la estrategia de posicionamiento competitivo.

Una vez que la empresa ha definido la estrategia de negocios y de posicionamiento, se continúa con la definición de la estrategia de crecimiento, ya que todo empresario buscará expandir sus actividades para lograr cierto crecimiento del negocio.

La ventaja competitiva sustentada en la generación de valor que busca aumentar su participación de mercado, necesita de una estructura que le sirva de base para aquellas estrategias, entonces deberá decidir a través de qué forma la empresa desarrollará su estrategia organizacional. Finalmente, se asientan en las estrategias funcionales las cuales poseen un carácter tanto estratégico como táctico.

Para esto, el autor ofrece un procedimiento para el proceso de la formulación de estrategias llegando hasta la implementación de las mismas, el cual se desarrollará a continuación.



1. Definición de los segmentos objetivos.
2. Definición del valor esperado por los clientes actuales u objetivos.
3. Determinación del valor generado por la organización.
4. Formular la Estrategia de Negocio.
5. Formular Estrategia de posicionamiento.
6. Formular la estrategia de crecimiento.
7. Formulación de la estrategia organizacional.
8. Formulación de la estrategia funcional,
9. Ajuste estratégico al ciclo de vida del negocio

#### **4.1. Definir cuál o cuáles serán los segmentos objetivos.**

Se debe determinar si la organización posee un solo negocio o varias unidades estratégicas de negocios.

Como se mencionó previamente, Abax es una organización especializada ya que posee una única unidad estratégica de negocios. Si bien cuenta con distintos segmentos de clientes: el gobierno, empresas o bien particulares, se les ofrece a todos los segmentos los mismos servicios: cálculo y diseño estructural, dirección de obra y asesoramiento.

#### **4.2. Definir en forma genérica el valor esperado por el o los segmentos.**

En función de las ventajas buscadas por el grupo de clientes, se determina en forma genérica si el valor principal está asociado al bajo precio o a la diferenciación o a ambos.

La organización cuenta con distintos tipos de clientes como por ejemplo el gobierno, empresas o bien particulares, los cuales son más sensibles al precio que a la diferenciación generada por la propia organización.

#### **4.3. Determinar el valor genérico de las actividades del proceso de negocio.**

En este apartado se especifica el valor otorgado por la organización, con el fin de determinar la cercanía al valor esperado por el cliente.

Como consecuencia del análisis de las capacidades internas de la empresa realizado en el diagnóstico del modelo, se puede ver que la misma cuenta con niveles medios de eficiencia. Esto determina que el valor empresario no se iguala al valor requerido por el cliente.

Por lo que la organización deberá realizar operaciones para solucionar la diferencia de valores.

#### 4.4. Formular la estrategia de Negocios.

Hugo Ocaña define a la estrategia de negocio como aquella que delimita la forma competitiva y esa forma es la que determinará su posición competitiva dentro del sector. La forma competitiva y forma de posicionamiento determinan las alternativas de crecimientos respaldadas por las estrategias organizacionales y funcionales.

La estrategia de negocios debe permitir a una empresa obtener buen posicionamiento en su sector, beneficio económico o expansión territorial. La misma permite tanto a pequeñas y medianas empresas como a grandes corporaciones plantearse objetivos empresariales.

Hill y Jones determinan que el objetivo, de esta estrategia, es desarrollar un modelo de negocio específico de una empresa, que le permitirá a una compañía obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales en un mercado o en una industria; en esencia, es cómo una empresa se propone crear valor para sus clientes.

Tal como fue mencionado en los capítulos anteriores, la empresa deberá desarrollar alguna forma de valor empresario para los clientes que sea única, exclusiva o superior de tal manera que se constituya en una ventaja competitiva.

Por lo tanto, el autor Hugo Ocaña propone a través de una matriz diferentes alternativas para la formulación de la estrategia competitiva:

Tabla 26: Estrategia de Negocios.

Sensibilidad al Precio	Alta	<b>ESTRATEGIA DE PRECIO</b>	<b>ESTRATEGIA DE MARCA/PRECIOS</b>
	Baja	<b>NEGOCIO ESTANCADO</b>	<b>ESTRATEGIA DE MARCA</b>
		Baja	Alta
		Sensibilidad a la Diferenciación asociada a la Marca	

Fuente: H. Ocaña, 2014

Como explica el autor, es el mercado quien decide el valor que deberá ofrecer la organización, concretamente los clientes según sus percepciones de valor, sus deseos, sus limitaciones presupuestarias, sus preferencias. Entonces, se deberá analizar el valor esperado por el mismo, es decir, el valor para el cliente; lo cual fue definido anteriormente en paso número dos.



El mercado al cual apunta la organización presenta una mayor sensibilidad al precio que a la diferenciación, lo que establece un tipo de valor orientado al bajo precio. Por lo tanto, se determina que la estrategia de negocio para la organización, es la estrategia de precios.

Este tipo de estrategia se ajusta para un tipo de clientes en los cuales sus percepciones de compra estén relacionadas con el atributo bajo precio. Es decir, la demanda se orientará hacia la organización, siempre y cuando la misma ofrezca un servicio que satisfaga su necesidad, a un precio menor del promedio de mercado. Para ello la organización deberá reducir lo máximo posible sus costos, sin necesidad de aportar atributos diferenciadores.

Para generar una ventaja competitiva, la empresa debe trasladar menor estructura de costos a los precios y así contar con un valor único. Es decir, debe poseer un costo más bajo que sus competidores.

Cuando uno habla de estrategia de negocios se pregunta ¿Qué valor otorgará la organización Abax S.R.L.? En este caso, la respuesta a esta pregunta es que Abax S.R.L. brindará un valor orientado al precio más bajo para el cliente.

La empresa podrá contar con una estructura de costos menor que sus competidores cuando logre que su proceso de negocios haya generado eficiencia en los factores asociados a la misma. Dichos elementos son los siguientes:

Comenzando por las economías de escala, estas generalmente están asociadas casi exclusivamente a las cantidades producidas. Es decir, al aumentar el volumen de producción se obtiene una disminución de los costos unitarios. En consecuencia, Abax para poder aumentar el volumen deberá brindar la máxima cantidad posible de servicios a los clientes, contar con una base de clientes más extensa a través de un ataque a la competencia.

Bajo el concepto de actividades de valor del proceso de negocios, las economías de escala deben ser analizadas en cada actividad de valor detectada. Como fue indicado anteriormente, las áreas de transformaciones y administración general de la organización bajo análisis, son aquellas que presentan costos más elevados. Consecuente a esto, se hará énfasis en ellas para disminuir los mismos. Respecto al área de transformaciones se deberá disminuir los costos en capacitación, si bien esto es una herramienta muy valorada por la empresa, se debe buscar realizar alianzas con diferentes instituciones y universidades. En el área de la administración, los procedimientos de la misma deben ser más eficiente y organizados.

El siguiente factor es el efecto del aprendizaje. El mismo se logra cuando la empresa adquiere cada vez mayor volumen; la mano de obra, la utilización de la tecnología, los tiempos de entrega de mercaderías a clientes, la administración de inventarios, los conocimientos de la fuerza de ventas, aumentan su eficiencia (se optimizan) cuantas más veces se repite cada tarea. La repetición constante de una tarea hace que los recursos utilizados aprendan a ser cada vez más eficiente, lo que se traducirá en un mejor desempeño a menores costos. Este



aspecto podría mejorarse al realizar los procesos de forma más eficiente y organizada, detallándolos mejor. Además, se podría disminuir los tiempos de entrega de los proyectos a los clientes.

Otro factor es la tercerización. Esta actividad consiste en transferir parte o algunos costos generados por las actividades de valor a terceros directa o indirectamente vinculados con la empresa. Las actividades transferidas implican una reducción o achicamiento de la cadena de valor de la empresa reteniendo solamente aquellas actividades que son críticas o que representan una ventaja competitiva. La organización Abax debería tercerizar la impresión no solo de los planos sino también de las memorias de cálculo. Esto representa una gran disminución en los costos y en el tiempo empleado para esta actividad, especialmente en obras grandes.

Además, considerando los factores para llevar a cabo la estrategia de precios, se deberá contar con una fabricación flexible. Esta debe hacerse presente en los requerimientos del cliente, es decir la organización debe ser rápida al momento de adaptarse a las solicitudes de sus clientes. También hay que considerar que la organización ofrece un tipo de servicio que es único y completamente personalizado para cada cliente, por lo tanto, este factor es de suma importancia.

La organización bajo análisis lleva a cabo sus actividades en un negocio fragmentado; donde se debe orientar a estrategias de consolidación. Lo que se busca al generar una alianza, es aumentar la participación de mercado, lo mismo que se requiere al aplicar una estrategia de precios.

Se entiende por alianza estratégica a un acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados. Una alianza estratégica además crea valor para cada parte por la vía de la flexibilidad organizacional, ya que puede ser disuelta con rapidez cuando el mercado demanda un cambio.

Se propone volver a realizar alianzas con los objetivos de:

- Ganar acceso a nuevos mercados: cuando la empresa quiere entrar en un nuevo mercado, carece del conocimiento básico acerca de los clientes y de las relaciones e infraestructura necesarias para lograr una buena distribución de su producto.
- Aumentar la participación en el mercado actual.

Para tal caso, se propone a la organización realizar alianzas estratégicas de tipo vertical, estas son aquellas que unen a empresas en fases sucesivas de la cadena de valor. Se trata de acuerdos de colaboración entre proveedores y clientes, con alguna empresa constructora (cliente) que tenga una amplia cuota de mercado y así poder llegar a mercados donde no podría hacerlo de manera individual.

Es un gran fuerte de la organización generar alianzas con distintas empresas. La más reciente fue con una empresa constructora de Buenos Aires para realizar el proyecto del Puerto de Santa Cruz.

Para el planteo de una estrategia de negocio, se define una estrategia de marketing que permita determinar con mayor precisión los segmentos, es decir a quienes. Estos segmentos son aquellos que la empresa debe tener claro como objetivos. El autor, para tal situación, plantea una matriz mencionando distintas alternativas.

