



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

PLAN DE NEGOCIOS:

“Transporte Internacional Mosca & Mosca Ltda.”

Trabajo de investigación

Por

María Soledad Mosca Buvinic (sole.mosca@hotmail.com)

Profesor Tutor

Analía Villegas

Mendoza – 2019

A mis pilares, Luis y Miroslava

Y a todos los que me acompañaron en este camino

RESUMEN

Es muy importante para todo emprendedor contar con una herramienta que le permita desarrollar, implementar y evaluar la factibilidad de instaurar una idea para así disminuir riesgos. Esta herramienta puede ser un plan de negocios, el cual se desarrollará en este trabajo.

La empresa con la que realizaré este trabajo se llama “Transporte Internacional Mosca & Mosca Limitada”, y en ella se ha encontrado la necesidad, dada su situación actual, de realizar un plan de negocios, para poder revertir situaciones desfavorables que está transcurriendo la empresa hoy en día.

Luego de analizar el ambiente y contexto e indagar en la evolución y situación de la empresa, se ha llegado a la conclusión de que se necesita una fuerte reestructuración del negocio para abrir nuevos mercados y así seguir avanzando. Esto se ha producido por la oferta demasiado alta que hay de transportes en el mercado.

Mediante este trabajo, tengo el objetivo de proporcionar un plan de negocios para saber cómo actuar frente a este inconveniente.

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

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

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

Podríamos anticipar que Mosca & Mosca deberá buscar nuevos segmentos de clientes o diversificar, para obtener mayor participación en el mercado y así crecer en el mismo.

Algunas palabras claves de este trabajo, son: transporte internacional, servicios de logística, cargas terrestres, Chile-Argentina.

ÍNDICE

Introducción.....	7
CAPÍTULO 1 – La empresa	10
1. Visión	11
2. Misión	11
3. Valores	11
4. Evolución de la empresa	12
CAPÍTULO 2 – Análisis del ambiente	15
1. Contextualización de la empresa en el sector de negocio	15
▪ Ambiente externo	15
▪ Ambiente interno	16
2. Dimensiones del ambiente	17
▪ Incertidumbre	17
▪ Cambio	17
▪ Complejidad	18
CAPÍTULO 3 – FODA	19
1. Desarrollo de la matriz	20
2. Matriz de Mosca & Mosca	21
CAPÍTULO 4 – Estimación del valor empresario	23
1. Diagnóstico del perfil del estratega	24
2. Estimación del factor de individualización	26
A. Visión	27
B. Misión	28
C. Cultura	29
D. Estructura	31
E. Calculo del factor de individualización	32
3. Estimación del factor de sofisticación	33
4. Estimación del factor de optimización	38

5. Cálculo del valor empresarial	39
CAPÍTULO 5 – Análisis del sector de negocios	41
1. NIVEL 1	42
A. Clientes	42
B. Empresa	43
C. Competencia	45
2. NIVEL 2	46
A. Proveedores	46
B. Posibles nuevos ingresantes	47
C. Sustituto	48
D. Actores estatales y no estatales	49
3. NIVEL 3	49
A. Entorno económico	49
B. Entorno sociocultural	49
C. Entorno legal	49
D. Entorno político	49
E. Entono tecnológico	49
4. Justificación de las variables	51
5. Ciclo de vida del sector de negocios	58
6. Segmento de la industria	59
CAPÍTULO 6 – Análisis de la competencia y posición competitiva	62
1. Posición Competitiva	62
2. Análisis matricial: “análisis de la posición competitiva empresarial”	64
A. Matriz BCG	64
B. Matriz Mc Kinsey	67
C. Matriz ADL	70
CAPÍTULO 7 – Formulación de la estrategia	72
1. Estrategia de negocio	72
A. Estrategia de marketing	73
B. Estrategia de marca	74

2. Estrategia de posicionamiento competitivo	75
3. Estrategia de crecimiento	77
4. Estrategia organizacional	78
5. Estrategia funcional	79
A. Estrategia de operaciones	80
B. Estrategia de comercialización	80
C. Estrategia de desarrollo organizacional y personal	80
D. Estrategia financiera	81
Conclusión	84
Referencias Bibliográficas	86
Anexos	87
- ANEXO 1: Cuestionario perfil del estratega y factor de individualización	
- ANEXO 2: Diagnóstico de la visión empresaria (Vi)	
- ANEXO 3: Diagnóstico de la misión empresaria (Mi)	
- ANEXO 4: Diagnóstico de la cultura empresaria (Cu)	
- ANEXO 5: Diagnóstico de la estructura organizacional (Eo)	

INTRODUCCIÓN

Con el siguiente trabajo de investigación, se intenta proporcionarle a Mosca & Mosca una herramienta que le ayude a tomar buenas decisiones hoy en día y en el futuro. Esta herramienta se denomina plan de negocios, y se conforma por un análisis estratégico y financiero de la empresa y de los proyectos a realizar por ella.

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

Lo que se desea mostrar y analizar en este trabajo es, la situación que está atravesando la empresa hoy en día, con sus problemas y sus ventajas, el porqué de donde está situada y como seguir adelante para crecer y no estancarse en un mercado que hoy en día no tiene mucho potencial, o mejor dicho no es muy atractivo.

La fuente principal de información para realizar este trabajo de investigación, fue el libro del profesor Hugo Ricardo Ocaña “Estrategias de negocio”, tercera edición del año 2016. También se utilizó material de distintas cátedras de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cuyo, como de Análisis Organizacional, Administración II, Administración Financiera II, Empresas Familiares, entre otras.

El trabajo se organizará en siete capítulos, donde se desarrollarán los temas fundamentales para realizar un análisis estratégico y financiero de la empresa y así poder formular un plan de negocios.

CAPÍTULO 1: La empresa

Este primer capítulo está destinado solamente para conocer la historia de Mosca & Mosca, como se creó, dónde, quién la fundó, quienes hoy en día trabajan en ella, sus valores, etc. Muestra también su evolución en el tiempo con respecto a los integrantes de la familia.

CAPÍTULO 2: Análisis del ambiente

En este capítulo se desarrolla un análisis interno y externo del ambiente donde se desenvuelve la empresa, se intenta entender el entorno que la rodea.

CAPÍTULO 3: FODA

Se realiza un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, para definir estrategias a utilizar.

CAPÍTULO 4: Estimación del valor empresarial

En este apartado se calcula el valor empresarial de la organización, analizando la identidad, diferencia y eficiencia de la misma.

CAPÍTULO 5: Análisis del sector de negocios

Se analiza y describe el sector de negocios donde se encuentra a empresa, para detectar el grado de competitividad, y consecuentemente, su atractivo para desarrollar negocios.

CAPÍTULO 6: Análisis de la competencia y posición competitiva

En este capítulo se analiza la competencia de la empresa y su posición frente a sus competidores. Utilizando diferentes matrices, posicionamos a la empresa para saber dónde se encuentra. y que estrategias se deben seguir para permanecer o cambiar su posición en el mercado, dependiendo de lo que se quiera conseguir.

CAPÍTULO 7: Formulación de la estrategia

Analizando distintas estrategias, como de crecimiento, funcionales u organizacionales, se llega a la información necesaria para decidir qué acciones hay que tomar para llegar a los objetivos de la empresa, acordes a la situación actual de ella y del sector. Se podría decir que, en este capítulo final, se pasa del diagnóstico a la acción, se decide qué estrategia se va a usar en el futuro.

Formulación de Objetivos

General: Plan de negocios para la empresa Transporte Internacional Mosca & Mosca Limitada, para realizar una reestructuración del negocio de transporte internacional por carretera.

Específicos:

- ✓ Analizar el ambiente y contexto donde se encuentra la empresa.
- ✓ Realizar diagnóstico FODA, para ayuda de toma de decisiones.
- ✓ Analizar la estructura y planificación estratégica de la empresa.
- ✓ Comprender la evolución de la empresa y familia en conjunto.

- ✓ Analizar aspectos internos de la familia, para poder comprender los de la empresa.
- ✓ Evaluación económica de la nueva estrategia que aplica la empresa.

Capítulo 1: “La empresa”

Es muy importante en el análisis de una organización, entender y comprender los aspectos internos de la misma. La historia de la organización construye su forma de ser, su forma de actuar.

Si conocemos sus orígenes, su desarrollo y su evolución, podremos entender las causas de sus resultados, cuáles han sido sus éxitos, sus fracasos, su trayectoria y los valores que le dan su propia identidad.

Para entender a la organización en estudio, en este capítulo hablaremos de su propia historia, su visión, sus valores, quien la fundó, con qué objetivo, de su evolución en el tiempo con respecto a la incorporación de cada integrante de la familia a la empresa y demás.

Este análisis, nos lleva al problema que se enfrenta hoy día la organización y al cual se quiere resolver con este trabajo de investigación.

La fuente de la información de este capítulo, son los integrantes de Mosca & Mosca. Se ha indagado y escuchado a los miembros de la organización para comprender su organización.

La empresa Transporte Internacional Mosca & Mosca Ltda. es una empresa joven que se creó en Chile en el año 2012 heredando el rubro de transporte de carga por carretera al que se dedicaba desde hace muchos años. Fue fundada por Luis Alejandro Mosca y Marcos Luis Mosca quienes se dedicaron siempre a brindar servicios de transporte terrestre internacional uniendo la República de Chile con la República Argentina.

La empresa cuenta con camiones propios, y un importante equipo de trabajo tercerizado con el que se desempeña desde el comienzo de sus actividades. Su compromiso es ofrecer un servicio de primer nivel, con garantía, seguridad y confianza, cumpliendo los tiempos de entrega.

Las unidades propias cuentan con capacidad de carga de 28 toneladas, acondicionadas para realizar el tipo de traslado que se solicite y con todos los requerimientos exigidos.

Los tipos de camiones que posee la empresa son: furgón, furgón frigorífico, semirremolque con o sin baranda y semirremolque porta contenedor (“Araña”) con generadores, sumado a un servicio de seguimiento satelital permanente que genera otro tipo de confianza con los clientes, garantizando así, la seguridad de su mercadería y su trazabilidad.

El transporte tiene 2 bases, una en Los Andes (Chile) y otra en Mendoza (Argentina). Cada una llevada a cabo por un dueño. La sucursal de Mendoza se encuentra netamente destinada a la logística, manejo de cargas y administración. Mientras que la de Chile se destinó como base de unidades, dirección legal y contabilidad.

La flota de unidades tercerizadas que se suman al equipo de trabajo, les ayuda a satisfacer completamente las necesidades de los clientes, sin ellos no podrían cubrir completamente la demanda. Esto se debe a que en los últimos dicha empresa ha crecido y afianzado su trabajo con empresas de primera línea.

1. Visión

“Ser una empresa admirada, respetada y preferida por nuestros empleados, clientes y proveedores, convirtiéndonos así en al transporte más competitivo de Chile.”

2. Misión

“Brindar un servicio de alta calidad con seguridad y confianza para nuestros clientes y proveedores, dedicándonos y esforzándonos día a día al transporte de carga terrestre y servicios logísticos.”

3. Valores

- Hacer de Mosca & Mosca el mejor lugar de trabajo, donde se quiera compartir talento y entusiasmo.
- Ofrecer un servicio de primer nivel, con garantía, seguridad y confianza, cumpliendo los tiempos de entrega para todas las distintas cargas.
- Relaciones personales basadas en la confianza y el respeto mutuo.
- Solucionar problemas logísticos, conocer las auténticas y diferentes necesidades del cliente para poder ofrecerles un servicio personalizado y una atención que nos haga ganarnos su confianza.

4. Etapas que marcan la evolución de la empresa

Gráfico N°1: Evolución de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Período 2012-2014

Desde el 2012, cuando se formó la empresa solo eran 2 personas, el fundador Luis Mosca y su Hija Soledad Mosca. El hijo mayor de Luis, Marcos, fundó la empresa de forma legal, pero trabajaba en otra organización como chofer, no podía dejar el trabajo ya que recién comenzaban las actividades de la empresa. Al comienzo, solo realizaban logística, es decir, no tenían camiones propios en ese momento. Entre los dos, realizaban todas las tareas, clientes, proveedores, bancos, facturación, contabilidad, logística

(coordinación de cargas, ocupa las 24 hs. del día). Así se iniciaron en el rubro, y de a poco obtuvieron más cargas y más confianza en el rubro.

Período 2014-2016

A los 2 años, se unió Marcos a la empresa. Con la ayuda de él, pudieron comprar el primer camión, manejado por él mismo. Ese acontecimiento marcó mucho la vida de la organización, ya que pasaron a realizar cargas completas por parte de ellos y pudieron así brindar otro servicio más confiable a los clientes, sin nunca abandonar su primer trabajo que les brindó poder insertarse en el mercado (Logística/Tercerización). Con el paso del tiempo crecieron bastante y pudieron dar el paso a la compra del segundo camión.

Período 2016-2018

Esta etapa de la empresa estuvo marcada por el ingreso de Victoria a la organización, hija del fundador Luis y hermana de Soledad y Marcos. Ella se encargó desde su comienzo de la coordinación de cargas, tanto de camiones propios de la empresa, como de los tercerizados. Al incorporarse, el trabajo de Soledad disminuyó en cantidad horaria y pudo concentrarse netamente en actividades más específicas. Así pudieron organizarse en dos departamentos, Administración y contabilidad por un lado y Logística por otro.

Con el paso del tiempo, con la empresa y familia más unida fueron afianzándose en el mercado y realizando lazos con clientes más fuertes y duraderos. Esto los llevó a confiar más en el equipo y comprar el tercer camión. Tenían el respaldo de trabajo con clientes grandes e internacionales, y apostaron a eso.