Tabla 27: Estrategias de marketing

Linea de Productos	Varias	<b>MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIADO EN CLIENTES</b>	<b>MARKETING INDEFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO</b>
	Una	<b>MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO</b>	<b>MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS</b>
		Uno	Varios
Número de Segmentos			

La estrategia de marketing diferenciado especializado en productos, cuenta en tal caso, con una línea de producto que es el servicio de cálculo y diseño estructural. Respecto al número de segmentos se atenta a participar en más de uno, se procura alcanzar mayor cantidad de mercado, específicamente a los segmentos de privados particulares, empresas constructoras, diversos estudios y el estado. Esta estrategia es la indicada para ir hacia las pocas oportunidades que se presentan en el sector. Además, es consecuente con la estrategia de precio que se decidió aplicar; ya que sugiere aumentar volúmenes de venta, reducir costos y así mejorar la eficiencia.

Teniendo en cuenta la etapa del ciclo de vida del sector, la etapa de madurez, y que es un sector fragmentado, plantea que las organizaciones en el sector deberán seguir estrategias; ya sea de marca o precio para todo el mercado, especialización en marca, o especialización en precio. Lo cual coincide con las estrategias planteadas.

#### **4.5. Formular la estrategia de Posicionamiento.**

La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado.

Según las acciones que realice la organización para lograr una participación en el mercado, como explica el autor Hugo Ocaña, se determinan dos tipos de estrategias básicas:

- Estrategias de defensa.

- Estrategias de ataque.

Por ello en la etapa de diagnóstico, se debe considerar aquellos factores que son incontrolables o externos a la empresa y aquellos que son controlables o internos a la empresa.

La estrategia de posicionamiento responde a la pregunta ¿Qué posición tomará la organización Abax S.R.L.?

El autor anteriormente mencionado plantea una matriz correspondiente a las estrategias para determinar su posicionamiento.

Tabla 28: Estrategia de posicionamiento

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

Fuente: Hugo Ocaña, 2014

Previamente se realizó el diagnóstico tanto interno como externo. Respecto a las capacidades internas de la organización se determinó que existe un mayor predominio de debilidades ante fortalezas. En la situación del entorno, hay mayor predominio de amenazas respecto a las oportunidades que se presente. Por lo tanto, se determina que la organización debe optar por una estrategia de defensa.

Considerando que la organización presenta un valor empresarial con mayores debilidades que fortalezas, se recomiendan distintas opciones para afrontar tal situación: reconfigurar el negocio, redefinir el segmento de negocios en el que compite o mantener la segunda posición. Pero teniendo en cuenta que el sector del diseño estructural es de tipo fragmentado, no es posible llevar a cabo la acción de mantener el segundo lugar.

Dado el predominio de amenazas en el contexto, se deberá competir con una táctica de retaguardia.

La táctica de retaguardia plantea que la organización debe tomar acciones de forma inmediata, dado que la situación no es sostenible en el corto plazo. Creando un bloque para protegerse de las amenazas y aprovechando las pocas oportunidades del contexto, con las pocas fortalezas de la organización. A su vez, esta táctica, sugiere incursionar en segmentos abandonados por la competencia o aquellas que nunca fueron incursionados por presentarse

poco atractivos; aplicándose esta táctica para lograr algún tipo de acción mientras mejora su posición.

Se recomienda enfocarse en hacer presencia y generar mayor participación en aquellos segmentos más pequeños, como es el de los particulares privados, en el corto plazo. Ya que debe actuar de manera rápida y eficiente.

Además, la organización deberá paralelamente ir reconfigurando el negocio, para mejorar su condición empresarial. Se sugiere esta estrategia ya que su valor empresario igual a 0,1 es bajo.

#### **4.6. Formular la estrategia de Crecimiento.**

Una vez que ya se ha determinado la forma en la que la empresa va a competir y la participación que desea lograr, la decisión estratégica que le sigue es definir la forma que va a crecer el negocio.

Hay distintos caminos para hacerlo, la diversificación, integración o de manera intensiva. a misma empresa puede seguir una o dos o más estrategias de crecimiento sin que esto genere superposiciones.

La estrategia de crecimiento responde a la pregunta ¿Cómo se desarrolla?

Un clásico en el tratamiento de las estrategias de crecimiento es la aplicación de la Matriz de Ansoff o de Mercado/Producto (o Clientes/Productos). El principal objetivo de la matriz de Ansoff es identificar oportunidades de crecimiento, donde se debe relacionar los productos y mercados de acuerdo a si estos son actuales o nuevos, facilitado la visualización de los caminos de crecimiento. La matriz propone lo siguiente:

Tabla 29: Matriz de Ansoff

Linea de productos	Actuales	DESARROLLO DE PRODUCTOS	DIVERSIFICACIÓN
	Nuevas	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE CLIENTES
		Actuales	Nuevos

Segmento de clientes

Fuente: Hugo Ocaña, 2014

Para la determinación de las estrategias de crecimiento a seguir, Ocaña plantea una matriz considerando la situación de forma objetiva.

En ella se realiza previamente un análisis de la condición interna y del atractivo del sector donde la organización lleva a cabo sus actividades; el cuál determina distintas sugerencias de

crecimiento a implementar, según sean las condiciones contextuales de la empresa y las capacidades internas. Por lo tanto, la matriz resume las siguientes opciones:

Tabla 30: Matriz de Crecimiento

Condición empresaria	Fuerte	<b>Desarrollo de clientes</b> <b>Desarrollo de productos</b> <b>Penetración de mercados</b> <b>Integración vertical</b>	<b>Desarrollo de clientes/productos</b> <b>Penetración de mercados</b> <b>Integración vertical</b> <b>Diversificación relacionada</b>
	Débil	<b>Alianzas</b> <b>Diversificación</b> <b>Desinversión</b>	<b>Desarrollo de productos</b> <b>Penetración de mercados</b> <b>Integración vertical</b>
		Bajo	Alto

Atractivo del sector

Fuente: Hugo Ocaña, 2014

Como ya fue determinado anteriormente en el diagnóstico, la condición empresaria se muestra como débil y el atractivo del sector bajo. Por lo que el autor sugiere en el modelo efectuar estrategias de crecimiento tales como: alianzas, diversificación y/o desinversión.

Actualmente la organización lleva a cabo distintas estrategias de alianzas, como se mencionó anteriormente. Se recomienda a la organización llevar a cabo una estrategia de diversificación relacionada.

Los motivos por los cuales las empresas encaran la diversificación de sus negocios obedecen a distintos motivos, el principal es concerniente a las pocas oportunidades que ofrecen los productos y clientes actuales. Las formas de diversificación pueden ser de dos maneras: diversificación relacionada o no relacionada.

La diversificación relacionada es un tipo de diversificación donde se interrelacionan dos o más actividades de valor o bien dos o más unidades estratégicas de negocios. Su fundamento es producir sinergia entre las actividades o UEN relacionados potenciando mercados desde el punto de vista de participación, generando economías de escalas para reducir costos compartidos, generar barreras de ingreso al sector donde actúa la empresa entre otras causas.

Al realizar un análisis expedito del mercado y relevando información por parte de los miembros del sector, se halló la oportunidad de realizar ensayos de probetas de hormigón. El objetivo del mismo es la determinación de la resistencia a compresión de probetas de hormigón. Al realizar este ensayo se logra conocer la calidad del hormigón fabricado y así garantizar la resistencia necesaria para las distintas construcciones.



Hoy en día, en la provincia de Mendoza el servicio es muy escaso, es decir, son muy pocas las empresas que lo brindan. Al incorporar este tipo de negocio se aprovecharía la infraestructura, el personal altamente capacitado. Y considerando la experiencia de la organización en la industria y su buen nombre, contaría con una confianza base por parte de los clientes al ingresar a tal sector.

Se le recomiendan utilizar distintas estrategias donde haya políticas de calidad establecidas por la organización, acreditación de ensayos, innovación, facilidades de pago, publicidad en internet y en artículos especializados en el tema.

#### **4.7. Formular la estrategia Organizacional.**

La implementación de la estrategia supone el uso del diseño organizacional, es decir, el proceso de decidir la forma en que una empresa debe crear, usar y combinar la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura para implementar con éxito un modelo de negocio.

El fin de una estructura organizacional es coordinar e integrar los esfuerzos de los empleados de todos los niveles (corporativo, de negocios y funcional) y por medio de las funciones y unidades de negocio de la empresa para que trabajen en conjunto de tal forma que les permita lograr el conjunto específico de estrategias en su modelo de negocio. (Hill y Jones)

La estrategia organizacional permite a una organización moldear y controlar sus dominios para explotar las competencias esenciales con que ya cuenta y desarrollar otras nuevas, lo que la hace una mejor competidora en la búsqueda de recursos.

La propuesta, según el autor Hugo Ocaña, para la formulación de la estrategia organizacional se basa en tres aspectos:

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

Estas tres formas de estructuración estratégica de la organización son válidas tanto para grandes, medianas o pequeñas empresas.

En este caso se hará hincapié en la estrategia de desarrollo interno. Esta forma de estrategia organizacional también puede ser conocida como reestructuración o reconfiguración del valor empresario y está asociada a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio. Es decir, mantener las fortalezas actuales y revertir la situación de la organización respecto a sus debilidades. Teniendo en cuenta el análisis de las capacidades internas llevado en el capítulo II, se utilizará el mismo como fundamento.



Se comenzará por ver la situación del estratega. Como se dijo anteriormente, es quien desarrolla la visión de negocio, aplica las estrategias competitivas y la gestiona. El estratega es persona, individuo y sujeto provisto de identidad que lo hace único y que se muestra en su existencia a través de un discurso de su idea acerca de la realidad. Por lo tanto, dada su importancia, la transformación de sus debilidades en fortalezas, es primordial para que haya una posición empresaria en condiciones más óptimas.