Como en casi todas las empresas familiares, cada uno tiene su función y sus actividades, pero al fin y al cabo todos están para resolver todos los problemas que se originan en el día a día. Diría el fundador Luis “24hs por 7 días de la semana”.

Período 2018-2019

A mediados del año 2018 llegaron a tener 4 camiones propios con 8 unidades de arrastre distintas, más la flota de camiones tercerizada de confianza que trabajaban con la empresa todas las semanas.

Las cosas cambiaron bastante en Noviembre/Diciembre del mismo año. Hubo una caída de trabajo muy notoria en todo el mercado, y muchos transportes que se quedaron sin trabajo empezaron a ofrecerse a menor precio para abarcar mercado. Los clientes fijos y de confianza con los que trabajaba la empresa de forma permanente, empezaron a probar nuevos transportes con el fin de bajar costos y aprovechar la situación.

Frente a esto, se dieron cuenta que muchas veces los volvían a elegir y los preferían por sus diferencias y eficiencia, pero con el paso del tiempo, gana el precio frente a la calidad. Perdieron cuota y participación en el mercado, y tuvieron que replantearse nuevos mercados y oportunidades.

Concluyendo el primer capítulo, podemos decir que en este año 2019, la empresa debería analizar y tomar otros caminos para poder solucionar el inconveniente planteado de la sobreoferta de empresas de transporte en el mercado ya conocido.

Con respecto a la empresa familiar, se debe saber que existen muchas ventajas, pero también muchas debilidades por mezclar la familia con la empresa. Se debe tener en cuenta que no es un aspecto menor, muchas empresas familiares no duran en el tiempo por este motivo.

Capítulo 2: “Análisis del ambiente”

En este capítulo entenderemos en qué contexto se encuentra la empresa desarrollando sus negocios y analizaremos el ambiente de la organización, tanto interno como externo.

Es muy importante y vital lograr una adecuada comprensión del entorno o ambiente (interno y externo) para establecer las orientaciones que debe seguir la estrategia global de la organización.

1. Contextualización de la empresa en el sector de negocio

La empresa Mosca & Mosca está inserta dentro del sector de Logística y Transporte internacional de carga general (paletizada y a granel) por carretera, y particularmente apunta al mercado de transporte internacional en el tramo Chile-Mendoza. Dentro de la oferta de camiones que incluye el sector, compite ofreciendo gran variedad de unidades de arrastre para poder abarcar más mercado. Esto se debe a que es un mercado muy competitivo por la gran cantidad de empresas de transporte existentes en este momento y la economía del país (Argentina) donde opera en gran medida la empresa.

Toda organización representa un sistema abierto que utiliza diferentes tipos de recursos provenientes de su entorno. El entorno representa todos aquellos elementos y factores que pueden influir de manera directa o indirecta en las empresas.

Para comprender mejor la posición de la empresa en el sector, se dará una breve descripción de las condiciones que influyen a la misma.

AMBIENTE EXTERNO:

También puede ser llamado Entorno de las Organizaciones, es el conjunto de todos aquellos factores que influyen en la organización y que no pertenecen al Sistema.

Podemos mencionar:

- Condiciones políticas y económicas: La empresa, al estar radicada en Chile, se ve influida por el entorno de dicho país. Uno de los países que más comercializa con Chile, EE. UU., aplicó políticas proteccionistas en su país desde que asumió Donald Trump, este acontecimiento afecta negativamente los negocios de Chile. Esto provocó una disminución de la actividad de comercio exterior del país, lo que afectó directamente a la demanda del sector analizado.

Por otro lado, el hecho de que el tipo de cambio de dólar-peso chileno sea bastante estable representa una ventaja para la empresa y sus negocios.

Con respecto a Argentina, donde la empresa también realiza negocios a gran escala, la situación del dólar y sus subas no ayuda con las exportaciones, esto afecta en gran medida al sector de transporte internacional.

- Condiciones tecnológicas: no hay grandes cambios o avances en este aspecto que influyan en el transporte terrestre.
- Condiciones legales: el sector se ve afectado por múltiples legislaciones y formalidades a cumplir para el transporte internacional, pero no fluctúan en poco tiempo, más bien, se mantienen constantes a largo plazo.
- Condiciones financieras: en Chile es más fácil acceder a préstamos bancarios y a leasing con tasas mucho más convenientes que en Argentina, lo que permite que la empresa pueda crecer mediante el uso de estas herramientas, que no podría hacerlo con tanta facilidad si estuviese radicada en Argentina.

AMBIENTE INTERNO:

Se refiere a las condiciones dentro de la propia organización, también podemos llamarlo contexto interno. Las organizaciones buscan crear un contexto organizacional que se articule con el contexto externo y sea lo suficientemente flexible para cambiar y adaptarse a las nuevas condiciones.

La empresa Mosca & Mosca como ya se dijo, está inserta en un mercado muy competitivo por la gran cantidad de empresas de transporte existentes. Podemos destacar que los competidores de la empresa al mismo tiempo pueden ser sus proveedores. Esto se da por razones de economía de escalas, experiencia, lazos empresariales o contactos. Si la empresa no puede satisfacer con sus propias unidades la demanda del cliente, contrata empresas transportistas para hacerlo.

Los clientes de la empresa, son clientes de gran tamaño y con mucho poder con respecto a las empresas de transporte, ya que el mercado es grande y se encuentran muchos proveedores disponibles.

2. Dimensiones del Ambiente

INCERTIDUMBRE:

El sector tiene baja incertidumbre, debido a la baja posibilidad de innovar en cuanto a tecnologías relacionadas, rutas de transporte, entre otras. Hay alta disponibilidad de información del ambiente para poder tomar decisiones.

Existen pocos factores ambientales que puedan influenciar en la empresa, como, por ejemplo: rutas, condiciones climatológicas, tecnología nueva para los camiones. Además, cada factor cuenta con claridad en su información para la toma de decisiones programadas.

La empresa conoce los efectos en el cambio de sus factores como por ejemplo en caso de un temporal climático, la empresa sabe que no puede pasar sus camiones por el paso Internacional o debe cambiar la ruta.

CAMBIO:

El sector presenta estabilidad, la velocidad y la magnitud de los cambios es muy baja, y son bastante predecibles, por lo que se reduce su impacto.

El sector de Logística y Transporte internacional de carga por carretera es un sector ya consolidado, sin innovaciones importantes en los últimos años.

Dentro de la estabilidad entre los diferentes factores podemos mencionar la baja innovación en camiones, falta de rutas nuevas, cambios en normas legales y políticas. Este bajo nivel de cambio le permite a la empresa realizar planes a largo plazo.

COMPLEJIDAD:

Poca complejidad debido a que las características de los clientes, proveedores y competidores son homogéneas entre sí.

La uniformidad del ambiente la podemos ver ya que la empresa solo se dedica al transporte de carga por carretera, es decir, no realiza transporte aéreo, marítimo, etc.

Las condiciones de precio y calidad son estándares y conocidas en el mercado. Esto permite que la empresa tenga una estructura sencilla.

En general se trata de un sector estable, influenciado solamente por alguna temporalidad de los productos que transporte, pero que puede suplirse con traslado de otros productos alternativos. Depende mucho de los demás sectores, ya que, si les va mal y disminuye la cantidad de mercadería producida o para trasladar, decaen las ventas y utilidades de la empresa.

Podríamos resumir las dimensiones del ambiente como:

- **Incertidumbre: Baja**
- **Cambio: Estable**
- **Complejidad: Uniformidad**

Concluyendo este capítulo, podemos decir que Mosca & Mosca tiene una gran ventaja al ser una empresa de bandera chilena, tiene muchas más oportunidades que una empresa argentina.

Por otro lado, es una empresa que intenta no quedarse con un solo transporte de cargas a realizar, si no que ofrece varias unidades de arrastre para agrandar sus posibilidades con sus clientes frente al mercado, y de este modo poder aumentar su participación.

Capítulo 3: “FODA”

En este apartado, desarrollaremos la herramienta “FODA” de la empresa en estudio, esto nos ayudará a definir qué estrategia utilizar con respecto a, si se encuentran más fortalezas o debilidades, y más oportunidades o amenazas en el ambiente.

Dejaremos explicada la herramienta en sí, el desarrollo de la matriz y las distintas estrategias que se pueden llevar a cabo.

El análisis FODA se utiliza como herramienta de planificación estratégica, para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro. Ésta diseñada con el objetivo de realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) de la empresa. Es sumamente útil para definir estrategias, ya que tiene en cuenta aspectos positivos como negativos, e intenta corregir y ampliar las perspectivas.

Este estudio se llevó a cabo por Albert S. Humphrey, con la finalidad de tener el conocimiento del porqué la planificación corporativa a largo plazo fracasaba. Se necesitaba establecer objetivos que fueran realistas; por lo que se creó un grupo en 1960 por Robert Stewart, para fundar un sistema gerencial que se comprometiera a aprobar y comprometerse en el trabajo del desarrollo, en la actualidad se le conoce como “manejo del cambio”.

Ahora bien, miles de empresas fueron visitadas, para entrevistar a miles de ejecutivos, y así llegar a la conclusión de que, los que eran jefes ejecutivos debían ser los jefes de planificación, además, los jefes inmediatos también debían conformarlo.

Se descubrió así, que el presente sería lo satisfactorio, el futuro la oportunidad, lo que es malo en el presente es una falta y si el futuro es malo es una amenaza, convirtiéndose en las siglas SOFA, luego, en 1964, fue cambiada la F a W, llegando así, el SWOT, o FODA en español.

1. Desarrollo de la matriz

Para poder desarrollar la matriz de una manera correcta, debemos tener en cuenta que se debe analizar en cada cuadrante de ella:

- **Fortalezas:** atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.
- **Debilidades:** lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- **Oportunidades:** las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo.
- **Amenazas:** lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

Si solo analizamos los factores internos y externos, nos quedamos a mitad de camino. Debemos identificar las estrategias a seguir al combinar estos factores.

- **Las estrategias FO (Fortalezas/Oportunidades):** se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas. Generalmente las organizaciones usan estrategias DO, FA, o DA para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO.
- **Las estrategias DO (Debilidades/Oportunidades):** tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa aprovecha las oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.
- **Las estrategias FA (Fortalezas/Amenazas):** se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas
- **Las estrategias DA (Debilidades/Amenazas):** tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

Se deben hacer coincidir las oportunidades y amenazas externas con sus fortalezas y debilidades internas.

2. Matriz de Mosca & Mosca

A continuación, se realizará el desarrollo de la matriz FODA de Mosca & Mosca, teniendo en cuenta los puntos explicados y analizados anteriormente.

Cuadro N°1: FODA Mosca & Mosca

	Fortaleza	Debilidades
	<p>Fidelización del cliente.</p> <p>Alta calidad.</p> <p>Eficiencia.</p> <p>Adaptabilidad al cliente.</p>	<p>Precios de servicios altos.</p> <p>Reducido tamaño de empresa.</p> <p>Empresa joven.</p> <p>Dependencia de proveedores</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Expansión del mercado.</p> <p>Ambiente estable.</p> <p>Utilización de sistemas de información y programación de actividades.</p> <p>Financiación accesible.</p>	<p>Estrategia FO: (Maximizar fortaleza y oportunidades)</p> <p>Analizar nuevos segmentos, diversificando riesgos.</p> <p>Comenzar a realizar transporte interno en Chile.</p>	<p>Estrategia DO: (minimizar debilidades y maximizar oportunidades)</p> <p>Aumentar el número de camiones propios a través de préstamos y leasing.</p>
<p>Amenazas</p> <p>Políticas extranjeras proteccionistas.</p> <p>Puesta en marcha del trasandino.</p> <p>Mayor demanda de otros medios de transportes.</p> <p>Retraso del tipo de cambio en argentina.</p> <p>Aumento de competidores potenciales en la ruta Argentina-Chile por el ferrocarril San Martín</p>	<p>Estrategia FA: (Maximizar fortalezas y disminuir amenazas)</p> <p>Aumentar la fidelización a través de las relaciones con el cliente.</p> <p>Mejorar el posicionamiento como transporte internacional para disminuir la amenaza de competidor potencial.</p>	<p>Estrategia DA: (minimizar debilidades y amenazas)</p> <p>Brindar un nuevo servicio de transporte internacional más económico para poder captar otro segmento de clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia

Con el cuadro anterior, podemos ver las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas por separado y las cuatro distintas estrategias que se pueden llevar a cabo combinándolas. De ellas surgen varias para poner en acción, dependiendo de lo que se quiera lograr y del riesgo que quiera correr la empresa.

Se deben tener en cuenta todos los factores y todas las estrategias, pero también debemos saber que lo óptimo sería una estrategia que utilice las fortalezas internas y las oportunidades del mercado.

Capítulo 4: “Estimación del valor empresario”

El objetivo de este capítulo es determinar el valor empresario de Mosca & Mosca. Esto nos ayudará a saber cuál es la capacidad empresarial de la empresa bajo análisis.

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

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

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

Y como último, para el cálculo de la eficiencia consideraremos los ingresos totales y los costos totales de la empresa.

Teniendo en cuenta al libro “Dirección estratégica de los negocios” (2016) del profesor Hugo Ocaña, en el que nos basamos para la realización de este trabajo de investigación, el concepto de valor para la empresa es diferente al del cliente. Mientras que para éste el valor es esencialmente subjetivo, para la empresa, es totalmente objetivo. Cuanta más correspondencia exista entre el valor generado por la empresa y el valor para el cliente, mejor será el posicionamiento competitivo de la empresa.