La primera debilidad detectada en el estratega es el sistema de observación, tanto interno como externo. El sistema de observación externo hace referencia a la observación de las variables externas de la organización. El sistema de observación interno está asociado a como se observa las funciones internas de la empresa. El problema se encuentra donde el estratega se forma una idea de la realidad que no es la verdadera; simplemente cree que la realidad es tal como la representa a través de la idea. Por lo tanto, para evitar este problema debe captar los datos de forma más objetiva. En este caso se recomienda verificar o mejorar las fuentes. Además de variar sobre los distintos medios, se propone consultar blogs especializados sobre el tema, consultar en páginas oficiales, tener en cuenta los datos brindados por el gobierno. Se debe generar un clima de confianza y respeto dentro de la organización para que los miembros puedan opinar sobre la misma, invitar a personas del exterior como por ejemplo consultores, para que puedan aportar su percepción sobre la situación de las capacidades internas.

Otras de las debilidades del estratega es el sistema de información. El sistema de información ordena los datos para construir información útil para la toma de decisiones. La organización debe poseer un sistema de captura y análisis de datos, ordenamiento de éstos para su posterior distribución hacia el resto de la organización. El esquema mental que desarrolla el estratega respecto de la información y que forma parte de su visión empresaria se constituye de tres partes: el mensaje emitido, la transmisión del mensaje y el mensaje recibido. Se le encomienda al estratega emplear fuentes primarias de información para aumentar su calidad y que las mismas sean confiables; se debe considerar la información solo relevante.

Por último, respecto al estratega, se considera como una debilidad el sistema de conocimiento. El mismo ordena la información de acuerdo a categorías específicas para crear inteligencia a través de la distribución de la información en toda la organización según los niveles que lo demanden. Es decir, no es que deban distribuirse la totalidad de los conocimientos a todos los niveles, sino según lo requieran y tengan la capacidad de utilizarlo. El problema se encuentra donde el estratega retiene el conocimiento y no es distribuido. Por lo tanto, podrían realizar cursos de liderazgos, capacitación respecto a la comunicación, reuniones informativas y extracurriculares con el personal.

Además de considerar al estratega, se debe tener en cuenta el valor empresario. En cuanto al mismo que crea Abax S.R.L, se analizará los elementos que lo determinan. De esta forma, se



podrán instaurar los correspondientes progresos en cada uno de estos elementos para que el valor empresarial sea coherente con las estrategias planteadas para la organización.

Comenzando por el primer elemento y el principal factor del valor empresario, la identidad como se mencionó en el análisis interno, presenta mínimamente un grado mayor de debilidades por sobre las fortalezas. En consecuencia, es importante superar los enflaquecimientos de la misma.

Comenzado por la visión que es de tipo difusa, es el componente que se encuentra con la mayor debilidad. Se recomienda que los valores y creencias de la organización conformen un sistema, que la ideología organizacional sea clara entre los socios, es decir que compartan la misma visión, que existan criterios claros sobre las acciones correctas. Además, se deben hacer explícitas las políticas y normas. Respecto a la ética debe disminuir su ambigüedad, sometiéndose a lo que la dirección determine en ese aspecto para cada situación particular.

Respecto a la misión de tipo errática con orientación al cliente se muestra como una mínima fortaleza, adaptándose correctamente a las necesidades de los clientes. En tanto a los dos elementos faltantes, la cultura seguidora y la estructura conservadora están orientadas hacia la eficiencia. Se recomienda disminuir su actitud reactiva ante el cambio y la rigidez en sus planificaciones. También estar dispuestos a modificar su estructura con las nuevas estrategias propuestas.

Luego de la identidad, vemos la diferenciación. Para que las diferencias sean un valor empresario, la empresa debe desarrollar formas de diferenciación que involucren a todas las actividades del proceso de negocio. Para lograrla la organización tiene que trabajar sobre los impulsores de valor.

Respecto a las actividades de valor, Marketing es inexistente por lo cual se debería trabajar en ello para poder tener llegada a una mayor cuota del mercado. Y la actividad Administración General que incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la gestión de las actividades de valor del negocio, representa también debilidades. Se propone llevar a cabo una mejor gestión de los mismos, de manera más organizada y detallada, haciendo un uso eficiente de los recursos. Como así también se recomienda aumentar la innovación a través de la creación o modificación de un producto y su introducción en un mercado.

Y por último la eficiencia. Es la tercera determinante en la producción de valor empresario. Junto con la identidad y la diferencia, determina la capacidad de la empresa para generar una ventaja competitiva superior.

Las áreas de adquisiciones y transformaciones son las que se encuentran más críticas ya que presentan costos altos, es por esto que al momento de plantear las estrategias funcionales se hará hincapié en las mismas. En cuanto a los costos ejecucionales, los procesos son aquellos



que presentan mayores costos. Se sugiere que los procesos de las distintas actividades de valor sean más eficientes y se definan de una manera clara.

En conclusión, la mejora tanto del valor empresario como del estrategia permitirán encontrarse ante una situación empresarial más favorable.

#### **4.8. Formular la estrategia de Funciones.**

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

Según Hill y Jones las estrategias a nivel funcional son las que se dirigen a mejorar la eficiencia de las operaciones de una empresa y, por lo tanto, su capacidad para mantener niveles superiores en eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente". Este nivel de estrategias afecta directamente al valor empresario.

Las estrategias de tipo funcional responden a la pregunta ¿Cómo se instrumenta?

Se plantean estrategias básicas a nivel funcional:

- estrategia de operaciones.
- estrategia de comercialización.
- estrategia de desarrollo organizacional y personal.

Con base al diagnóstico interno realizado sobre la organización y las estrategias planteadas, se dictarán los lineamientos que convendrán seguir las áreas mencionadas para lograr una coherencia estratégica.

##### **4.8.1. Estrategia de operaciones.**

Se comienza por el área de operaciones, la cual es primordial para poder llevar a cabo la estrategia de precios planteada en la estrategia de negocios. En consecuencia, será clave el logro el aumento de la eficiencia.

La organización deberá hacer de forma explícitas sus procesos para llevarlos a cabo de una manera más ordenada. Además, para que estos procesos puedan ser eficientes, el recurso humano debe contar con las aptitudes correspondientes. Respecto a las instalaciones, se hará un uso eficiente de la misma utilizando la máxima capacidad instalada. Logrando que el personal trabaje eficientemente las 8 horas diarias, aplicando sus conocimientos adquiridos e investigando para llevar futuros proyectos a cabo.

Se debe tener en cuenta también la tercerización. Las actividades transferidas implican una reducción o achicamiento de la cadena de valor de la empresa reteniendo solamente aquellas actividades que son críticas o que representan una ventaja competitiva. La organización Abax



debería tercerizar la impresión no solo de los planos sino también de las memorias de cálculo. Así poder disminuir los costos, ya que esto, especialmente en obras grandes, representa un alto porcentaje de los mismos.

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, una de las principales fortalezas con la que cuenta la organización son sus años de experiencia y la excelencia del servicio que la acompaña. Por lo tanto, se recomienda que la empresa aplique un sistema para la gestión de la calidad del servicio. Donde sea definida la calidad deseable, programas de mejoramiento y control.

#### 4.8.2. Estrategia de comercialización.

Cuando los mercadólogos desarrollan estrategias para comercializar bienes manufacturados, generalmente se concentran en cuatro elementos estratégicos básicos: producto, precio, plaza y promoción, conocidos como las “4 Ps” de la mezcla de marketing.

Sin embargo, en el caso de los servicios se amplía la mezcla al añadir cuatro elementos asociados con la entrega del servicio: entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad. Estos ocho elementos en conjunto, las “8 Ps” del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables de comercialización. (Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen; 2009)

El producto que la organización brindará es el Diseño y Cálculo Estructural. Este se presenta como el producto esencial o básico, aquel que cubre la necesidad del cliente. Se plantea como producto real, el cual rodea al básico incluyendo sus características, la calidad que ha desarrollado la empresa bajo análisis a lo largo de sus actividades. Por último, el producto aumentado, el producto real más los diversos servicios y beneficios que se ofrecen con él; en este caso considerando el tipo de servicio y las condiciones del entorno se ofrece asesoramiento previo que realiza la organización antes de llevar a cabo el proyecto.

La plaza hace referencia al lugar en donde la empresa lleva a cabo su negocio. Como se mencionó en el comienzo del trabajo, la organización se desarrolla en la provincia de Mendoza, actualmente por medio de canales físicos. Lo cual se recomienda también incluir canales electrónicos para llegar de forma más simple a sus clientes actuales y potenciales.

El elemento precio ha sido planteado durante la estrategia de precio; teniendo en cuenta las características de los clientes en donde presentan alta sensibilidad al precio; deberá competir con el menor precio posible.

La promoción, elemento que carece de eficiencia en la organización, se recomienda utilizar relaciones públicas creando buenas relaciones con los diversos segmentos que abarca la organización mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa. También podrán aplicar ventas personales y crear relaciones con los clientes.



Respecto a los procesos, no es posible lograr una estandarización total de los mismos, ya que el servicio va cambiando para cada cliente en particular. Pero si se puede trabajar en algunos procesos para mejorar la eficiencia, ya que Los procesos mal diseñados provocan una entrega de servicios lenta, burocrática e ineficiente, pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante. En consecuencia, se deberá hacer hincapié en la entrega del proyecto, la atención del cliente.

El entorno físico debe ser bien manejado, ya que ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes. Empezando por las afueras de la instalación, se recomienda contar con una buena iluminación y bien señalizado. Las oficinas deben estar dispuestas de manera organizada y mantenerse limpias, sobre todo con las visitas de los clientes. Para generar más confianza, en la oficina puede estar los títulos y certificaciones con las que cuenta el estudio. Respecto a la vestimenta es importante que todos los miembros de la organización cuenten con los EPP correspondientes y en buen estado.

El personal es uno de los elementos más importante al momento de ofrecer el servicio. Para que se logre cumplir con el valor percibido por cliente, el personal debe estar a la altura. Es por esto que se insiste nuevamente en la capacitación permanente del recurso humano.

Y por último la productividad, la cual debe ir de la mano con la calidad. Se debe mejorar la misma a través de los bajos costos, pero manteniendo la calidad obtenida.

#### 4.8.3. Estrategia de desarrollo organizacional y personal.

Desde la perspectiva de un cliente, el encuentro con el personal de servicio probablemente sea el aspecto más importante. Desde el punto de vista de la empresa, los niveles de servicio y la forma en que el personal de contacto entrega el servicio puede ser una fuente importante de distinción y de ventaja competitiva. (Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen; 2009)

Considerando la importancia del recurso humano, la organización debe ser muy precavida al momento de incorporar personal. Es decir, se recomienda intensificar el proceso de selección para contratar al personal correcto para la empresa y el trabajo.

Bien se mencionó que el personal es una de las principales fortalezas de Abax S.R.L. Por eso se encomienda la capacitación permanente, en materia de investigación como en adquirir mayores conocimientos del servicio. También se debe capacitar para generar un ambiente de trabajo 100% positivo. Se deben desarrollar estructuras y habilidades para el trabajo en equipo, capacitación en cultura, propósito y estrategias organizacionales.

En consecuencia, la capacitación es el arma más importante, pero se debe considerar que la organización busca disminuir sus costos para aumentar su eficiencia. Por lo tanto, al momento de realizar capacitaciones externar se debe realizar alianzas con los proveedores de estas.



Además, es un muy importante que el personal se encuentre motivado, que sienta que es un “desafío” donde cada día puede dar más. Hay diferentes formas de motivarlos, ya sea con recompensa económica por la realización de proyectos exitosos como también a través de la retroalimentación y reconocimiento.

#### **4.9. Estrategia financiera.**

Finalmente, se evaluará la factibilidad de la planificación estratégica, para decidir si llevarla a o no a cabo. Se entiende por factibilidad el grado en que el proyecto permite que la organización logre sus objetivos generales. (Van Horne & Wachowicz, 1997).

Es donde se integran todos los planes descriptos anteriormente y a través del cual puede verse en cifras la magnitud de cada elemento que formará parte de la puesta en marcha de la planificación estratégica.

Demostrar que el proyecto es factible económicamente significa que la inversión que se realice será justificada por la ganancia que generará. Para realizar este análisis se utilizarán los siguientes criterios de decisión:

- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para poder estudiar la rentabilidad del proyecto, se elaborará un flujo de fondos con una proyección a 3 años, debido a la situación de inestabilidad política y económica que se observó en el análisis contextual de la organización. Además, se debe realizar un ajuste por inflación tanto en los honorarios de los miembros como en los servicios necesarios para que el análisis realizado se acerque a la realidad. El índice de ajuste que se considerará será un promedio del escenario pesimista y optimista posible. Se ajustará por inflación un 40%.

##### **4.9.1. Inversiones.**

El análisis financiero comienza con la evaluación de las inversiones necesarias para la puesta en marcha del proyecto. Las mismas son:

- Reformas en obras civiles: pintura y reformas necesarias. Considerando tanto el material como la mano de obra.
- Muebles y útiles: Incorporación de un par de escritorios, juego de sillas, biblioteca, lámparas y decoración del inmueble.
- Investigación y estudio: hace referencia tanto a un estudio técnico, económico y de marketing. Además, la persona encargada de entablar el proyecto.
- Gastos de puesta en marcha: se contratará a una persona o a distintas instituciones encargadas de capacitar al personal sobre los nuevos cambios, dicha capacitación se realizará a lo largo del año para implementar los cambios de manera suave.

Tabla n 31: Inversiones.

<b>INVERSIONES</b>	
<b>CONCEPTO</b>	
Reformas obras civiles	\$ 65.000
Muebles y útiles	\$ 59.800
Investigaciones y estudios	\$ 350.000
Gastos de puesta en marcha	\$ 1.008.000
Imprevistos	\$ 74.140
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.556.940</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.9.2. Costos.

Los costos ajustables por inflación se ajustarán el 40% como promedio de la inflación anual considerando ambos escenarios. Respecto al alquiler, se realizará un aumento del 41%, índice de contratos de locación que se debe aplicar según el BCRA.

Tabla n 32: Tabla de costos.

Conceptos	1	2	3
Combustible	\$ 200.000,00	\$ 280.000,00	\$ 392.000,00
Telefono	\$ 55.000,00	\$ 77.000,00	\$ 107.800,00
Agua, luz y gas	\$ 5.000,00	\$ 7.000,00	\$ 9.800,00
Utiles y Papeles de Oficina	\$ 75.000,00	\$ 105.000,00	\$ 147.000,00
Internet	\$ 36.000,00	\$ 50.400,00	\$ 70.560,00
Alquiler	\$ 35.000,00	\$ 49.350,00	\$ 69.583,50
Publicidad y Promociones	\$ 540.000,00	\$ 756.000,00	\$ 1.058.400,00
varios	\$ 50.000,00	\$ 70.000,00	\$ 98.000,00
Honorarios	\$ 8.400.000,00	\$ 11.760.000,00	\$ 16.464.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 9.396.000,00</b>	<b>\$ 13.154.750,00</b>	<b>\$ 18.417.143,50</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.9.3. Previsión de ventas.

A continuación, se muestra una estimación de las ventas del servicio brindado por la empresa de ingeniería llevando a cabo la planificación estratégica desarrollada.

A modo de simplificación, se consideran dos tipos de servicios a brindar:

- Edificio residencial: incluye el diseño y calculo estructural en casa y edificios para viviendas u oficinas.
- Edificio industrial: incluye el diseño y calculo estructural en bodegas, fabricas, empresas, puentes.

Tabla n 33: Previsión de ventas.



SERVICIO	PRECIO POR HORA	CANTIDAD DE HORAS	INGRESOS POR VENTA		
Edif Industrial	\$ 1.475,56	3072	\$ 4.532.906,67		
Edif residencial	\$ 1.662,22	3872	\$ 6.436.124,44	\$ 10.969.031,11	AÑO 1

SERVICIO	PRECIO POR HORA	CANTIDAD DE HORAS	INGRESOS POR VENTA		
Edif Industrial	\$ 1.503,22	4608	\$ 6.926.848,00		
Edif residencial	\$ 1.693,39	5104	\$ 8.643.056,89	\$ 15.569.904,89	AÑO 2

SERVICIO	PRECIO POR HORA	CANTIDAD DE HORAS	INGRESOS POR VENTA		
Edif Industrial	\$ 1.557,63	6144	\$ 9.570.099,20		
Edif residencial	\$ 1.754,68	6456	\$ 11.328.235,60	\$ 20.898.334,80	AÑO 3

Fuente: Elaboración propia

#### 4.9.4. Depreciaciones

Las depreciaciones reflejan el desgaste que los bienes sufren con el paso del tiempo. En el Flujo de Fondos se reflejan como una pérdida contable y se deducen de ganancias, pero sin una salida de dinero.

Tabla n 34: Depreciaciones bienes de uso.

Muebles y utiles	Total	Vida util	Amortización
Escritorios	\$ 12.000,00	10	\$ 1.200,00
Sillas	\$ 24.000,00	10	\$ 2.400,00
Biblioteca	\$ 7.600,00	10	\$ 7.590,00
Lamparas	\$ 11.200,00	10	\$ 1.120,00
			<b>\$ 12.310,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.9.5. Impuesto a las Ganancias.

El Impuesto a las Ganancias es un tributo que se debe abonar cada mes por concepto de lo ganado en las actividades comerciales.

En Argentina, el impuesto para las sociedades es del 35%

#### 4.9.6 Capital de trabajo

El capital de trabajo es la magnitud total de capital requerido para atender la operatoria de la empresa, independientemente de cómo se lo financie. (Macario, Alberto)

Una característica de los servicios es su “inestockeabilidad”, no pueden inmovilizarse. Los proveedores necesarios para la empresa de diseño y cálculo estructural son proveedores de



energía, gas, agua, internet y los servicios de marketing, que se incorporan en la planificación estratégica, a quienes se les pagará de contado.

El servicio de ingeniería se cobrará por adelantado, por lo que no se necesitará inversión en créditos por venta. En consecuencia, el capital de trabajo será igual a cero.

#### 4.9.7. Financiamiento.

La inversión para desarrollar el proyecto es de \$ 1.556.940. Cada uno de los socios aportara el 30%, es decir \$ 934.164 sería el aporte de los dueños.

El resto de la inversión, \$ 622.776 será financiado a través de un préstamo que ofrece el Banco Nación a pequeñas y medianas empresas. Tal será por un periodo de 3 años (36 meses), a TNA de 29% y sistema de amortización alemán.

Financiamiento de las Inversiones	
Inversión total	\$ 1.556.940
Inversión aportada por el dueño	\$ 934.164
Monto de préstamo	\$ 622.776
Tasa de interés	29,0%
Años de gracia	1 año
Períodos de devolución	3

Términos Generales	
Deuda inicial	\$ 622.776,00
Capital a amortizar por período	\$ 207.592,00
Total a devolver	\$ 983.986,08

Amortización del préstamo (Alemán)				
Año	0	1	2	3
Deuda inicial	\$ 622.776,00	\$ 622.776,00	\$ 415.184,00	\$ 207.592,00
Amortización		\$ 207.592,00	\$ 207.592,00	\$ 207.592,00
Interés		\$ 180.605,04	\$ 120.403,36	\$ 60.201,68
Cuota		\$ 388.197,04	\$ 327.995,36	\$ 267.793,68
Deuda final	\$ 622.776,00	\$ 415.184,00	\$ 207.592,00	\$ -

#### 4.9.8. Criterios de decisión

Para este análisis se consideran dos criterios diferente para decidir tomar la decisión respecto a la viabilidad de realizar o no el proyecto.

El primer criterio será el valor actual neto (VAN), es un medio que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, ocasionados por una inversión.

El siguiente es la tasa interna de retorno (TIR), es el tipo de interés en el que el Valor Actual Neto se hace cero. Si la misma es alta, el proyecto a llevar a cabo es rentable. En caso contrario, si es baja, posiblemente no sea conveniente realizar la inversión.

La tasa de descuento se estima como la tasa de referencia del mercado, correspondiente a la Tasa Nominal Anual para colocaciones de \$100.000 intransferible a 30 días.

Si bien esta tasa es la que usualmente se utiliza para la evaluación de proyectos de inversión, cabe aclarar que actualmente está por debajo de la tasa de inflación actual. Esta diferencia hace que sea una tasa negativa en términos relativos. Por este motivo, considerar el plazo fijo



como mejor alternativa al proyecto de inversión estudiado puede derivar en un VAN positivo sin que necesariamente sea verdaderamente rentable.