Se puede decir, que se considera el valor de la empresa (Ve) como la totalidad generada por todas las actividades de valor. Éste debe ser mayor al costo por generar dicho valor, para que la empresa logre un margen de utilidad.

Mosca y Mosca para ser una empresa competitiva en su sector, debe poseer un valor empresario que iguale al valor del cliente, representando una ventaja superior a la de sus competidores. Este valor empresario representa todo valor que la empresa pueda crear en su servicio específico y otras actividades relacionadas a él, para atraer al cliente Meta. Este, a su vez, posee su propia percepción de valor, en función a sus demandas insatisfechas (sus necesidades, sus deseos), lo que se conoce efectivamente como el valor cliente.

Dentro del modelo competitivo empresario que se aplica en este trabajo, el primer paso implica analizar las capacidades empresarias (valor empresario), para luego, en conjunto con el análisis externo

correspondiente (del sector y de posición competitiva), poder proceder a la formulación de las estrategias, alineadas con los objetivos organizacionales.

Se considera al valor empresario compuesto por: Identidad, Diferencia, y Eficiencia empresarial, reconocidas estas como ventajas competitivas básicas.

Valor Empresario (Ve) = IDENTIDAD * (DIFERENCIA – EFICIENCIA)
--

A continuación, nos propondremos a estimar este valor empresario para la empresa en análisis.

1. Diagnóstico del perfil del estratega

Se desarrollará un diagnóstico de la condición del estratega a cargo de la gerencia de la empresa Mosca y Mosca. Consiste en la realización del cuestionario disponible en el libro del profesor Ocaña, y su posterior análisis. El objetivo de esta herramienta reside en evaluar en qué grado el estratega ha formulado su visión empresaria, cuáles son las bases de ésta, y si es llevada a la práctica adecuadamente. Podemos interpretar con este cuestionario que variables son fortalezas y cuales debilidades, dentro del perfil del empresario estratega (E/E).

Se examinarán los diferentes sistemas propios del estratega que éste utiliza para construir su visión del negocio: su sistema de observación, de percepción, de aprendizaje, de información, de conocimiento, de su distribución, de formación de saberes, y de control y evaluación de los resultados.

El cuestionario completo se encuentra disponible en la parte de anexos. En la siguiente tabla se pueden ver los resultados.

Tabla N°1: Tabulación

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

3		3		3		3		3		3		3		3
4		4		4		4		4		4		4		4
5		5		4		5		5		5		5		5
6		6		6		6		6		6		6		6
7		7		7		7		7		7		7		7
8		8		8		8		8		8		8		8
9		9		9		9		9		9		9		9
10		10		10		10		10		10		10		10
totales	0		3		1		9		2		8		3	9

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

La encuesta fue realizada al Señor Luis Mosca, gerente de Mosca & Mosca.

En resumen:

- A. Personalidad, Sujeto, Individuo y la Realidad: 30
- B. Realidad externa e interna de la organización: 33
- C. Sistema de Percepción: 31
- D. Sistema de Aprendizaje: 29
- E. Sistema de Información: 32

- F. Sistema de Conocimiento: 28
- G. Distribución del Conocimiento: 33
- H. Evaluación de acciones aplicadas: 29

TOTAL: 245 puntos

Escala:

- 1 - 59 = Replantear Debilidades
- 60 - 159 = Regular
- 160 – 199 = Bueno
- **200 – 299 = Muy Bueno**
- 300 – 360 = Excelente

Los resultados de este análisis arrojan que las cualidades asociadas al empresario/estratega en su totalidad se encuentran en **muy buenas** condiciones, por tener 245/360 puntos.

Las columnas con 30 puntos o más indican sus fortalezas como estrategia/empresario, de lo contrario determinan debilidades y nos mostrará donde se debe trabajar para crecer como empresario/estratega.

Por ejemplo, la realidad externa e interna de la organización representa la mayor fortaleza del gerente, mientras que el sistema de conocimiento representa debilidades para él.

2. Estimación del factor de individualización (IDENTIDAD)

La identidad de una empresa está dada por sus características, cualidades y atributos únicos, que la hacen solo o igual a sí mismo, no hay dos empresas iguales. Es generada, desarrollada y sostenida por las personas, ellas conforman su “ser”, son las que le dan la identidad propia a la organización.

La verdadera ventaja competitiva superior se encuentra en la identidad, ya que en ella se encuentran los atributos inimitables, y por este motivo nunca podrá ser imitada.

La identidad (saber ser estrategia), se determina a través del factor de individualización. Debemos saber que la identidad está compuesta por la visión, misión, cultura y estructura de la empresa.

A. Visión Empresaria

“La construcción de la identidad empresarial comienza con la visión de la empresa, la visión que posee el empresario/estratega acerca de su negocio”, Hugo Ocaña (2016).

Pero podríamos agregar, que la visión es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse a lo largo del tiempo.

Dado que la identidad empresarial es una unidad, conformada por atributos como: conjunto de valores y creencias, sistema ideológico, moral ideológica, política empresarial y ética, debemos realizar un cuestionario al E/E para determinar que visión tiene de su negocio, y la cual es compartida a toda la organización. (Cuestionario en anexos)

Teniendo en cuenta los datos obtenidos, el valor resulto ser de 0,87.

Escala y tipificación:

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

Como podemos ver, la visión establecida en la empresa tiene características cercanas a una **visión concentrada**. En este tipo de identidad, podríamos hablar de meta sistema de valores y creencias, la dirección se encuentra en la búsqueda permanente de nuevas formas identitarias que trasciendan a las que poseen. Esto genera un tipo de empresa solo igual a sí misma. El sistema de valores y creencias conforman una identidad real, abarcando una forma ideológica fuertemente arraigada en lo verdadero, aunque no carezca de flexibilidad, proponiendo una moral sin posibilidades a equívocos. Esto constituye un tipo de valor superior que configura una ventaja competitiva superior.

B. Misión Organizacional

La Misión es la tarea que se encomienda al empresario/estratega para que sus negocios sean exitosos, se focaliza en la actividad específica del negocio. Por lo que se podría decir, que, a una visión, tantas misiones dependiendo de la cantidad de negocios que encare la organización.

Siendo la Misión el segundo elemento para tener en cuenta en la estimación de la Identidad, se realizará un diagnóstico de la condición actual de la misión que rige en Mosca & Mosca. Con el resultado del cuestionario de misión empresarial, se podrá establecer de manera aproximada, que grado de orientación tiene la misión hacia el cliente, y hacia el servicio de la empresa. De esta forma se podrá determinar dentro de qué clasificación se puede ubicar esta misión de negocios.

De acuerdo con el análisis realizado, nos dio un valor total de 0,85.

Escala y tipificación:

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

Matriz N°1: Misión empresarial

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

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

De esta evaluación se desprende que la misión analizada posee características de una **Misión Abierta**, ya que la empresa tiene una fuerte orientación al cliente, teniéndolo en permanente observación y estando atento a sus preferencias, gustos y exigencias. También se puede decir que se orienta al producto/servicio ofrecido, ya que intenta siempre centrarse en la calidad y diversidad de lo que ofrece, adaptándose a los requerimientos de los clientes en cuanto a los tiempos de entrega, diferentes tipos de productos a transportar, cuidados especiales, etc.

Por lo tanto, se puede concluir, que le empresa tiene una clara definición del quién y del qué del cliente y sus demandas de bienes y servicios.

C. Cultura Organizacional

Se entiende por cultura organizacional al sistema de valores dominantes en la organización que le dan personalidad de base. Es un requisito indispensable para la competitividad empresarial ya que determina la identidad de la empresa, y, por lo tanto, su patrón de acción estratégico.

La cultura está impuesta por el empresario, es éste el que debe comunicarla y compartirla a todos los miembros de la organización. Es necesario el proceso de socialización en la empresa, para que los

miembros se sientan parte e internalicen el sistema de valores y normas. La cultura está formada por la historia de la empresa, símbolos, estructura organizacional, estructura de poder, sistema de control, rituales y rutinas, que, si las personas no los comprenden o no los tienen en cuenta, se torna muy difícil poder ser partícipe o sentirse dentro de la empresa.

En el análisis de la Cultura empresarial dominante en M&M, se busca determinar qué tipo de respuesta o actitud ante el cambio es la que se fomenta dentro de la organización. Esto implica indagar si la cultura se basa en mayor orientación hacia la diferencia, o hacia la eficiencia en la empresa. Por ende, saber en qué se enfocarán los miembros al momento de enfrentarse a cambios externos o internos.

Según el cuestionario realizado en la organización, el análisis nos arrojó un valor de 0,73.

Escala y tipificación:

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

Matriz N°2: Cultura empresarial

Alta	Cultura Anticipadora (Anticipación al cambio)	Cultura Iniciadora (Provocadores del cambio)
Identidad orientada a la diferencia	Cultura Rezagada (Resistencia al cambio)	Cultura Seguidora (Acompañamiento del cambio)
Baja	Aceptable	Alta
	Identidad orientada a la eficiencia	

Fuente: Ocaña (2012), "Dirección estratégica de los negocios".

Se puede identificar a la Cultura organizacional de M&M como una **cultura** de tipo **Anticipadora**, es decir, que está atenta ante los cambios que surgen, o que puedan surgir, para actuar en consecuencia. Esto significa que los miembros se sienten más seguros al orientar sus esfuerzos hacia la Diferencia, mientras que lo hacen en menor cantidad hacia la Eficiencia. Está sustentada en el trabajo en equipo, la cooperación, la resolución creativa de problemas, prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.

D. Estructura Organizacional

Según Thompson y Stricklan (1985), *“llevar adelante una visión empresarial sin una estructura organizacional que la acompañe, está condenada al fracaso”*.

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

Por último, se debe examinar la condición de la estructura organizacional que rige en M&M, para confirmar si esta se encuentra alineada con los objetivos estratégicos. Según el cuestionario realizado, nos arrojó un valor de 0,79.

Escala y tipificación:

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

Teóricamente, una estructura conservadora está asociada a un tipo de cultura seguidora, la estructura innovadora con la cultura iniciadora, burocrática con rezagada y flexible con anticipadora. Estos vínculos muestran la necesaria dependencia de la estructura a un tipo de cultura específica, por lo que, rasgos característicos de un tipo de estructura necesariamente deber ser leído como características de un tipo de cultura.

Matriz N°3: Estructura empresarial

Alta	Estructura Flexible (Anticipadora al cambio)	Estructura Innovadora (Provocadora del cambio)	
Identidad orientada a la diferencia	Estructura Burocrática (Resistencia al cambio)	Estructura Conservadora (Acompaña al cambio)	
Baja			
	Aceptable	Identidad orientada a la eficiencia	Alta

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

La estructura observada, a partir de las respuestas obtenidas, se la puede considerar como **estructura Flexible**, son consecuencia de una identidad fuertemente asociada a la diferencia con menor énfasis en la eficiencia. Esta estructura posee elementos que facilitan la adaptación ante los cambios detectados. Busca acomodarse a las cambiantes condiciones del contexto, por lo que debe sacrificar cierto nivel de eficiencia, para alcanzar la diferencia necesaria.

Con respecto a la correspondencia entre el tipo de cultura ANTICIPADORA y el tipo de estructura FLEXIBLE, podemos decir que se relaciona ya que debemos ser flexibles para poder adaptarnos a todos los cambios del entorno y así poder actuar anticipadamente a todas las situaciones.

E. Cálculo del factor de individualización

El factor de individualización, debe interpretarse como un elemento cuantitativo, de naturaleza subjetiva, que señala los atributos o cualidades propias de la empresa.

Habiendo obtenido anteriormente los valores de los índices de la Visión, Misión, Cultura, y Estructura organizacionales, se puede proceder al cálculo ya mencionado:

$$F_i = (V + M + C + E)$$

$$F_i = (0,87 + 0,85 + 0,73 + 0,79) / 4 = \underline{0,81}$$

Siendo:

- F_i = Factor de individualización
- V = Visión
- M = Misión
- C = Cultura
- E = Estructura

El valor numérico final nos indica que la Identidad de M&M representa una **gran fortaleza** para la organización, por lo tanto, contribuye a incrementar en parte su valor empresarial. Esto se debe a que los cuatro elementos de este factor de individualización está arriba de los 0,50 en los cálculos individuales.

“Solo aquella organización que logre construir una identidad más fuerte, será capaz de lograr una ventaja competitiva superior”

3. Estimación del factor de sofisticación (DIFERENCIA)

La “diferencia” es un impulsor de valor dentro de la ventaja competitiva empresarial.

En términos competitivos, es una cualidad o accidente por el cual un producto (empresa o marca) se distingue de otro. Esta se puede establecer a través de dos vías: como comparación con el otro o como extensión de la identidad.

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

Las empresas crean diferencias, las hacen conocer señalándolas o especificándolas, para ser distintas en la diversidad competitiva. Para materializar todo esto, las empresas desarrollan procesos de

negocios con una estrategia específica. No hay una estrategia de diferenciación. Existe una estrategia para el proceso de negocios donde la diferencia es un impulsor clave de valor (junto con la identidad y la eficiencia).

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

La diferencia se calcula mediante el factor de sofisticación, y para poder realizar este cálculo, debemos entender primero los cuatro elementos básicos utilizados:

- **Innovación:** Significa alterar las cosas introduciendo novedades. Debe ser entendido como el cambio planeado y controlado del proceso, considerando sus entradas y salidas que, con actitud crítica, analiza el valor generado por la novedad, su impacto diferenciador y su costo. Para Hill y Jones (1996) es la variable más importante en la generación de la ventaja competitiva.
- **Mejoras:** Mejorar significa darle un valor superior al proceso, haciéndolo pasar a un estado que supere al actual. Es decir, aumentar su valor en términos de diferencia. Es recomendable operar sobre las actividades que se consideren críticas o sobre las cuales existen indicadores que permitan evaluar las mejoras.
- **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 en común, para el caso, el logro de la generación de diferencias como valor.
- **Adaptación:** Debe ser entendida con relación al cliente, sean interno o externo (comprador). Si todo el proceso de negocio tiene como finalidad generar valor percibido por el cliente, entonces todas las actividades de valor deben estar orientadas a adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en él, ya sea que la empresa los esté acompañando, anticipando o iniciando. Por este motivo, el análisis de la adaptación debe partir de las actividades más cercanas al cliente, y de allí a las más alejadas. Se podría decir que consiste en proveerle al cliente algo diferente en el propio producto/servicio comprado.

El procedimiento para la estimación de la diferencia comienza en las actividades de valor comprendidas dentro del proceso de negocios y en las distintas funciones, como por ejemplo en la gerencia general, adquisiciones, transformaciones y Marketing.

- **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 conforman el servicio final.
- **Marketing:** Incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la venta y postventa del servicio terminado.

El procedimiento para la estimación se realiza de la siguiente manera:

Cuadro N°2: Factor de sofisticación

Función/tarea	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación
Gerencia General	Se han introducido innovaciones para adquirir nuevos conocimientos y para desarrollar trabajo en equipo. Se han desarrollado departamentos con responsables, con el fin de	Se han introducido mejoras para el manejo del personal y para desarrollar un ambiente agradable en el trabajo, basado en la confianza entre los	Se realizan reuniones entre el gerente general y los gerentes de cada área de forma semanal; cada área realiza trabajo en equipo y prevalece la comunicación constante.	La gerencia general posee un proceso sistemático de análisis y evaluación de clientes, con retroalimentación por parte de los mismos.

	determinar las tareas de cada miembro de la empresa.	miembros del equipo.		
Gerencia Financiera	Se utilizan sistemas informáticos básicos para mantener las finanzas de forma adecuada.	No se han producido mejoras.	Se capacita cada cierto tiempo al personal del área en los procesos inherentes.	No existe vinculación con los clientes compradores.
Adquisiciones	Se ha innovado en la adquisición de sistemas satelitales en cada unidad, sistemas de última generación de seguimiento segundo a segundo (por GSP).	Como consecuencia de la incorporación de este sistema optimizamos el seguimiento de cada carga (horario y lugar preciso donde se encuentra). Además, nos da indicadores de consumo y mantenimiento de las unidades.(por kilómetros recorridos o por horas de trabajo)	El máximo nivel de coordinación se visualiza entre el área de logística y el cliente. Pero también nos hace ser más eficientes, sabiendo cuando realizar los mantenimientos de las unidades con anticipación: como cambio de aceite, consumo, revisiones técnicas, etc.	Con esta adquisición el cliente se mantiene informado las 24 hs. del día sobre la ubicación de su carga, también si el desea puede obtener un usuario para él, donde pueda ingresar cuando él quiera sin necesidad de pedirle la información al transporte.

Transformaciones (u operaciones)	La empresa posee como política la calidad del servicio en primera instancia, cuidando la mercadería y llegando a tiempo a destino.	La incorporación de esta política nos lleva a la mejora continua del servicio y a la fidelización con los clientes.	Esta política nos lleva a realizar reuniones periódicas entre las áreas mejorando en forma conjunta.	Con esta política llevada a cabo, le brindaremos seguridad al cliente a la hora de contratar nuestro servicio.
Marketing	Si bien el área de marketing no se encuentra muy desarrollada, se ha implementado la entrega de carpetas de presentación personalmente a clientes potenciales y realización de página WEB informativa.	Debido a esta implementación la marca es más reconocida en el mercado.	Se encuentra poca coordinación de esta área con las demás.	Los empleados del área de logística quienes se comunican con los clientes constantemente, realizan sondeos permanentemente acerca de sus requerimientos y sus necesidades adicionales.

Fuente: Elaboración propia

Luego de haber realizado este diagnóstico de los procesos incluidos en las actividades de valor del negocio, se otorga una puntuación, en una escala de cero a uno para realizar una estimación de las diferencias que generan las actividades de valor analizada siguiendo un criterio que, aunque subjetivo, permite tener un mayor acercamiento a lo que luego será el factor de sofisticación.

Cuadro N°3: Resultados

Función/Tarea	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación	Valor
Gerencia general	1	0,80	0,75	0,50	0,76
Gerencia Financiera	0,85	0	0,75	0	0,40
Adquisiciones	0,90	0,85	0,60	1	0,84
Transformaciones (u operaciones)	1	1	0,80	0,80	0,90
Marketing	0,30	0,70	0,10	0,30	0,33
Total promedios	0,81	0,67	0,60	0,52	0,65

Fuente: Elaboración propia

El factor de sofisticación, la estimación de las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresario, arroja un valor de 0,65. Este valor quiere decir que las actividades de valor están generando diferencias por encima del promedio. La actividad que genera más diferencia es TRANSFORMACION (0,90), mientras la que menos genera es MARKETING (0,33).

De los impulsos de la diferencia, aporta en mayor medida la INNOVACIÓN y en menor medida la ADAPTACIÓN.

4. Estimación del factor de optimización (EFICIENCIA)

Considerando Ingresos Totales y Costos Totales:

Sabemos, también, que la eficiencia, tal lo declarado, deviene del logro de un beneficio al menor costo. En términos de resultados monetarios existe lo que se conoce como Margen de Utilidad Bruta (MUB = IT/CT).

Ahora, invirtiendo numerador y denominador, tenemos:

$$\mathbf{Fo = CT / IT}$$

Siendo:

- Fo = Factor de optimización
- CT = Costos totales
- IT = Ingresos totales

Desagregando las ventas totales (VT) de los ingresos totales la estimación de este factor, diremos que:

$$\mathbf{Fo = CT / VT}$$

En este caso la empresa ha vendido USD 398.000 en el último año. El costo total por ventas igual a USD 232.000 para el mismo año.

$$\mathbf{Fo = 232.000 / 398.000 = 0,583 (58,3\%)}$$

Cuya interpretación sería: por cada 58,3 centavos (0,583) de Costos Totales consumidos por las personas, los procesos y los recursos, se genera un peso (\$1) de venta.

Para mejorar la posición de “fo” la empresa ha elegido disminuir los costos manteniendo las ventas en el mismo nivel.

5. Cálculo del valor empresario

$$\mathbf{Ve = fi * (fs - fo)}$$

$$\mathbf{Ve = 0,76 * (0,65 - 0,583) = 0,051}$$

El Ve es un valor superior a cero, lo cual es positivo para la Empresa M&M. Vale aclarar que siempre se debe intentar mejorar este valor, y es algo que la empresa debería proponerse a hacer, para que sus objetivos estratégicos sean realizables.

Si dos empresas en igualdad de condiciones de generar similares diferencias en un mismo nivel de costos, solo aquella que logre construir identidad más fuerte será capaz de lograr una ventaja competitiva superior.

Por ello destacamos la importancia de tener una fuerte identidad, para destacarse del resto.

Para finalizar con este capítulo, podemos decir que Mosca & Mosca está en una muy buena posición como empresa por el resultado del valor empresario que dio positivo.

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

Con respecto a la visión, misión, cultura y estructura, todo coincide con una empresa flexible o anticipadora del cambio, que se adapta a los requerimientos del cliente o del ambiente. Sumado que se tiene una visión concentrada, dada por el empresario, que genera una empresa solo igual a sí misma. Esto es muy favorable para Mosca & Mosca.

Capítulo 5: “Análisis del sector de negocios”

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

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

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

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

- **NIVEL 1:** Clientes, empresa bajo análisis y competencia.
- **NIVEL 2:** Proveedores, posibles nuevos ingresantes, productos sustitutos, distribuidores y actores estatales y no estatales.
- **NIVEL 3:** Variables económicas, legales, políticas, demográficas, tecnológicas, entre otras.

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

A continuación, se analizará cada variable en los distintos niveles con relación a la empresa:

1. NIVEL 1

A. Clientes

Cuadro N°4: Clientes

Variable	Tipificación	Nada atractivo	Poco atractivo	Atractivo	Muy atractivo	Valor
Clientes Actuales (condiciones de la demanda)						3,8
Tamaño del mercado	Mediano			X		4
Crecimiento del mercado	Bajo		x			2
Elasticidad de la demanda	Media-baja			X		4
Propensión al consumo	Media –alto			X		4
Poder adquisitivo	Medio-alto				X	5
Clientes actuales (clientes empresa)						2
Relación clientes actuales.	Baja	X				1
Costo de cambio de los clientes hacia la competencia	Baja	X				1
Demanda de servicios adicionales	Baja	x				1
Condición de valor cliente	Alto				X	5

Sensibilidad al precio	Baja	x				1
Sensibilidad a la marca	Media-alta			x		4
Sensibilidad a los criterios de señalamiento	Baja	x				1
Cientes potenciales (clientes/competencia)						3,25
Tamaño de los clientes potenciales	Grande		x			2
Grado de fidelización de los clientes con la competencia	Alto			x		4
Fidelización por diferencias	Alta				x	5
Fidelización por precios	Baja		x			2
VALOR FINAL						3,02

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

Analizadas las variables relacionadas con los CLIENTES, el sector resulta **MEDIANAMENTE ATRACTIVO**.

B. Empresa

Cuadro N°5: Empresa

Variable	Tipificación	Nada atractivo	Poco atractivo	Atractivo	Muy atractivo	Valor
----------	--------------	----------------	----------------	-----------	---------------	-------

Empresas/Clientes actuales (canales de distribución)						4,50
Amenaza de integración hacia atrás de los canales	Baja				X	5
Importancia del costo de intermediación en la estructura de costos totales del fabricante	Medio-bajo			X		4
Modos de distribución	Selectivo			X		4
Posibilidades de cooperación con los intermediarios	Alta				X	5
Empresa/clientes/competencia						2,93
Rivalidad competitiva	Alta	X				1
Número de competidores importantes	Alto	X				1
Homogeneidad de las empresas	Alta			X		4
Especificidad de los activos	Alta		X			2
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	Altas	X				1
Concentración y equilibrio de los competidores	Media		X			2
Crecimiento de la industria (número de empresas)	Bajo				X	5
Costos fijos del sector	Bajos				X	5
Diferenciación del producto	Media-alta			x		4
Identificación de la marca	Alto			x		4
Costo de cambio para el cliente	Medio-alto		X			2

Diferenciación de procesos	Alto				X	5
Precios de los productos	Medio-altos				X	5
Intensidad de los programas comunicacionales	Media-baja		X			2
Requerimientos de infraestructura	Altos	X				1
VALOR FINAL						3,72

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

Analizadas las variables correspondientes a la EMPRESA el sector resulta **ATRACTIVO**.

C. Competencia

Cuadro N°6: Competencia

Variable	Tipificación	Nada atractivo	Poco atractivo	Atractivo	Muy atractivo	Valor
Acciones competitivas (empresa/competencia)						2
Grado de iniciativa de la competencia	Baja		X			2
Capacidades de los competidores más importantes	Altas	X				1
Diferencias y eficiencias aportadas por los competidores	Altas	X				1

Políticas de precios de los competidores	Estables			X		4
Detección de fortalezas y debilidades de los competidores	Media		X			2
Posibilidades de la competencia de mayor penetración de mercado	Media		X			2
Posibilidades de la competencia de incorporar nuevos clientes	Medio		X			2
VALOR FINAL						2

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

Analizadas las variables relacionadas con la COMPETENCIA el sector resulta **POCO ATRACTIVO**.

2. NIVEL 2

A. Proveedores

Cuadro N°7: Proveedores

Variable	Tipificación	Nada Atractivo	Poco Atractivo	Atractivo	Muy Atractivo	Valor
Número de Proveedores importantes	Bajo			X		4

Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Bajo		X			2
Costo de cambio de los proveedores	Bajo				X	5
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Bajo			X		4
VALOR FINAL						3,75

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

Analizadas las variables de los PROVEEDORES el sector resulta **ATRACTIVO**.

B. Posibles nuevos ingresantes

Cuadro N°8: Posibles nuevos ingresantes

Variable	Tipificación	Nada Atractivo	Poco Atractivo	Atractivo	Muy Atractivo	Valor
Barreras creadas por los competidores (o directas)						3
Diferenciación del producto	Baja		X			2

Identificación de la marca	Medio			X		4
Barreras gubernamentales (o indirectas)						2,5
Protección a la industria	Alto			X		4
Regulación a la industria	Alto	X				1
VALOR FINAL						2,75

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

Según la variable analizada el sector es **POCO ATRACTIVO**.

C. Sustitutos

Cuadro N°9: Sustitutos

Variable	Tipificación	Nada Atractivo	Poco Atractivo	Atractivo	Muy Atractivo	Valor
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Bajo		X			2
Costo de cambio para el comprador	Bajo		X			2
VALOR FINAL						2

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

Atractivo del sector según la variable analizada: **POCO ATRACTIVO**.

D. Actores estatales y no estatales

Cuadro N°10: Actores estatales y no estatales

Variable	Tipificación	Nada Atractivo	Poco Atractivo	Atractivo	Muy Atractivo	Valor
Actores estatales						1
Intervención de organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas	Alto	X				1
VALOR FINAL						1

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

El sector, en esta variable, es **POCO ATRACTIVO**.