<b>Tasa de descuento de referencia</b>	39 %
--	------

Tabla n 35: Flujo de fondos

CONCEPTOS	0	1	2	3
INVERSION	\$ -1.556.940			
VENTAS		\$ 10.969.031,11	\$ 15.569.904,89	\$ 20.898.334,80
COSTOS		\$ -9.396.000,00	\$ -13.154.750,00	\$ -18.417.143,50
DEPRECIACIONES		\$ -12.310,00	\$ -12.310,00	\$ -12.310,00
<b>EBIT(Flujo de caja antes de intereses, impuestos y depreciaciones)</b>		\$ 1.560.721,11	\$ 2.402.844,89	\$ 2.468.881,30
COSTO FINANCIERO		\$ -180.605,04	\$ -120.403,36	\$ -60.201,68
<b>FLUJO DE CAJA DESP DE INTERESES</b>		\$ 1.380.116,07	\$ 2.282.441,53	\$ 2.408.679,62
IMP. GANANCIAS		\$ -483.040,62	\$ -798.854,54	\$ -843.037,87
<b>RDO. DESPUES IMPUESTOS</b>		\$ 897.075,45	\$ 1.483.586,99	\$ 1.565.641,75
DEPRECIACIONES		\$ 12.310,00	\$ 12.310,00	\$ 12.310,00
<b>FLUJO DE CAJA CON DEPREC.</b>		\$ 909.385,45	\$ 1.495.896,99	\$ 1.577.951,75
AMORT DE CREDITOS		-\$ 207.592,00	-\$ 207.592,00	-\$ 207.592,00
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>\$ -1.556.940</b>	<b>\$ 701.793,45</b>	<b>\$ 1.288.304,99</b>	<b>\$ 1.370.359,75</b>

Fuente: Elaboración propia

<b>Flujo de Fondos sin Financiamiento</b>	
<b>VAN</b>	\$ 124.996
<b>TIR</b>	44%

El VAN del proyecto es positivo bajo el cual es positivo bajo el análisis realizado considerando el financiamiento de las inversiones mediante un préstamo. Esto deja en evidencia la factibilidad de ejecución del mismo.

La TIR es superior a la tasa de descuento de referencia. Esto implica que el proyecto es económicamente conveniente o factible y se podría aconsejar la ejecución de este, ya que genera una rentabilidad mayor que la mejor alternativa de inversión asociada a la tasa de descuento.



### CONCLUSIONES.

A partir de lo desarrollado a lo largo del trabajo de investigación, se puede concluir lo siguiente.

El objetivo de este trabajo es el desarrollo de la planificación estratégica, el cual utiliza como base de estudio el modelo de competitividad del autor Hugo Ocaña. Este modelo de competitividad propone comenzar su estudio en el análisis interno, para proceder al análisis externo y finalizar con la formulación estratégica. Además, se adhiere al mismo un análisis financiero para determinar si es factible económicamente llevar a cabo el proyecto.

Respecto a la situación interna, el estrategia cuenta con distintas fortalezas en los sistemas de aprendizaje y distribución de conocimiento. Pero a su vez posee debilidades respecto a la observación de la realidad. En cuanto su valor empresarial, la identidad presenta mínimamente un grado mayor de debilidades por sobre las fortalezas. No genera un alto nivel de diferenciación, pero las mismas son aceptadas a nivel de costos.

En cuanto el atractivo del sector diseño estructural predominan las amenazas respecto a las oportunidades, sobre todo en el macroentorno. El análisis dinámico indica que se encuentra en un sector de negocios fragmentado en la etapa de madurez. En las cuales, aún cuenta con expectativas para poder salir adelante.

Como consecuencia del análisis realizado, se formularon los diferentes niveles de estrategias organizacionales, las cuales conllevan a la planificación estratégica. Comenzando por la estrategia de negocios la empresa deberá desarrollar una estrategia en precios, es decir, que pueda trasladar su estructurar de costos bajos a los precios. Pasando a la estrategia de posicionamiento de defensa, aplicando tácticas de retaguardia. Luego se sugiere a la organización aplicar estrategias de crecimiento en cuanto a diversificaciones o alianzas. En el siguiente nivel organizacional, la organización deberá desarrollarse internamente. En el último nivel, se recomiendan estrategias en el ámbito funcional, en el área de operaciones, de comercialización y de desarrollo organizacional.

Por último, se desarrolla un análisis financiero, para poder determinar si es viable o no llevar a cabo el proyecto planteado. Para el mismo, se utilizan dos criterios de decisión. El valor actual neto del proyecto, el cual es positivo bajo el análisis realizado considerando el financiamiento de las inversiones mediante un préstamo. Esto deja en evidencia la factibilidad de ejecución del mismo. Y la tasa interna de retorno, la misma es superior a la tasa de descuento de referencia. Esto implica que el proyecto es económicamente conveniente o factible y se podría aconsejar la ejecución de este, ya que genera una rentabilidad mayor que la mejor alternativa de inversión asociada a la tasa de descuento.



### **BIBLIOGRAFÍA.**

1. “Administración Financiera”. Van Horne, James C. (1997). México. Editorial Pearson Educación.
2. “El capital de trabajo: sus efectos económicos y financieros”, en Administración de Empresas, Macario, Alberto J., (Buenos Aires, Contabilidad Moderna), Vol XIII
3. “Fundamentos de Administración Financiera”. Van Horne, James C. (2010). (Decimotercera edición).
4. Administración. Decimosegunda edición, Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Pearson, México, 2014
5. Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14º Edición. Harold Koontz, Heinz, Mrk Cannice.
6. Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa. Ariño, África. Estrategia Financiera, nº 236. Febrero 200.
7. Análisis Organizacional 2000. María Lamattina de Ferrari. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.
8. Apertura economía: <https://www.cronista.com/economia-politica/el-plan-del-gobierno-para-traer-dolares-y-potenciar-el-comercio-exterior/>
9. Créditos: <https://www.bna.com.ar/Empresas/Novidades/CreditoMiPyMEsIP>
10. Definiciones variable macroentorno: [www.economipedia.com](http://www.economipedia.com)
11. Desempleo: <https://www.infobae.com/economia/2021/03/05/segun-la-cepal-la-pobreza-en-la-argentina-trepa-al-388-y-el-desempleo-supero-el-20-por-la-pandemia/>
12. Diccionario Real Academia Española. Página web: [www.rae.es](http://www.rae.es)
13. Diseño Estructural. Editorial Universidad Católica de Chile. Rafael Ridell y Pablo Hidalgo. Segunda Edición, junio 2018.
14. Economía en la construcción: <https://www.losandes.com.ar/economia/en-mendoza-la-construccion-recupero-el-ritmo-pre-pandemia/>
15. El sector de la construcción en perspectiva: internalización e impacto en el mercado de trabajo. Aulas y Andamios, 2011. Ruggirello, Hernán M.
16. El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. Julio Bonmatí Martínez, vicepresidente AECE Madrid.
17. Enciclopedia Económica. Página web: [www.encyclopediaeconomica.com](http://www.encyclopediaeconomica.com)
18. Enfoques. Año XIV, 1 y 2 (2002). William R. Daros. CONICET
19. Fundamentos del marketing. Octava edición. Kotler, Philip y Gary Armstrong. Pearson Educación, México, 2008.
20. Impuesto a las ganancias: <https://www.cronista.com/economia-politica/impuesto-a-las-ganancias-que-es-quienes-pagan-categorias-y-todo-lo-que-tenes-que-saber/>
21. Índice contrato alquiler: <https://indicecontratoalquiler.com.ar/>
22. Inflación: [www.infobae.com/economia/2021/01/07/la-inflacion-de-la-argentina-en-2020-fue-la-segunda-mas-alta-de-america-latina/](http://www.infobae.com/economia/2021/01/07/la-inflacion-de-la-argentina-en-2020-fue-la-segunda-mas-alta-de-america-latina/)



23. Introducción a la teoría administrativa. Segunda edición 1965. Wilburg Jiménez Castro. Fondo de Cultura Económica.
24. Introducción al concepto de Planificación estratégica, 1999. Ing. Luis Pimentel Villalaz, MBA.
25. Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. Edgar Castro Monge. Artículo Revista Ciencias Económicas 28-No. 1: 2010
26. Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia. Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen. Sexta edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009
27. Material Cátedra Administración I. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo.
28. Material cátedra Ingeniería Civil I. Departamento de Ingeniería Civil. UTN.
29. Miembros del sector: [www.argentino.com.ar](http://www.argentino.com.ar)
30. Modelo de competitividad: <https://www.isotools.org/2012/07/19/modelo-nacional-para-la-competitividad-de-mexico/>
31. PBI per cápita: [www.eleconomista.com.ar/2021-02-antes-y-despues-del-covid/](http://www.eleconomista.com.ar/2021-02-antes-y-despues-del-covid/)
32. Presión tributaria: [www.cronista.com/economia-politica/Advierten-que-en-2021-la-presion-tributaria-sumaria-otro-punto-mas-del-producto-20201004-0013.html#:~:text=Un%20informe%20del%20Instituto%20Argentino,8%25%20del%20PIB%20en%202020.](http://www.cronista.com/economia-politica/Advierten-que-en-2021-la-presion-tributaria-sumaria-otro-punto-mas-del-producto-20201004-0013.html#:~:text=Un%20informe%20del%20Instituto%20Argentino,8%25%20del%20PIB%20en%202020.)
33. Psicología de las organizaciones. Katz, D. y R. Kahn (1989), Trillas, México, D.F.
34. Seriedad e incorruptibilidad de los gobernantes: <https://www.infobae.com/politica/2021/01/28/argentina-bajo-12-lugares-en-el-ranking-global-que-mide-la-corrupcion/>
35. Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño mejor. Michael E. Porter, 1991.