3. NIVEL 3

Cuadro N°11: Variables del nivel 3

Variable	Tipificación	Nada Atractivo	Poco Atractivo	Atractivo	Muy Atractivo	Valor

Variables de la economía global						2
Grado de apertura/protección de los bloques regionales	Alto		X			2
Economía Nacional						1
Tasa de cambio de la moneda	Desfavorable	X				1
Entorno sociocultural						2
Estilo de vida	Medio/Bajo		X			2
Nivel de escolaridad	Bajo		X			2
Entorno legal						2
Regulaciones sobre el mercado	Medio		X			2
Presión tributaria	Alto		X			2
Legislación laboral	Alto		X			2
VALOR FINAL						1,75

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

El macro entorno aparece como **POCO ATRACTIVO**

Resumen de la situación del entorno

Nivel 1: $2,92 \times 0,50 = 1,46$

Nivel 2: $2,38 \times 0,30 = 0,71$

Nivel 3: $1,75 \times 0,20 = 0,35$

ATRATIVO DEL SECTOR: 2,52

POCO ATRACTIVO. Existe un predominio de amenazas sobre oportunidades.

Escala y tipificación:

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

4. Justificación de las variables

CLIENTES

Tamaño del mercado: El mercado de consumidores es muy amplio; la cantidad de clientes dispuestos a comprar el servicio (actuales y potenciales) es mediado. Si bien son pocos los clientes, cada venta es de gran tamaño e impacta mucho en la rentabilidad para la empresa. Esto beneficia al grado de atractivo del sector.

Crecimiento del mercado: Al ser un mercado ya maduro (el servicio de transporte ya está muy posicionado), su tasa de crecimiento es leve o constante, por lo tanto, esto no resulta atractivo para el negocio.

Elasticidad de la demanda: Es relativamente inelástica, ya que los clientes están dispuestos a pagar un poco más si consideran que el servicio es de mayor calidad. Los clientes siempre van a querer aquel servicio de transporte que les brinde mayor confianza según los productos que quieran llevar hacia cliente final.

Propensión al consumo: Es medio alta, ya que para los clientes es necesario llevar sus productos a sus clientes finales, por lo tanto, es fundamental tener un servicio de transporte sobre todo para aquellas empresas que quieran exportar. Por esto resulta atractivo el sector.

Poder adquisitivo: El segmento al que se apunta es de un poder adquisitivo alto. Por lo tanto, es solo accesible para aquellos clientes que puedan acceder a este tipo de servicio. Es no atractivo.

Relación clientes actuales/potenciales: Baja. Actualmente la competencia lidera en cuanto a participación en el mercado.

Costo de cambio de los clientes actuales a la competencia: El costo es muy bajo, los actuales clientes no pierden mucho si desean adquirir el servicio de transporte con otra empresa.

Demanda de servicios adicionales: Bajo. Ya que el único servicio que quieren los clientes, es el de transportar la mercadería de un lugar a otro. La empresa de todas maneras hasta hace unos años no otorgaba servicios adicionales. Pero hoy en día, se sabe que prestar servicios adicionales, hacen gran diferencia con el resto de los transportes. Por lo tanto, la empresa busca destacarse generando más valor al cliente con sus servicios.

Condición del Valor Cliente: Alto. El cliente tiene expectativas en cuanto al servicio ya que aumenta sus exigencias al comparar con la competencia y elegir aquel que brinde la mejor calidad sobre el servicio de transporte.

Sensibilidad al precio: Baja, ya que en caso de aumentar los precios de los servicios los clientes van a contratarlo de todas maneras.

Sensibilidad a la marca: Media Alta, ya que los clientes asocian mucho a la calidad del servicio de transporte con la empresa que lo brinda. Siempre van a estar orientados a aquellas marcas que le brinden mayor confiabilidad y rapidez en el servicio de transporte.

Sensibilidad a los criterios de señalamiento: Baja. Los estímulos comerciales provenientes de la comunicación, (como por ejemplo publicidad) no son adecuados ni suficientes para el sector. Los clientes realmente no se ven afectados en gran cantidad por estos estímulos.

Tamaño de los clientes potenciales: Esta variable es poco atractiva para el sector ya que hay grandes competidores en el sector que dominan el mercado, es decir, a los clientes potenciales.

Grado de fidelización hacia la competencia: Medio-Alta. Los clientes de los servicios de transporte suelen hacer lazos duraderos con transportes que trabajen con responsabilidad y sean serios.

Fidelización por diferencias: Alta. Ya que en caso de elegir una empresa de servicios de transporte que brinde buena diferenciación y calidad del servicio, va a haber una fidelización por parte del cliente hacia esa empresa.

Fidelización por precios: Baja. La sensibilidad al precio en ese sector es baja, por lo que el precio no es un atributo por el cual los clientes se fidelicen.

EMPRESA BAJO ANÁLISIS

Amenaza de integración hacia atrás de los intermediarios: Baja. El costo de integrarse hacia atrás es muy alto debido a que se requiere una inversión muy alta por lo cual el sector es muy atractivo.

Importancia del costo de intermediación en la estructura de costos: Medio-bajo. Teniendo en cuenta el alto nivel de costos que lleva los servicios adicionales a los que realiza nuestra empresa, como por ejemplo el barco que lleva los productos a otros países. Es atractivo el sector

Modos de distribución: Selectivo. Ya que el servicio de transporte no distribuye cualquier tipo de productos. O por lo menos debe saber que existen distintas formas de llevar los distintos productos.

Posibilidad de cooperación con los intermediarios: Alta. Se transfiere valor entre el productor y los distribuidores. Esta situación es favorable para ambos.

Rivalidad competitiva: Al darse un casi nulo crecimiento del mercado, es más difícil aumentar la participación del mercado, por lo que las empresas deben implementar estrategias para quitarle participación a sus competidores. Esta rivalidad le quita atractivo al sector.

N° de competidores importantes: No es una variable atractiva para el sector, ya que existen varios competidores grandes y chicos actualmente.

Homogeneidad de las empresas: Las empresas del sector son bastante similares entre sí, en cuanto a tamaño, infraestructura, servicios de valor agregado ofrecidos (a pesar de que cada una ofrezca productos diferenciados), esto hace una menor rentabilidad promedio.

Especificidad de los activos: Alta. Debido a que todos los equipamientos y camiones son específicos y de alto costos. No es muy accesible para cualquier empresa.

Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda: En cuanto a la oferta, varía de acuerdo con si son productos estacionales o no, como serían las frutas y verduras. Por el lado de la demanda, depende de la propensión al consumo que los clientes tengan habitualmente.

Concentración y equilibrio de los competidores: Se detecta una concentración de competidores líderes, que tienen cierto poder para actuar sobre la rentabilidad promedio del sector, y afectar el equilibrio.

Crecimiento de la industria (n° de empresas): Crecimiento leve, se detectan pocos nuevos ingresantes al sector. Ya que está en la etapa de madurez.

Costos fijos del sector: Es bajo ya que no requieren de muchos costos fijos como los empleados y más costos variables que sería en el caso del gas oíl. Por lo tanto, es atractivo.

Diferenciación del producto: Media-alta. Las empresas que brinden mejor calidad y rapidez del servicio se diferenciarán de las demás y más clientes querrán hacer lazos de trabajo con esa empresa.

Identificación de la marca: Alta. Los clientes reconocen fácilmente los nombres de las empresas líderes del sector.

Costo de cambio para el cliente: El costo en el que incurre el cliente al cambiar de empresa está vinculado con el riesgo de obtener una calidad más baja de producto.

Diferenciación de procesos: En el caso del servicio de transporte es siempre el mismo proceso igual, ya que lo único cambia es la calidad del mismo o los servicios adicionales que se le pueden brindar.

Precios de los productos: En nuestro caso los precios son más altos que los de la competencia.

Intensidad de los programas comunicacionales: Media-baja. Se observan pocas publicidades en los medios de comunicación por parte de las empresas del sector.

Requerimientos de infraestructura: Altos. Ya que los equipamientos y los camiones que necesita la empresa son de alto costo y no son muy accesibles para cualquier empresa del sector.

COMPETENCIA

Grado de iniciativa de la competencia: Mosca y Mosca al ser una empresa rezagada, es quien tiene una posición adaptativa a los señalamientos competitivos que impone el líder y los seguidores.

Capacidades de los competidores más importantes: Los líderes del sector cuentan con la ventaja de tener mucha experiencia en lo que hacen, saben cómo manejar sus procesos, personas, y recursos. A su vez son empresas maduras que tienen mayor control sobre intermediarios y proveedores.

Diferencias y eficiencias aportadas por los competidores: Los competidores tienen clientes debido a las diferencias aportadas en sus productos (diferencias tanto tangibles como intangibles). Los seguidores deben aportar mayores esfuerzos para alcanzar esas diferencias, lo que hace perder atractivo al sector.

Políticas de precios de los competidores: Hay guerra de precios entre los competidores. Los líderes tienen precios un poco más altos (debido a las diferencias aportadas), que los seguidores, quienes deben mantener precios relativamente competitivos para permanecer en el mercado.

Detección de fortalezas y debilidades de los principales competidores: Media, la empresa Mosca y Mosca no deja de lado el análisis de sus competidores cercanos, los cuales están muy bien posicionados y en base a esto trata de diferenciarse aportando excelencia y valor a sus servicios.

Posibilidades de la competencia de mayor penetración de mercado: Media, las grandes empresas poseen hace años un fuerte posicionamiento en el mercado, sin embargo, siguen en la búsqueda de abarcar más mercado.

Posibilidades de la competencia de incorporar nuevos clientes: Media, se trata de apuntar aquellas empresas que quieran transportar distintos tipos de productos.

PROVEEDORES

Número de Proveedores importantes: Bajo, ya que los únicos proveedores importantes que tiene la empresa son los camiones contratados adicionales (tercerizados) para poder abastecer a los clientes cuando no se puede con los camiones propios.

Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor: Bajo, ya que se tienen pocas empresas de servicio de transporte que le pueda servir realizarle fletes no directos.

Costo de cambio de los proveedores: Bajo, ya que no hay costo adicional por ir a comprar o alquilar camiones a otro proveedor.

Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: Bajo, ya que no es un rubro muy fácil de adquirir e insertarse en el servicio de transporte por las inversiones que se requieren.

POSIBLES NUEVOS INGRESANTES

Diferenciación del producto: Baja, en lo único que distinguen las empresas de transporte es sobre la calidad del transportista y los servicios adicionales que se pueden prestar. Por ende, es poco atractivo ya que ingresan muchas empresas

Identificación de la marca: Medio, la empresa todavía no ha logrado una alta diferenciación de su marca como para llegar a ser líder, pero va en busca de ello.

Protección a la industria: Alto, al ser un mercado que genera grandes ingresos para el país, con la exportación e importación, se encuentran las empresas protegidas por el gobierno.

Regulación a la industria: Alto, todos los camiones de la empresa son regulados en la aduana.

PRODUCTOS SUSTITUTOS

Disponibilidad de sustitutos cercanos: Medio, hay bastantes sustitutos viables por lo tanto no es muy atractivo el sector.

Costo de cambio para el comprador: Bajo, los clientes no sufren muchos cambios al elegir y adquirir el servicio.

ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES

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

VARIABLES DE LA ECONOMÍA GLOBAL

Grado de apertura/protección de los bloques regionales: Alto, ya llega a presentarse como una amenaza debido a los problemas políticos que enfrenta el país (Argentina).

ECONOMIA NACIONAL

Tasa de cambio de la moneda: Desfavorable, el tipo de cambio que se presenta en Argentina es desfavorable por la gran brecha establecida entre la moneda local y las extranjeras, por la inflación y el PBI.

ENTORNO SOCIOCULTURAL

Estilo de vida: el estilo de vida de Argentina es, actualmente, bastante bajo debido a malas políticas económicas, gubernamentales, el poder adquisitivo y la calidad de vida.

Nivel de escolaridad: Bajo, las escuelas públicas ofrecen un nivel muy bajo de educación y cada vez es mayor el índice de alumnos que no terminan la secundaria.

ENTORNO LEGAL

Regulaciones sobre el mercado: Existen ciertas regulaciones estrictas en el servicio de transporte que establecen ciertas condiciones que debe tener la marca.

Presión tributaria: Alto, el estado establece fuertes regulaciones tributarias con tasas bastante elevadas.

Legislación laboral: Alto, existe un gran control legal sobre los transportistas que cuentan con un gran respaldo de abogados. Además, deben cumplir con normas de seguridad y de higiene.

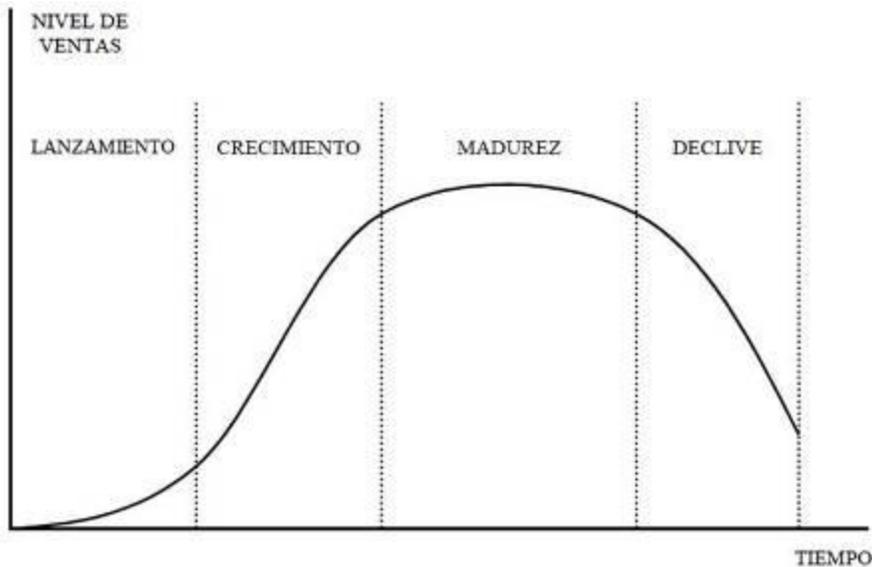
5. Ciclo de vida del sector de negocios

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

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

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

Gráfico N°2: Ciclo de vida del sector de negocio



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

Para poder ubicar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el sector de negocios donde se desenvuelve "Mosca & Mosca", debemos analizar el comportamiento de las fuerzas competitivas del sector y sus características relevantes. Algunas de ellas son:

- **Poder de negociación de los clientes finales:** ALTO. Ellos demandan el servicio, lo consideran esencial y con altas exigencias. Hay cierta fidelización a algunos transportes.
- **Rivalidad competitiva:** ALTA. Existen muchos competidores.
- **Poder de negociación de los proveedores:** MEDIO. Va aumentando en la medida que el sector crece, ya que comienzan a incorporarse nuevos abastecedores atraídos por un sector de transporte creciente.
- **Sustitución:** ALTA.
- **Nuevos ingresantes:** BAJO. Altas barreras de ingreso y poco crecimiento.
- **Crecimiento:** relativamente constante o estable todo el año, se pueden notar picos estacionales. Esto lleva a que la empresa contrate fleteros para poder cumplir con las demandas de sus clientes.
- **Rentabilidad:** ELEVADA.

Luego de este análisis, podemos decir que el sector se encuentra en la etapa de Madurez. Se determina una sobrecapacidad en la oferta disponible.

6. Segmento de la industria

Al realizar el análisis de Mosca & Mosca, se determinó la existencia de varios segmentos, y por ello el comportamiento de las fuerzas competitivas del sector será distinto en función del segmento que se considere.

El segmento de negocios, es una aparte 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.

Es necesario identificar claramente en qué segmento del negocio compite la empresa para tener en claro, el comportamiento de las variables que componen el sector, quienes son los competidores más cercanos a la empresa, ciclo de vida en el que se encuentra el sector y cuál es la posición competitiva que ocupa o debería ocupar la empresa.

Para determinar en qué tipo de segmento de negocios desarrollará su proceso de negocio, debemos tener en cuenta cuantos segmentos existen o se pueden crear dentro del sector donde compite la empresa y que posibilidades reales tiene la empresa para generar una ventaja competitiva a través de las actividades de valor del proceso de negocios.

El potencial de obtención de una ventaja competitiva se encuentra en directa relación con las competencias, capacidades y habilidades de la empresa. Cualquier actividad de valor dentro del proceso de negocio son generadoras de valor. No todas las empresas poseen la misma potencialidad competitiva para generar valor, esto depende del conocimiento del negocio, tipo de visión, cultura, estructura, capacidad financiera, entre otras.

Matriz N°4: Segmento de negocio

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

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

Identificamos a la empresa Mosca y Mosca como un **negocio especializado** ya que el potencial de generar una ventaja competitiva es alto, porque la calidad del servicio que brinda la empresa es Media/Alta, lo cual la hace distinguir de las demás empresas de transporte competidores es su sector.

Con respecto a la cantidad de segmentos que existen dentro del sector, podríamos decir que son muchos, ya que hablamos de transporte de carga general. Dentro de este mercado existe transporte de cargas peligrosas, líquidos, carga seca, carga pesada, liviana, etc. Sabiendo esto, podemos decir que Mosca & Mosca se especializa dentro de un segmento del sector de negocios de transporte internacional, carga general (camiones grandes, hasta 28 toneladas).

En los negocios especializados, la estrategia de negocio está orientada a mercados o segmentos específicos. En estos tipos de negocios se entiende que existe un segmento de mercado que está dispuesto a pagar un plus o precio premium por algo diferente en el servicio o producto común.

En el transporte y por lo visto en Mosca & Mosca, los clientes pueden llegar a pagar un plus por servicios prestados con eficiencia y confianza, ya que las cargas suelen ser muy caras y los clientes no se las dan a cualquier transporte o a transportes que no conozcan. También por otras razones como, por ejemplo, llegar al destino en tiempo con la mercadería, servicios adicionales, como puede ser documentación en puerto, depósitos seguros, cuentas corrientes en depósitos de contenedores, etc.

Con el capítulo número cinco, concluimos que el sector es poco atractivo para el mercado o desfavorable. Es decir, existe un predominio de amenazas sobre oportunidades.

Luego, con el análisis del ciclo de vida del segmento donde se encuentra la empresa, la situamos en la etapa de madurez por el comportamiento de las fuerzas competitivas del sector ya analizado.

Por último, seleccionando el segmento específico donde compete la empresa, identificamos que es un negocio especializado ya que el potencial de generar una ventaja competitiva es alto, lo cual la hace distinguir de las demás empresas de transporte competidoras en su sector.

Capítulo 6: “Análisis de la competencia y posición competitiva”

En este capítulo, vinculamos la empresa analizada con su entorno competitivo, para ello se debe diagnosticar la posición que posee la empresa en su entorno, y así saber cómo se encuentra dentro del sector de negocios que compete.

Analizaremos distintas matrices como Boston Consulting Group, Mc Kinsey y ADL, que nos ayudarán a posicionar la empresa en su lugar adecuado y saber qué acciones implementar para lograr los objetivos propuestos.

Es importante clarificar si la empresa posee un solo negocio o varios, a los efectos de determinar el sector, segmento, competidores y posición competitiva. Podríamos decir que Mosca & Mosca es una empresa especializada, ya que tiene una sola UEN.

1. Posición Competitiva

La empresa desarrolla un proceso de negocios para lograr una posición competitiva dentro del sector o segmento de negocios donde actúa. Las empresas compiten a través de estrategias para obtener una posición dentro de ese sector/segmento. Esa posición queda reflejada en el indicador más sencillo: las ventas.

Es decir, la posición competitiva de la empresa equivale a su participación o cuota de mercado.

Pero este análisis competitivo no se puede resumir solo en la variable “participación de mercado”. Esta posición es producto de múltiples factores (imagen de marca, trayectoria empresarial, visión, entre otras).

A esto le sumamos el valor empresario generado por cada empresa, que debería igualar al valor percibido por la mayor cantidad de clientes a los cuales se dirige.

Entonces podemos identificar la posición de Mosca & Mosca en el sector o segmento, teniendo en cuenta dos variables:

- **Participación de mercado:** Podemos decir que, dentro del sector de transporte de cargas terrestres, la empresa en análisis tiene una participación baja.
- **Generación de Valor Empresario (Ve):** Podemos decir que la empresa en comparación a sus competidores directos, tiene mayor valor empresario por los análisis de identidad realizado anteriormente. Pero tenemos que destacar que en realidad la generación del Valor del empresario es media/baja con respecto a los competidores del mercado total, por eso lo situamos como rezagado.

Se podría decir que, en el grupo de los rezagados, Mosca & Mosca se destaca por estar en vías de crecimiento al tener un valor empresario más alto que el resto, y debería acompañarlo a este crecimiento de la empresa, un crecimiento en la participación del mercado total, así la empresa podría aspirar en el futuro a ser un seguidor.

Matriz N°5: Posición competitiva

Participación de mercado	Alto	SEGUIDOR: Posición agresiva	LIDER: Posición expectante
	Bajo	REZAGADO: Posición adaptativa	SEGMENTO o NICHOS: Posición de alta competitividad
		Inferior	Superior

Generación de Ve

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

Con dicho análisis, podemos decir que la empresa se encuentra ocupando el lugar de rezagado.

2. Análisis matricial: “análisis de la posición competitiva empresarial”

Las conclusiones que las matrices generan, no deben ser consideradas definitivas ni exactas. Son Aproximaciones que permiten incorporar un nuevo elemento para fundamentar, junto con el análisis competitivo, la decisión sobre las acciones futuras a implementar.

Sintetizando, las distintas matrices para el análisis de las unidades estratégicas de negocios, son herramientas orientadoras de tipo relativo sin validez absoluta, son una base para tomar decisiones sin aportar criterios de selección. La información que brindan puede ser válida para ciertos momentos ya que ofrecen cierta estabilidad en las variables consideradas.

A. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG es una herramienta estratégica que sirve para analizar la cartera de negocio de una empresa, fue elaborada por la consultora Boston Consulting Group en la década de los 70.

Se trata de una matriz compuesta por cuatro cuadrantes representados por una figura. Cada uno de los cuadrantes propone una estrategia diferente para una unidad de negocio.

Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores o variables:

- **Crecimiento de mercado:** refleja el atractivo del mismo en función de negocios. Todo empresario hará inversiones, allí donde encuentre una tasa de crecimiento atractiva que le permita obtener cierta rentabilidad, esto permite una reducción de costos fijos por efecto de la escala. Un crecimiento bajo, señala un valor mínimo de crecimiento por debajo de la mediana, y no es posible un valor negativo.
- **Participación de mercado:** está ligada también a los costos, a mayor participación, menores costos unitarios totales por efecto de la escala. Esta variable vincula las ventas de la empresa con las ventas del principal competidor, el problema se presenta cuando es muy difícil obtener información respecto de las ventas del competidor.

La matriz en estudio permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa del mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa.

Para el análisis se tomará la UEN de M&M dedicada al servicio de transporte, siendo esta, la única UEN de la empresa.

El crecimiento de mercado no refleja un atractivo del sector.

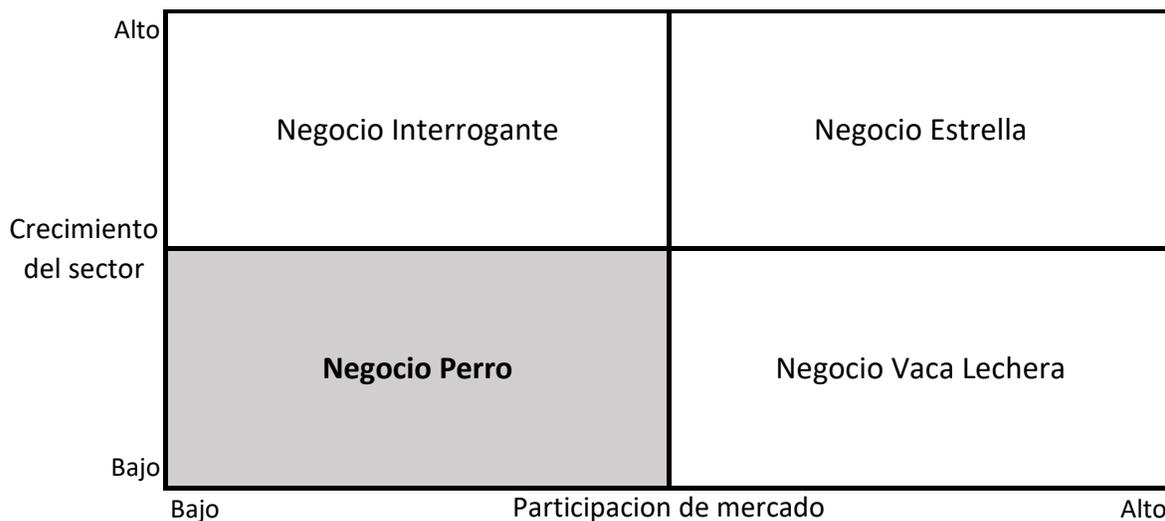
Según las fuentes del “Diario Los Andes”, dice: “El transporte de cargas está muy complicado por la baja actividad general de la economía y la competencia de las empresas chilenas, que un escenario de mayor estabilidad de costos está acaparando el mercado”

Debido a que M&M es una empresa chilena se encuentra favorecida gracias a la estabilidad política y económica del país, fuentes de financiamiento. Por lo tanto, podemos concluir que el sector se encuentra constante crecimiento, pero es un crecimiento muy bajo como para ser atractivo de un sector. Además, la empresa es de nacionalidad chilena, pero sus mayores competidores son empresas argentinas.

En cuanto a la participación de mercado, deberíamos decir que la empresa tiene una baja participación con respecto al mercado total de transporte terrestre

Esquemáticamente la matriz BCG se representa de la siguiente manera:

Matriz N°6: Boston Consulting Group



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

En base a los resultados obtenidos podemos concluir que, al tener un bajo crecimiento del sector y una baja participación de mercado, la UEN considerada es un negocio “Perro” según la matriz BCG, ya que el nivel del mercado se mantiene por debajo del promedio y la empresa pierde participación en el mercado por debajo del promedio.

Conociendo la empresa y siendo parte de ella, no diría que fuese un negocio perro en su totalidad, creo que la empresa tiene un valor empresario alto que a futuro generará una mejor participación. Si a esto, le agregamos que la situación del transporte genere mayor crecimiento del sector, podríamos decir que Mosca & Mosca está en vías de procesos a ser un negocio estrella, ya que así se mejorarían los costos y por ende la rentabilidad. La empresa necesitará inversiones para poder sostenerlo en esa posición, y al ser chilena tendrá buenas oportunidades para seguir invirtiendo y apostando a la empresa.

Matriz complementaria BCG

Esta matriz no se ocupa del crecimiento del mercado como la BCG sino del crecimiento del sector al igual que la participación para estimarla se tiene en cuenta el sector.

La diferencia que se tiene en cuenta en esta matriz es que Mosca & Mosca compite en el sector de carga general (seca, hasta 28 toneladas), es decir, cargas pesadas. Por este motivo, en crecimiento del sector debemos tomar al sector de “cargas pesadas”.