**ANEXOS.**

**ANEXO I.**

A	PERSONA, SUJETO, INDIVIDUO Y LA REALIDAD				
1	¿Es posible pensar que la realidad, el mundo “allí afuera” no es uno solo, sino que depende de la <b>persona que lo observa</b> ?	SI (4) X	NO (2)	QUIZÁS (3)	NO, DE NINGUNA MANERA (1)
2	Consecuentemente, el <b>conocimiento</b> de la realidad ¿debería considerársela como “subjetiva” y “relativa” al observador?	NO, EN ABSOLUTO (1)	EXISTE LA POSIBILIDAD (3)	EL CONOCIMIENTO NUNCA ES SUBJETIVO (2)	SI, ABSOLUTAMENTE (4) X
3	Si se continúa con la misma lógica, ¿las <b>acciones</b> que operarán la persona sobre la realidad observada y conocida, será, también, diferente, subjetiva y relativa?	POCO PROBABLE (2)	NO (1)	SÍ, ES PROBABLE (3)	ES ALTAMENTE PROBABLE (4) X
4	Si dos personas se encuentran ante una misma realidad, digamos de negocios, ¿cuál es la probabilidad que posean el mismo conocimiento y, llegado el caso, actúen de la misma manera?	ES MUY PROBABLE (1)	ES PROBABLE (2)	MUY POCO PROBABLE (4)	POCO PROBABLE (3) X
5	Siendo usted un empresario, ¿la realidad externa a su negocio “es” lo que usted dice que es y, por lo tanto, esa es la verdad que todos deben admitir?	NO; NO ES ASÍ (4) X	RARA VEZ (3)	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (2)	SIEMPRE (1)
6	¿Podría afirmarse que la verdad que usted, como empresario, se forma en relación a un negocio está limitada por sus propios prejuicios, creencias, valores, conocimientos, experiencias?	SI, DEFINITIVAMENTE Y ESO HACE A UN EMPRESARIO DISTINTO DE OTRO (4) X	ES ALTAMENTE PROBABLE (3)	SI, EN ALGUNOS CASOS (2)	NO, PORQUE ESO LE DARÍA UNA IMAGEN EQUIVOCADA DE LA REALIDAD (1)
7	Siendo usted un empresario, ¿se podría decir que tiene la capacidad de ver la realidad de distintas maneras, generando alternativas de acción según los acontecimientos y circunstancias.	SIEMPRE (4)	A VECES (2) X	GENERALMENTE (3)	NO ESTOY DE ACUERDO CON LA AFIRMACIÓN (1)
8	Y, siendo usted ese empresario, se caracteriza por la “voluntad de poder” hacer, aun cuando se enfrente ante situaciones que no puede controlar.	EL PODER HACER NO SIEMPRE DEPENDE DE MI(1)	POR LO GENERAL, ES ASÍ(3)	A VECES (2)	CIERTO. AÚN CON FACTORES EN CONTRA, ESTOY CONVENCIDO DE PODER HACER (4) X
9	Es conveniente convencerse de la propia mirada de la realidad antes que seguir la de otros.	NO ESTOY SEGURO (1)	A VECES (2)	ES UNA POSIBILIDAD (3) X	SI, HAY QUE ESTAR CONVENCIDO DE LA VISIÓN PROPIA. (4)



10	Y en el caso de que existieran evidencias ciertas que su visión no es la adecuada...	LA REVISARÍA Y HARÍA LOS AJUSTES QUE CORRESPONDIEN (4) X	LA CAMBIARÍA (3)	LA REVISARÍA (2)	SEGUIRÍA EN MI MISMA POSICIÓN (1)B6:F11
----	--	---	------------------	------------------	---

<b>B LA REALIDAD EXTERNA E INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN</b>					
1	Si realiza observaciones metódicamente de la realidad, interna y externa de sus negocios, ¿elige las variables sobre las que pone atención?	LA LISTA ES FLEXIBLE Y AGREGO O SACO VARIABLES SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS (4) X	TRATO DE MANTENER LAS VARIABLES OBSERVADAS (3)	ALGUNAS VARIABLES SE REPITEN Y OTRAS SON ELEGIDAS AL AZAR (2)	NO; LAS ELIJO AL AZAR SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS, AUNQUE POSEO UNA LISTA DE LAS VARIABLES RELEVANTES. (1)
2	¿Posee algún método o forma sistemática de evaluar las variables de la realidad?	NO. (1) X	NO LO TENGO FORMALMENTE ORGANIZADO (2)	POSEO UN MÉTODO, PERO NO LO APLICO CONSTANTEMENTE (3)	SÍ, POSEO HERRAMIENTAS METODOLÓGICA Y SISTEMATIZADAS QUE REVISO PERIÓDICAMENTE (4)
3	Cualquiera sea la forma con que observa la realidad, ¿procede a una proyección en el tiempo de las variables que analiza?	SOLO ALGUNA VARIABLES (3)	A VECES. (2) X	NO (1)	SÍ, HAGO UN REPRESENTACIÓN FUTURA COMPLETA DE LAS VARIABLES QUE ANALIZO (4)
4	¿Les ha comunicado a los ejecutivos y gerentes su visión del negocio?	SI, A TODOS (4)	A ALGUNOS (2) X	A LA MAYORÍA (3)	NO (1)
5	¿Ha explicitado y comunicado los objetivos a los ejecutivos y gerentes?	NO (1)	A ALGUNOS (2) X	SI, A TODOS (4)	A LA MAYORÍA (3)
6	Según los objetivos y metas, ¿asigna responsabilidades a los ejecutivos y gerentes según el nivel funcional y jerárquico?	A ALGUNOS (1)	A LOS DE MAYOR JERARQUÍA SOLAMENTE (2)	A LA MAYORÍA (3)	SÍ A TODOS (4) X
7	¿Realiza reuniones periódicas para analizar las condiciones dinámicas que operan en su negocio?	NO (1)	SÍ, EN FORMA CONTINUA (4)	A VECES (3)	A VECES, PERO SIN CONTINUIDAD (2) X
8	¿Propicia usted reuniones para desarrollar diagnósticos que permitan formular planes futuros?	NO (1)	A VECES, PERO SIN CONTINUIDAD (2) X	PERIÓDICAMENTE (3)	PERIÓDICA Y CONTINUAMENTE (4)



9	¿Alienta a sus ejecutivos y gerentes para que realicen planes basándose en criterios de factibilidad y riesgo?	NO (1) X	SI, CONTINUAMENTE (4)	PERIÓDICAMENTE, PERO SIN CONTINUIDAD (3)	MUY POCAS VECES (2)
10	¿Ha establecido un sistema continuo para controlar de qué manera el desempeño ha cumplido con los estándares previstos?	NO (1)	SI, CONTINUAMENTE (4)	PERIÓDICAMENTE, PERO SIN CONTINUIDAD (3)	MUY POCAS VECES (2) X

C. EL SISTEMA DE PERCEPCIÓN					
1	¿Ha pensado, una vez observada la realidad, que usted se forma una imagen, una representación imaginaria de esa realidad que no necesariamente es la verdadera?	NO LO HABÍA PENSADO Y ADEMÁS NO SÉ QUÉ ES EXACTAMENTE UNA REPRESENTACIÓN IMAGINARIA (1)	NO LO HABÍA PENSADO (2)	SÍ, PERO ESA REPRESENTACIÓN NO LA DESARROLLO EN FORMA SISTEMÁTICA (3)	SÍ, DE HECHO TRATO DE REPRESENTARLA, ADEMÁS DE MENTALMENTE, EN FORMA MÁS PRÁCTICA (4) X
2	¿Es habitual en usted emitir juicios sobre la realidad observada y percibida?	SÍ, Y ANALIZANDO EL ALCANCE Y VERACIDAD DE LOS JUICIOS (3)	SÍ, Y ANALIZO EL GRADO DE VERACIDAD DE ALGUNOS JUICIOS (2)	SI, PERO NO ESTOY SEGURO DE QUE ESOS JUICIOS SEAN VERDADEROS. (1) X	SI, LOS ANALIZO, DISCUTO CON OTRAS PERSONAS BUSCÁNDOLES FUNDAMENTOS (4)
3	Se sostiene que las ideas (que las personas pueden formarse) sobre la realidad, engañan.	CIERTO (1) X	NO ESTOY DE ACUERDO (4)	PROBABLEMENTE (3)	NO SÉ (2)
4	Bajo el supuesto de una realidad representada por una imagen mental, ¿siente que cuando la comunica no es entendida por los demás?	ME CUESTA HACÉRSELOS ENTENDER A TODOS (3)	SOLO UNOS POCO LO ENTIENDEN (2)	SIEMPRE (1) X	LO COMUNICO, LO EXPLICO DEBIDAMENTE Y LA MAYORÍA LO ENTIENDE. (4)
5	¿Confía en su intuición sobre la realidad?	CASI SIEMPRE (3)	A VECES (2)	NO (1) X	SOLO CUANDO LA ACOMPAÑO CON LA REFLEXIÓN, INDIVIDUALMENTE O EN FORMA GRUPAL (4)
6	Opine sobre esta "está la intuición, luego le sigue la experiencia"	NO ESTOY DE ACUERDO; LA EXPERIENCIA PRECEDE A LA INTUICIÓN (1) X	NO ESTOY SEGURO DE ESA AFIRMACIÓN (2)	EN GENERAL, ESTOY DE ACUERDO. (3)	SÍ, ES ASÍ. (4)



7	Ante una situación de negocios, cualquiera, nueva, inédita, ¿qué valor tiene la experiencia?	LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE CUALQUIERA SEA LA SITUACIÓN (1) X	MUY POCO O NADA TRATÁNDOSE DE UN HECHO INÉDITO (4)	POCA (3)	LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE ANTE SITUACIONES DETERMINADAS. (2)
8	En su visión de la realidad, las variables que la componen, ¿las observa como una totalidad en lugar de observarla como fragmentada?	EN GENERAL, DE FORMA FRAGMENTADA YA QUE NO PUEDO VER LA TOTALIDAD SIN PERDER DE VISTA LAS VARIABLES PARTICULARES (3)	FRAGMENTADA PORQUE EXISTEN VARIABLES QUE SON MÁS IMPORTANTES QUE OTRAS (2) X	PIENSO EN TODAS LAS VARIABLES QUE LA COMPONEN (1)	ENFOCO LA TOTALIDAD Y LAS RELACIONES EXISTENTE ENTRE LAS PARTES (4)
9	¿Considera que si usted emite un juicio relativo a la realidad va a coincidir con otros juicios de personas vinculadas al negocio?	DEBERÍA SER ASÍ (1)	SOLAMENTE SI LA VISIÓN DE LA REALIDAD ES COMPARTIDA POR TODOS (4)	EN ALGUNOS CASOS SÍ Y EN OTROS NO (3) X	LA MAYORÍA DEBERÍA COINCIDIR (2)
10	¿Existe la probabilidad que, aun cuando dos o más personas vinculadas al negocio “vean” la misma realidad, la expresen comunicacionalmente de la misma forma?	SI (1)	PUEDEN EXISTIR ALGUNAS VARIACIONES (2)	LA PROBABILIDAD PUEDE SER BAJA SI LAS FORMAS COMUNICACIONALES NO SON IGUALES (4) X	DEPENDERÁ DE LAS PERSONAS (3)

<b>D EL SISTEMA DE APRENDIZAJE</b>					
1	¿Considera que observar la realidad le enseña a usted acerca de la dinámica dominante en los negocios?	UN POCO. YA QUE NO PUEDO OBSERVAR TODA LA REALIDAD (1)	LA REALIDAD NO ENSEÑA, SOLO SE MUESTRA OBJETIVAMENTE (2)	SÍ, OBSERVAR LA REALIDAD, ME ENSEÑA (3) X	CUANTO MÁS PROFUNDO OBSERVO LA REALIDAD, MÁS ME ENSEÑA ACERCA DE ELLA (4)
2	¿Considera que usted posee capacidades innatas para los negocios, más allá de lo que pueda aprender?	NO (1)	SÍ, MUCHO (4)	BASTANTE (3)	UN POCO. (2) X
3	¿Qué importancia le da a su sentido común en el aprendizaje de sus negocios?	UN POCO (2)	POCO Y NADA (1)	BASTANTE (3) X	EN SU JUSTA MEDIDA SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS (4)
4	¿Considera que el objetivo de la realidad en forma circunstancial, posee más importancia que el aprendizaje que se adquiere sobre hechos repetitivos?	BASTANTE (3) X	SÍ, MUCHO, DEFINITIVAMENTE (4)	NO SE (1)	UN POCO (2)



5	La realidad de los negocios se aprende haciendo negocios, no con libros.	EL HACER NEGOCIOS NO TIENE SENTIDO SI NO SE POSEE UN APRENDIZAJE FORMAL (4)	LA MAYOR PARTE (2)	DEBE HABER UNA COMBINACIÓN DE AMBOS PROCEDIMIENTOS (3) X	SEGURO (1)
6	Los aprendizajes significativos en el día a día y no con cursos, libros, charlas, etc.	SI, ESTOY SEGURO (1)	TEORÍA Y EXPERIENCIA NO SE PUEDEN DESPRENDER (4)	SIEMPRE EL EQUILIBRIO ENTRE UN SISTEMA Y OTRO DE APRENDIZAJE ES MÁS BENEFICIOSO (3) X	LA MAYOR PARTE DE LA VECES, SI (2)
7	No se puede hacer negocios sin primero haber adquirido los conocimientos necesarios que señalan la teoría.	NO, PARA NADA (1).	QUIEN PRE- TENDA ADMINISTRAR SUS NEGOCIOS SOLO CON LA EXPERIENCIA TIENE UN ALTO GRADO DE PROBABILIDAD DE FRACASAR. (2)	TODOS LOS CONOCIMIEN- TOS TEÓRI- COS SOBRE NEGOCIOS SON VÁLIDOS (3)	HAY QUE SABER QUE CONOCIMIENTOS SON VÁLIDOS PARA EL NEGOCIO (4) X
8	¿Qué importancia le asigna usted a la intuición al momento de tomar una decisión importante relacionada con el negocio?	TODA LA IMPORTANCIA (1)	NINGUNA (2)	EQUILIBRO INTUICIÓN CON CONOCIMIENTOS FORMALES (3)	BUSCO FUNDAMENTAR LO INTUIDO CON CONOCIMIENTOS FORMALES (4) X
9	Está demostrado que los grandes hombres de negocios muy pocas veces recurrieron a conocimientos teóricos	ES CIERTO (1)	NO ESTÁ DEMOSTRADO (2)	EN GRAN PARTE, SI. (3)  X	ES CIERTO, PERO ASUMIE- RON RIESGOS DE FRACASO MAYORES (4)
10	En definitiva, negocios se experimentan y después se estudian con conocimientos teóricos.	EN ALGUNOS CASOS (2)	CIERTO (1)	NO HAY PRÁC- TICA SIN TEORÍA, NI TEORÍA SIN PRÁCTICA (4)	HAY QUE BUSCAR EL JUSTO EQUILIBRIO (3) X

E. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN					
1	¿Posee su propia manera de captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida?	SÍ, AUNQUE NO DE MANERA COMPLETA Y SISTEMÁTICA (4) X	NO, PERO LO INTENTO (2)	SOLO PARA SITUACIONES ESPECIALES (3)	NO (1)
2	¿Posee algún método o procedimiento, para usted y/o la empresa, para captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida?	SI (4)	NO, PERO LO TENGO PREVISTO (2)	SOLO PAR- CIALMENTE (3)	NO (1) X



3	¿Posee mecanismos que le aseguren que el mensaje que transmite, especialmente su visión de la realidad, se ha comprendido fielmente por sus eventuales escuchas?	LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO DE LOS RESULTADOS (3)	NO, PERO ES UN TEMA QUE PREOCUPA (2)	NO, Y NO LO HABÍA PENSADO (1) x	ME ASEGURO QUE EL MENSAJE LLEGUE LO MÁS FIELMENTE POSIBLE A MI PROPIA VISIÓN (4)
4	¿Posee un sistema de información sistematizado e informatizado accesible para todos los miembros de la empresa según sus niveles jerárquicos?	NO (1)  X	SÍ, PERO PARCIALMENTE Y RELACIONADO CON LA INFORMACIÓN CLÁSICA (CONTABLE, IMPOSITIVA, SUELDOS) (2)	SÍ, PERO NO ALCANZA A TODOS LOS NIVELES DE LA EMPRESA (3)	SÍ, DISTRIBUIDA EN INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES E INFORMACIÓN OPERATIVA (4)
5	Repasando los principios de Shanonn y Weaver ( <i>ver pág. 76</i> ) ¿en qué medida está de acuerdo con ellos?	NO ESTOY DE ACUERDO EN NINGÚN CASO (1)	ESTOY DE ACUERDO CON ALGUNOS PRINCIPIOS (2)	ESTOY DE ACUERDO CON LA MAYORÍA DE LOS PRINCIPIOS (3) X	ESTOY DE ACUERDO CON TODOS LOS PRINCIPIOS (4)
6	¿Posee el sistema de información una formalidad de observación, interpretación y captura de datos, ya sea individualmente o para los miembros de la organización según sus jerarquías?	NO (1)	SÍ (4)	PARCIALMENTE, PERSONAL Y GRUPAL (3)	EN FORMA PARCIAL E INDIVIDUAL (2) X
7	¿Realiza un esfuerzo para que la comunicación acerca de la interpretación de la realidad sea comprensible para el resto de los miembros de la organización?	SI, DE MANERA SISTEMÁTICA (4)	SOLO PARCIALMENTE (3) X	SOLO CUANDO LA INFORMACIÓN ES RELEVANTE (2)	NO ME HE PUESTO A PENSAR EN ELLO (1)
8	¿Posee un esquema del cuál es la información relevante (primaria) y cuál es la prescindible (secundaria)?	NO HE PENSADO EN ELLO (2)	NO (1)	SOLO EN LOS CASOS RELEVANTES (IMPUESTOS, VENTAS) (3) X	TENGO DETERMINADA CUAL ES LA INFORMACIÓN RELEVANTE ÁREA MIS NEGOCIOS (4)
9	¿Se maneja con diversas fuentes de información o se remite unas pocas principales?	TODAS LAS CREO QUE SON IMPORTANTES (1)	SOLO LAS QUE TIENEN DIRECTA INCUMBENCIA CON MI NEGOCIO (4)	TRATO DE SELECCIONARLAS (3) X	SOLO LAS ALGUNAS (2)
10	Acerca del conocimiento que se forma por distintos medios de comunicación, ¿le da credibilidad absoluta?	SI, SIEMPRE (1)	SÍ, SIEMPRE, CON ALGUNAS PRECAUCIONES (2)	DEPENDE DE LA FUENTE (3)	SOLO EN PUBLICACIONES SERIAS, ESPECIALIZADAS Y RECONOCIDAS COMO TAL (4) X

F. EL SISTEMA DE CONOCIMIENTO					
1	¿Cómo considera su nivel de conocimientos con relación a su negocio?	ACEPTABLES (1)	MÁS QUE ACEPTABLE (2)	MUY BUENO (4)	MUY COMPLETO (3) X