De todas maneras, el crecimiento del sector analizado también sigue siendo bajo.

Con respecto a la participación de la empresa en la UEN, o sector más específico, podríamos decir que la empresa está en mejor situación frente a sus competidores directos, por su gran diferenciación del resto.

Matriz N°7: Variación respecto a matriz Boston Consulting Group

Alto	Desarrollar el negocio	Conservar la participación
Crecimiento del sector o del segmento	Reestructurar el negocio	Seleccionar segmentos y/o diversificar
Bajo		
	Bajo	Alto
	Participación de la empresa o de la UEN	

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

Según lo observado podemos concluir que Mosca & mosca debería seleccionar distintos segmentos y/o diversificar su negocio al tener un bajo crecimiento del sector/segmento y alta participación en el mismo.

B. Matriz Mc Kinsey

Esta matriz es complementaria a la matriz BCG y de alguna forma soluciona dos inconvenientes o desventajas de esta última, ya que su construcción no depende de datos externos a la empresa y corrige la valoración de las variables crecimiento de mercado y participación relativa utilizada por la BCG.

La variable crecimiento de mercado es reemplazada por "atractivo del sector" y la variable participación de mercado por "posición competitiva".

Es decir, esta matriz muestra la relación entre la posición competitiva de la UEN respecto de sector de negocios.

Determinación del atractivo del sector:

- Ingreso de nuevos competidores	$0,15*4=0,60$
- Intensidad de la rivalidad competitiva del sector	$0,15*2=0,30$
- Tamaño de mercado	$0,20*4=0,80$
- Crecimiento del mercado	$0,10*2=0,30$
- Poder de negociación de los clientes	$0,20*2=0,40$
- Propensión al consumo	$0,20*4=0,80$

Valor: 3,20

Determinación de la posición competitiva:

- Participación relativa del mercado	$0,20*1=0,20$
- Marca	$0,20*4=0,80$
- Precio	$0,15*2=0,30$
- Calidad del servicio	$0,30*5=1,5$
- Estructura de costos	$0,20*2=0,40$
- Tecnología de los sistemas de información	$0,05*2=0,10$

Valor: 3,30

El análisis arroja como resultado que el atractivo del sector es de 3,20; ubicando a la empresa en una escala algo atractiva. Con respecto a la posición competitiva, se obtuvo una escala de 3,30 puntos, es decir una posición media.

Ya analizado el atractivo del sector y la posición competitiva de la empresa, se puede determinar la estrategia a seguir en la **Matriz McKinsey**:

Matriz N°8: Mc Kinsey o General Electric (GE)

A t r a s c e c t i v o r d e l	ALTO (5)	Posición proteccionista	Investigar para estructurar	Estructurar en forma selectiva
		Estructurar selectivamente	Reconfigurar el valor del cliente	Expansión limitada cediendo la iniciativa
	BAJO (1)	Proteger la posición y diversificar	Gestión eficiente de los ingresos	Liquidar
		FUERTE (5)	Posición Competitiva	DÉBIL (1)

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

La matriz de Mc Kinsey de 3x3, especifica una recomendación estratégica a seguir dependiendo en que cuadrante se represente escalarmente el análisis.

Mediante el análisis realizado, llegamos a la conclusión que se debe reconfigurar el valor del cliente, es decir, se debe:

- Redefinir las condiciones de la demanda.
- Fortalecer capacidades
- Convertir debilidades.
- Tomar acciones rápidas de reposicionamiento.

Reconfigurar el valor del cliente, significa saber con certeza que necesita el cliente, saber que es realmente valioso para él. De esta manera podremos ofrecerle lo que necesite y así aumentar nuestra participación en el sector.

Para este cuadrante, la matriz nos dice que no existe precisión si la estrategia debería ser de ataque o de defensa, la decisión se debe tomar en conjunto con los resultados existentes en las otras matrices (BCG, alternativa, ADL).

A modo informativo, podría decir que, si el análisis hubiese dado la representación escalar en alguno de los 3 casilleros del vértice superior izquierdo de la matriz, se recomendaría utilizar estrategias de ataque, de lo contrario, si hubiese dado en alguno de los 3 casilleros del vértice inferior derecho, sería estrategias de defensa. Los casilleros ubicados en la diagonal no tienen precisión de estrategias, las dos estrategias podrían servir para ese caso en particular.

C. Matriz ADL

En la confección de esta matriz, se vinculan 2 variables: **etapa del ciclo de vida del negocio**, y la **posición competitiva de la empresa** en cuestión. Dentro del eje de posición competitiva se tiene en cuenta la categorización de la llamada “trinidad competitiva” (Líder, seguidor, y rezagado).

Del análisis de este tipo de matriz se puede rescatar el énfasis que realiza en cuanto al comportamiento del sector según su fase de vida, apreciando que éste no es estático, y que las características propias de la posición de la empresa también varían acorde a ésta.

La función de esta matriz, al igual que las anteriores, es sugerir recomendaciones con relación a la situación de la empresa y de su UEN. La matriz ADL se configura en 3 posibles acciones a seguir: Desarrollo del negocio, Selección de segmentos, y Abandono del negocio.

M&M presenta una baja participación de mercado, pero un valor empresarial más elevado al de sus competidores más importante y directos. Por este motivo decimos que está en el grupo de los rezagados, pero dentro de ellos, Mosca y Mosca se destaca por sus diferencias como ya hemos dicho.

Ya que se encuentra dentro de un sector de negocios en madurez, por lo tanto, la situación de la empresa, correspondería a la estrategia de selección de segmentos o abandono. Analizando el caso, yo diría que como la empresa se destaca del resto de los competidores del grupo, no debería abandonar, si no que debería seleccionar segmentos del mercado y/o diversificar.

Matriz N°9: Arthur D. Little

	Iniciación	Crecimiento	Madurez	Abandono
Líder	DESARROLLO DEL NEGOCIO			
Seguidor			SELECCIÓN DE SEGMENTOS	
Regazado				ABANDONO

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

La estrategia consiste en la orientación del negocio hacia segmentos específicos de mercado, en los cuales la empresa pueda ser más competitiva. A su vez, deberá maximizar la optimización de sus costos, dado que en esta fase disminuyen las posibilidades de generar diferencias de valor.

Concluimos con este capítulo, con la información aportada del análisis de las matrices desarrolladas anteriormente, que la empresa debe aumentar su participación en el mercado, seleccionando nuevos segmentos o diversificándose. Así, podrá crecer, y no estancarse en el lugar que ocupa hoy en día.

Por lo analizado hasta el momento, Mosca & Mosca tiene las herramientas necesarias para llevarlo a cabo.

Capítulo 7: “Formulación de la estrategia”

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

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

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

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

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

Las estrategias mencionadas se desarrollarán a continuación del capítulo.

1. Estrategia de negocio

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

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

Hecha esta aclaración, se exponen las posibles estrategias competitivas:

Matriz Nº10: Estrategia de negocio

Alta	Estrategia de PRECIO	Estrategia de MARCA/PRECIO
Sensibilidad al precio	Negocio Estancado	Estrategia de MARCA
Baja		
	Baja	Alto

Sensibilidad a la diferenciación asociada a la marca

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

Según la sensibilidad del cliente-meta en cuanto a las variables precio y marca (que en definitiva determinan el Valor Cliente que hay que igualar), se desprenden estas 4 estrategias de negocios.

Dentro del sector analizado, se sabe que el cliente percibe valor en la diferenciación propia de la **marca** de la empresa en análisis por atributos asociados a ella, como calidad, diferenciación, servicios adicionales, etc. Por ello, el cliente está dispuesto a pagar un "extra" en el **precio**, con tal de obtener una diferenciación en el servicio.

A. Estrategia de marketing

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

La siguiente matriz le permite al estratega definir con más precisión a los segmentos metas:

Matriz Nº11: Estrategia de marketing

Varias	Marketing diferenciado especializado en clientes	Marketing indiferenciado para todo el mercado
Una	Marketing especializado o enfocado	Marketing diferenciado especializado en productos
	Uno	Varios

Número de segmentos

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

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

M&M utiliza una estrategia de marketing diferenciado especializado en clientes ya que trabaja de manera flexible al adaptarse a los requerimientos de los mismos. Se adapta a los distintos lugares de carga, descarga, distintas necesidades de semirremolques, etc. En cuanto al número de segmentos, la empresa se enfoca en un segmento de clientes que buscan alta calidad en el servicio y aceptan pagar un precio mayor por ello.

B. Estrategia de marca

La marca es un resumen competitivo de la identidad y la diferencia del producto de la empresa, mientras más señales diferenciales presente la marca en el valor percibido por el cliente, menos importancia relativa adquiere el precio para el cliente.

Una marca sin identidad crea diferencias débiles. Para obtener un liderazgo se debe tener una identidad fuerte con respecto a los competidores.

Se debe analizar en qué grado la marca de la empresa se construye por la identidad, o por la diferencia empresarial.

Matriz N°12: Estrategia de marca

Diferencia	Alta	Marca del seguidor	Marca del líder
	Baja	Marca precaria	Marca del rezagado
		Aceptable	Notable

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

Como ya hemos visto y analizado, la empresa Mosca & Mosca tiene una identidad notable o alta, lo que genera diferencias con respecto a los competidores directos. La percepción de valor hacia la marca por parte del cliente es alta.

Debemos destacar que esta matriz está relacionada al segmento específico donde compite la empresa, respecto a los competidores directos. Dentro del grupo de los rezagados, podemos afirmar que M&M es líder por sus diferencias.

2. Estrategia de posicionamiento competitivo

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

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

Matriz Nº13: Posicionamiento competitivo, movimientos o acciones estratégicas.

	Entorno con dominio de oportunidades	Entorno con dominio de amenazas
Capacidades empresarias con dominio de fortalezas	Estrategia de ATAQUE o CONTRAATAQUE (Tactica Envolvente)	Estrategia de ATAQUE (Tactica de varios lados)
Capacidades empresarias con dominio de debilidades	Estrategia de DEFENSA (Tactica de flancos)	Estrategia de DEFENSA (Tactica de retaguardia)

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

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

Decimos que la empresa posee más fortalezas ya que su valor empresarial es alto y como debemos aumentar la participación en el mercado de transporte, podríamos decir que debemos atacar, llevando la iniciativa. Para así, poder lograr la visión empresarial.

También podría la empresa contraatacar, teniendo en cuenta que está en el grupo de rezagados, pero se diferencia de ellos. Debería mantener o sostener su posición desarrollando tácticas para desalentar las acciones de los competidores directos.

La técnica que deberíamos utilizar se llama “envolvente”, no es otra cosa que intentar abarcar todo el sector donde se compite o cubrir la mayoría.

En función de los análisis podemos decir que el sector se encuentra equilibrado de oportunidades y amenazas, pero teniendo en cuenta que la empresa es chilena, está en distinta situación con respecto a los transportes argentinos. Esta situación, favorece al transporte ya que tiene más oportunidades y

facilidades analizadas anteriormente, y a esto se le suma que puede si quiere desarrollar el mercado chileno, haciendo transporte nacional.

3. Estrategia de crecimiento

En esta instancia, se debe planificar de qué forma va a crecer el negocio, para poder alcanzar la cuota de mercado propuesta.

Existen 3 categorías de estrategias para esto:

- Intensivas: penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de clientes.
- Diversificación relacionada y no relacionada.
- Integrativas: integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal.

Pueden aplicarse más de una de ellas a la vez.

Un clásico en el tratamiento de las estrategias de crecimiento es la aplicación de la matriz de Ansoff, propone lo siguiente:

Matriz Nº14: De Ansoff o de mercado/producto

Nuevos	Desarrollo de productos	Diversificación	
Linea de producto	Penetración de productos	Desarrollo de clientes	
Actuales	Actuales	Segmento de cliente	Nuevos

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

Mosca & Mosca para poder crecer en el mercado y por los problemas ya planteados, lo que debería realizar es la búsqueda de nuevos segmentos de cliente para poder agrandar sus posibilidades y así aumentar su participación en el mercado. Agregándole todo el valor que se pueda, y así marcar una diferencia mayor con respecto la competencia.

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

Esto sería viendo a primera vista la matriz, pero analizando otras oportunidades, también podríamos decir que la empresa puede diversificar (relacionadamente) y así ofrecer otros servicios más completos y que se adapten a otros lugares u otros clientes, como, por ejemplo, transporte nacional e internacional con distintas unidades de arrastre (aumentar línea de producto).

4. Estrategia organizacional

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

La formulación de la estrategia organizacional se basa en tres aspectos:

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

En este caso creemos más conveniente basarnos en el desarrollo interno, ya que sin desarrollarnos internamente no vamos a poder en un futuro realizar adquisiciones o alianzas.

El desarrollo interno puede llamarse también “reingeniería”, está asociado a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, esto es, focalizándose en los negocios actuales para lograr mayor participación de mercado.

Esta forma de adaptación de la estructura organizacional a las estrategias formuladas precedentemente, implica integrar de manera coherente al soporte estratégico (personas, funciones, jerarquías, autoridad, sistemas de información, tareas) a los objetivos estratégicos. Todas las estrategias propuestas dependerán en gran medida del grado de alineamiento o adaptación de las formas de visión empresaria, cultura corporativa y estructura organizacional necesaria.

Para esto, será necesario, un diagnóstico de la organización, por medio de una auditoría interna, la cual presentará las actuales condiciones organizacionales a fin de detectar las variables funcionales que no se ajustan a los objetivos estratégicos.