2	De sus conocimientos, ¿está en condiciones de establecer cuáles son objetivos formales y cuáles son simples creencias/ opiniones)	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (3)	SÍ, TOTALMENTE (4)	NO (1)	SOLO PARCIALMENTE (2) X
3	¿Interviene activamente en cursos de capacitación juntos a los miembros de su empresa?	SIEMPRE (4)	SOLO CUANDO MI TRABAJO ME LO PERMITE (3) X	TRATO DE HACERLO (2)	NORMALMENTE, NO (1)
4	¿Se encuentra en condiciones de hacer un listado de, al menos, 10 creencias suyas acerca de su negocio?	NO (1)	NO SE (2)	CREO QUE SÍ (3) X	SI, DEFINITIVAMENTE (4)
5	¿Conoce el concepto de "prospectiva"?	NO ESTOY SEGURO (2)	SI (4)	POSEO UNA IDEA (3)	NO (1) X
6	¿Realiza acciones concretas y sistemáticas para formalizar sus conocimientos (cursos, actualizaciones, lecturas específicas)?	NO (1)	NO, REGULARMENTE (2)	PERIODICAMENTE, AUNQUE NO EN FORMA SISTEMÁTICA (3) x	SI, PERMANENTEMENTE Y SIGUIENDO UN PROGRAMA PREESTABLECIDO (4)
7	¿Podría admitir que la verdadera ventaja competitiva de la empresa se basa en el conocimiento?	EN POCOS CASOS (2)	NO NECESARIAMENTE (1)	SI, DEFINITAMENTE (4) x	EN AQUELLOS CONOCIMIENTOS CRÍTICOS (3)
8	¿Qué importancia le asigna a las creencias, a la imaginación y la intuición en la formación de conocimiento del negocio?	MUCHA, TANTO COMO EL CONOCIMIENTO FORMAL (4)	POCA (2) X	RELATIVAMENTE (3)	NINGUNA (1)
9	¿Hasta qué punto sus creencias, valores, creencias son compartidos por el resto de la organización?	SÉ QUE TODOS SON COMPARTIDOS POR TODOS (4)	ENTIENDO QUE GRAN PARTE DE ELLOS SON COMPARTIDOS. (3)	PARCIALMENTE (2) X	NO LO SÉ (1)
10	¿El conocimiento sólo es válido si se transforma en saber competitivo?	NO SE (1)	SI, DEFINITAMENTE (4)	PARECIERA QUE SI (3)	PROBABLEMENTE (2) X

G. LA DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO					
1	¿Ha instrumentado alguna forma de distribución de la información según los niveles correspondientes?	NO (1)	PARCIALMENTE (2)	EN GRAN PARTE (3) X	SÍ (4)



2	Si lo ha instrumentado, ¿es de forma sistemática y continua?	SÍ. A TODOS, SEGÚN LOS NIVELES JERÁRQUICOS (4)	EN ALGUNA CUESTIONES (2) X	SOLO A LAS PARTES INVOLUCRADAS (3)	NO (1)
3	¿Utiliza sistemas informáticos para la distribución de la información?	SOLO PARA LAS FUNCIONES OPERATIVAS (2)	NO (1)	SI DEPEN- DIENDO LOS NIVELES JERÁRQUICOS (4)	SOLO EN ALGUNOS CASOS (3) X
4	¿Posee seguridad que la información es distribuida?	CREO QUE SÍ (2) X	NO LO SÉ (1)	CREO QUE PARCIALMENTE (3)	SÍ, ABSOLUTAMENTE (4)
5	¿Verifica que la distribución de la información es analizada, discutida por los miembros de la organización?	CUANDO ME ES POSIBLE (1)	CASI EN TODOS LOS CASOS (3)	SOLO LA INFORMACIÓN MÁS IMPORTANTE (2)	SÍ, SIEMPRE (4) X
6	¿Considera que la distribución del co- nocimiento potencia las capacidades de la empresa?	NO ESTOY SEGURO (1)	SI, DEFINITAMENTE (4) X	SÍ, EN FORMA PARCIAL (3)	RELATIVAMENTE (2)
7	¿La distribución de conocimientos ayuda a evitar la concentración de poder de la información en unas pocas personas?	DEPENDE DEL CONOCIMIENTO (1)	A VECES (2)	SI, ES ALTAMENTE PROBABLE (3)	SI, DEFINITAMENTE (4) X
8	¿La distribución de los conocimientos a ayuda a la delegación de funciones?	NO SIEMPRE (2)	NO SE (1)	SEGÚN EL CONOCIMIENTO DISTRIBUIDO (3)	SI, TOTALMENTE (4) X
9	¿La distribución de los conocimientos ayuda a interpretar la complejidad del negocio?	SI, DEFINITAMENTE (4) X	EN GRAN PARTE (3)	POSIBLEMENTE (2)	NO CREO (1)
10	¿Las organizaciones "inteligentes" demandan la distribución del conocimiento?	SI, EN GRAN PARTE (3) X	EN PARTE (2)	NO SE (1)	SI, ABSOLUTAMENTE (4)

<b>H EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES APLICADAS</b>					
1	¿Ha implementado métodos o procedimientos para evaluar las acciones estratégicas aplicadas?	NO (1) X	BASTANTE (3)	ALGO (2)	SI (4)



2	¿Posee una actitud deliberadamente activa con relación a la realidad de sus negocios?	HAGO LO POSIBLE (1)	EN GRAN PARTE (3) X	LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO SI HAGO LO CORRECTO (2)	SÍ, DEFINITIVAMENTE (4)
3	¿Antes de tomar acciones sobre sus negocios, desarrolla modelos y/o representaciones mentales de los posibles resultados?	SÍ, DEFINITIVAMENTE (4) X	LO INTENTO EN LA MAYOR PARTE DE LOS CASOS (3)	A VECES (2)	NO (1)
4	¿Toma las medidas correctivas cuando los resultados no son los esperados?	CUANDO ES POSIBLE (1)	SOLO EN AQUELLOS RESULTADOS MÁS RELEVANTES (2) X	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (3)	SI, SIEMPRE (4)
5	¿Analiza la importancia de variables que han determinado los resultados obtenidos?	NO (1)	SIEMPRE (4)	CASI SIEMPRE (3)	A VECES (2) X
6	¿La evolución de los resultados los realiza con el resto de los miembros del equipo?	CON LOS DE LA JERARQUÍAS QUE CORRESPONDEN (4) X	NO (1)	CUANDO ME ES POSIBLE (3)	CON ALGUNOS (2)
7	¿Utiliza parámetros de control de los resultados (por ejemplo, tableros de control)?	NO (1) X	SOLO PARA ALGUNAS VARIABLES (2)	SÍ, SIEMPRE (4)	EN LA MAYOR PARTE DE LOS CASOS (3)
8	¿Cuánto tiempo relativo les asigna a las actividades de control?	EQUILIBRO EL TIEMPO JUNTO CON LOS QUE ASIGNO A PLANIFICAR Y DIRIGIR (3)	PRÁCTICAMENTE TODO EL TIEMPO LO EJERZO CONTROLANDO RESULTADOS (1)	CONTROLO MÁS DE LO QUE PLANIFICO Y DIRIJO (2)	NO PUEDO CONTROLAR SI PRIMERAMENTE NO HE PLANIFICADO Y DIRIGIDO (4) X
9	¿Con qué periodicidad realiza los controles de resultados?	CUANDO EL TIEMPO ME LO PERMITE (1) X	NO EN FORMA REGULAR (2)	PERIÓDICAMENTE AUNQUE SIN CONTINUIDAD (3)	PERIÓDICA Y CONTINUAMENTE CON FECHAS DETERMINADAS (4)
10	¿Los resultados son comunicados al resto de los miembros de la organización?	SI, SIEMPRE (4)	SOLO LOS MÁS RELEVANTES (2)	SI, DEPENDIENDO DE LA JERARQUÍA (3) X	NO SIEMPRE (1)



## ANEXO II.

### Cuestionario “Diagnóstico Visión empresaria.”

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



10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.			X	
11. Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.		X		
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.			X	
13. Ídem para la cooperación entre los miembros-			X	
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.				X
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.	X			
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.		X		
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.		X		
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.		X		
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.	X			
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.		X		
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.			X	
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)		X		
23. Ídem respecto de su transparencia empresaria.			X	
24. Se alienta el trabajo en equipo.				X
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.			X	
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).	X			



27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.		<b>x</b>		
---	--	----------	--	--

### **ANEXO III.**

#### **Cuestionario “Diagnóstico de la Misión de Negocios.”**

	CONTENIDO	No siempre (0)	Pocas veces (0,25)	Solo para los casos relevantes (0,80)	Siempre (1)
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son clientes de la Organización?				<b>X</b>
2	¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes?			<b>X</b>	
3	¿Puede identificarse quienes son los clientes potenciales de la organización?		<b>X</b>		
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica?				<b>X</b>
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización?		<b>X</b>		
6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?				<b>X</b>
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?		<b>x</b>		
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?		<b>x</b>		
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?			<b>x</b>	
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión y elección del cliente?			<b>x</b>	
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?		<b>x</b>		



12	¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?			<b>x</b>	
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?		<b>x</b>		
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?			<b>x</b>	
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?			<b>x</b>	
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?		<b>X</b>		
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil de los clientes de la organización?		<b>X</b>		
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?		<b>X</b>		
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?			<b>x</b>	
20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?		<b>X</b>		
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?		<b>X</b>		
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específicas de los clientes?				<b>X</b>
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes?	<b>x</b>			
24	¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?				<b>X</b>
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?		<b>X</b>		
26	¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?		<b>X</b>		
27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?		<b>X</b>		



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

#### **ANEXO IV.**

#### **Cuestionario “Diagnóstico Cultura organizacional.”**

	SI	NO
1. ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?		<b>x</b>



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



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

## **ANEXO V.**

### **Cuestionario “Diagnóstico de la Estructura organizacional.”**

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



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

## **ANEXO VI.**

### Análisis financiero.

- Costos

Sueldos	gerente	senior	junior
cantidad	2	2	3
Mensual	\$ 150.000,00	\$ 95.000,00	\$ 70.000,00
Anual	\$ 1.800.000,00	\$ 1.140.000,00	\$ 840.000,00
Subtotal	\$ 3.600.000,00	\$ 2.280.000,00	\$ 2.520.000,00
Total	\$ 8.400.000,00		

- Previsión de ventas.

Coeficiente de pase: es el coeficiente calculado para conseguir el valor de venta final de cualquier ítem del cómputo y presupuesto, el que se multiplica por los precios unitarios.



PROYECTOS/AÑO	1	2	3
Edificio residencial(Casa)	24	26	29
Edificio residencial(Edificio)	1	2	3
Edificio Industrial (empresas)	2	3	4

Coef de pase	1,6	1,63	1,689
--------------	-----	------	-------

	EDIFICIO RESIDENCIAL		
	Casa	Edificio	Industria
CANTIDAD DE PLANOS / PROYECTO	2	16	24
HORAS / PLANO	60	62	64

Honorarios	Casa	Edificio	industria
Junior	0,8	0,3	
Senior	0,2	0,7	0,2
Socio	-		0,8

Honorarios mensual	
Junior	\$ 80.000,00
Senior	\$ 110.000,00
Socio	\$ 180.000,00