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

5. Estrategia funcional

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

Dependiendo cada negocio, al menos existen 4 estrategias básicas a nivel funcional en cada empresa:

- Estrategias de operaciones
- Estrategia de comercialización
- Estrategia de desarrollo organizacional y personal
- Estrategia financiera

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

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

A continuación, se desarrollan las estrategias utilizadas por Mosca & Mosca:

A. Estrategias de operaciones

Gestión de la calidad: definición de la calidad deseable para el servicio, en este caso es el máximo nivel de excelencia (cargas en forma y tiempo requerido por el cliente), Organización de las operaciones: programas de mejoramiento de la calidad (seguimiento por sistema satelital), control y prevención (reducción de tiempos).

B. Estrategias de comercialización

Decisiones sobre el servicio: amplitud de la línea de productos, combinación y complementación de los servicios nuevos y existentes. (estrategia de marca)

El servicio se da a conocer principalmente con las unidades de la empresa, con su buena presencia, con sus ploteos e información. Además, con página WEB y presentación de carpetas informativas en reuniones.

C. Estrategias de desarrollo organizacional y personal

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

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

D. Estrategia financiera

Con los análisis anteriores, se llega a la conclusión que Mosca & Mosca debería seleccionar otros mercados para explorar y explotar, o también diversificar.

Para el comienzo del 2020, la empresa ha pensado en realizar un nuevo proyecto de transporte de pera congelada en el sur de Chile/Argentina. Los fletes se realizan buscando el contenedor vacío en el puerto de Coronel (Chile) y cargándolo en General Roca (Neuquén), luego se debe devolver el contenedor cargado en puerto Coronel.

Por cada unidad, la empresa necesita que se facture más de USD 8.000 al mes.

Debemos tener en cuenta que llevar las unidades al sur, generar otros costos adicionales que en el tramo Chile-Mendoza no se tienen o se tienen en menor medida. Uno de estos costos, son los viáticos de los choferes, cuando estos se encuentran en su casa descansando, no se les paga viáticos. En cambio, trabajando en el sur un mes seguido, se deberán pagar viáticos todos los días. Por ejemplo, los viáticos pagados por día en el tramo Chile-Mendoza son de \$chi 8.000 que equivalen a USD 11 y los que se les debería pagar en el sur son \$chi 10.000 que equivale a USD 14, ya que en el sur siempre ha sido más caro permanecer.

Se realiza a continuación un flujo de fondos para estimar si este nuevo mercado le es conveniente desarrollarlo a la empresa en los próximos meses.

Hablando con nuestro cliente, realizar los fletes en el sur, deja por unidad entre USD 9.800 y USD 14.700 al mes. Por camión, es necesario que se realice 1 viaje por semana como mínimo, y se aspira a poder realizar 6 viajes por mes. Los viajes son modalidad round trip (viaje de puerto a puerto), que es un viaje completo.

Con respecto a los egresos, son un porcentaje de todos los costos que tiene la empresa, como combustible, peajes (TAG), sueldos choferes, viáticos, documentación de aduana (MIC/CRT), etc.

Se toma una tasa de descuento del 40%, ya que es lo que pretende ganar el empresario o se podría decir también, que es el costo de oportunidad.

Para los momentos que se utilizan al realizar el flujo de fondos, se toman 4 meses, que son los que duran la temporada de pera congelada en dicho lugar geográfico (desde principios de enero hasta fines de abril).

Con respecto a la inversión, el trabajo que se está analizando necesita que los camiones tengan generadores de frío, que se utilizan para refrigerar o mantener el estado de la carga. La mercadería a transportar en el sur, es pera congelada, que necesita si o si de estos equipos de frío. Como la empresa tiene 2 unidades acondicionadas para tal trabajo, solo deberá invertir en dos generadores para las otras unidades.

Flujo de fondos del proyecto: En USD (4 unidades)

FF Inversión en USD: (4 unidades)

	0	1	2	3	4
Generadores x2	-14000	0	0	0	0
FF Inversion:	-14000	0	0	0	0

FF Operacional

Ingresos		39200	39200	39200	39200
Egresos		23520	23520	23520	23520
FF Operacional		15680	15680	15680	15680

FF Proyecto	-14000	15680	15680	15680	15680
Valor presente	-14000	11200	8000	5714,28	4081,63

VAN (0,40) 14995,91

El análisis arroja un VAN (Valor Actual Neto) positivo de \$14.995,91 dólares, esto quiere decir que el proyecto es viable y la empresa debe realizarlo.

Con toda la información analizada y desarrollada en este capítulo, podemos afirmar que la empresa bajo análisis se destaca por sus diferencias.

Todo el análisis, coincide en que la empresa lleva una ventaja por su marca, su calidad, sus servicios adicionales y completos. Los clientes no la eligen por su precio, si no por sus propios atributos. Su marketing está basado en el cliente, esto quiere decir que la empresa se adapta a sus requerimientos.

Una marca sin identidad crea diferencias débiles. Para obtener un liderazgo se debe tener una identidad fuerte con respecto a los competidores, y Mosca & Mosca lo ha conseguido con el paso del tiempo. Entonces, podemos decir que la empresa es una marca líder en el mercado específico donde compete.

Mosca & Mosca para seguir creciendo, debe desarrollar clientes y desarrollarse internamente. Con desarrollar clientes, se quiere decir que se debe buscar nuevos segmentos de cliente para poder agrandar sus posibilidades y así aumentar su participación en el mercado. Y con desarrollarse internamente, nos basamos en el desarrollo organizacional, se debe integrar de manera coherente el soporte estratégico (personas, funciones, jerarquías, autoridad, sistemas de información, tareas) a los objetivos estratégicos.

Podemos destacar, que los análisis realizados en el presente trabajo, coinciden que la empresa debe seleccionar nuevos segmentos o desarrollar clientes, para poder salir del mercado conocido actualmente, y así aumentar su participación. Por este motivo se realiza en la estrategia financiera un flujo de fondos de un proyecto situado en el sur de Chile-Argentina, que da positivo. Quiere decir que la empresa debe llevarlo a cabo.

CONCLUSIÓN

Era necesario para Mosca & Mosca realizar un plan de negocios, ya que luego de analizar el ambiente y contexto e indagar en la evolución y situación de la empresa, se llegó a la conclusión de que se necesitaba una reestructuración para abrir nuevos mercados y así seguir avanzando.

En el último tiempo ha caído notablemente el trabajo en el mercado donde la empresa compete actualmente, muchos transportes que se quedaron sin trabajo empezaron a ofrecerse a menor precio para abarcar mayor cuota de este. Los clientes fijos y de confianza con los que trabajaba Mosca y Mosca todas las semanas, empezaron a probar estos nuevos trasportes con el fin de bajar costos y aprovechar la situación.

Frente a este hecho, muchas veces los clientes volvían a elegir trabajar con el M&M y lo preferían por sus diferencias y eficiencia, pero con el paso del tiempo ganó el precio frente a la calidad. Perdieron cuota y participación en el mercado y por ese motivo se replantearon nuevos segmentos de mercados y oportunidades.

Para realizar el plan de negocios, el trabajo se basó en un análisis estratégico de la empresa, sumado a un análisis financiero o evaluación económica de un nuevo segmento de negocio que se podía abarcar (Sur chileno/argentino).

Este trabajo de investigación, lo que intenta es analizar la oportunidad de poder llevar a cabo la estrategia de desarrollo de mercado o desarrollo de clientes en el sur de Chile, para así poder entrar en mercados distintos y no seguir atado en el sector ya conocido y con los problemas planteados anteriormente.

Es verdad, que la empresa se formó en cierto sector, que lo conoce a la perfección y cuesta desarraigarse de él y explorar nuevos sectores. Pero considerando esto, también se debe ser inteligente y salirse a tiempo de ciertos trabajos o lugares geográficos, antes de que sea tarde y se vea comprometido el futuro de la empresa.

Luego del análisis financiero del proyecto de pera congelada en el sur de Chile, se puede decir que es un proyecto viable y por el análisis no se debería dudar de su realización, permite desarrollar un mercado sin mayores esfuerzos.

Toda búsqueda de nuevos segmentos tiene su riesgo, pero también tiene sus beneficios. Con la realización del nuevo proyecto, se podría posicionar la marca en otros sectores geográficos y sobre todo en Chile, ya que el cliente de este nuevo negocio es de bandera chilena.

Nuevos trabajos y exploración de lugares geográficos sin conocer, pueden generar más proyectos o trabajos a futuro, ya que la empresa se va haciendo conocida y abriendo nuevos caminos y lazos con clientes nuevos.

Considerando que la empresa tiene una alta ventaja empresarial, por su alta identidad y diferencia. Podríamos decir que cuenta con las capacidades y habilidades para desarrollar otros mercados y así aumentar su participación en el mercado de transporte. Más allá de lo que es la empresa por sí sola, debe contar con un crecimiento en el sector para crecer en mayor escala.

Podemos mencionar que para realizar lo expuesto anteriormente, hace falta una redefinición interna o desarrollo interno de la empresa. Esto implica realizar inversiones en la propia empresa para aumentar la capacidad productiva y así poder crecer. De esta manera se fijarán los objetivos organizacionales (ajustados a los objetivos estratégicos) y las distintas acciones para llegar a conseguirlos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), *“Dirección Estratégica de los Negocios”*, 3ª edición, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

HILL, Charles W. y JONES, Gareth R., (2009), *“Administración estratégica”*, 8ª edición, México.

HAX, A y MAJLUF, N., (1997), *“Estrategias para el liderazgo competitivo”*, Buenos Aires.

Páginas WEB consultadas:

<https://www.analisisfoda.com/>

<https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/estrategias-de-marketing-derevidas-de-un-foda/>

<https://www.matrizfoda.com/dafo/https://www.google.com/search?q=vision+de+negocio+definicion&oq=vision+de+negocio&aqs=chrome.1.69i57j0l5.4820j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

<https://economipedia.com/definiciones/matriz-bcg.html>

<https://www.larepublica.net/noticia/la-importancia-detras-de-la-historia-organizacional>

Material de cátedras:

Material de cátedra: “Administración financiera II”, facultad de Ciencias Económicas.

Material de cátedra: “Estrategias de negocios”, facultad de Ciencias Económicas.

Material de cátedra: “Empresas familiares”, facultad de Ciencias Económicas.

Material de cátedra: “Análisis organizacional”, facultad de Ciencias Económicas.

Material de cátedra: “Administración II”, facultad de Ciencias Económicas.

ANEXOS

1. CUESTIONARIOS PERFIL DEL ESTRATEGA, Y FACTOR DE INDIVIDUACION

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

	persona sobre la realidad observada y conocida, será, también, diferente, subjetiva y relativa?	(2)			(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)
	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)	RARA VEZ (3)	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (2)	SIEMPRE (1)

	<p>¿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?</p>	<p>SI, DEFINITIVAMENTE, Y ESO HACE A UN EMPRESARIO DISTINTO DE OTRO (4)</p>	<p>ES ALTAMENTE PROBABLE (3)</p>	<p>SI, EN ALGUNOS CASOS (2)</p>	<p>NO, PORQUE ESO LE DARÍA UNA IMAGEN EQUIVOCADA DE LA REALIDAD (1)</p>
	<p>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.</p>	<p>SÍEMPRE (4)</p>	<p>A VECES (2)</p>	<p>GENERALMENTE (3)</p>	<p>NO ESTOY DE ACUERDO CON LA AFIRMACIÓN (1)</p>
	<p>Y, siendo usted ese empresario, se caracteriza por la “voluntad de poder” hacer, aun</p>	<p>EL PODER HACER NO SIEMPRE DEPENDE DE MI</p>	<p>POR LO GENERAL, ES ASÍ (3)</p>	<p>A VECES (2)</p>	<p>CIERTO. AÚN CON FACTORES EN CONTRA, ESTOY CONVENCIDO DE PODER HACER</p>

	cuando se enfrente ante situaciones que no puede controlar..	(1)			(4)
	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)	SI. HAY QUE ESTAR CONVENCIDO DE LA VISIÓN PROPIA. (4)
0	Y en el caso de que existieran evidencias ciertas que su visión no es la adecuada...	LA REVISARÍA Y HARÍA LOS AJUSTES QUE CORRESPONDIESEN (4)	LA CAMBIARÍA (3)	LA REVISARÍA (2)	SEGUIRÍA EN LA MISMA POSICIÓN (1)
LA REALIDAD EXTERNA E INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN					
	Si realiza observaciones metódicamente de	LA LISTA ES FLEXIBLE Y	TRATO DE MANTENER LAS	ALGUNAS VARIABLES SE REPITEN Y	NO; LAS ELIJO AL AZAR SEGÚN LAS

	la realidad, interna y externa de sus negocios, ¿elige las variables sobre las que pone atención?	AGREGO O SACO VARIABLES SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS (4)	VARIABLES OBSERVADAS (3)	OTRAS SON ELEGIDAS AL AZAR (2)	CIRCUNSTANCIAS, AUNQUE POSEO UNA LISTA DE LAS VARIABLES RELEVANTES. (1)
	¿Posee algún método o forma sistemática de evaluar las variables de la realidad?	NO (1)	NO LO TENGO FORMALMENTE ORGANIZADO (2)	POSEO UN MÉTODO, PERO NO LO APLICO CONSTANTEMENTE (3)	SÍ, POSEO HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS Y SISTEMATIZADAS QUE REVISO PERIÓDICAMENTE (4)
	Cualquiera sea la forma con que observa la realidad, ¿procede a una proyección en el tiempo de las variables que analiza?	SO LO ALGUNA VARIABLES (3)	A VECES. (2)	NO (1)	SÍ, HAGO UN REPRESENTACIÓN FUTURA COMPLETA DE LAS VARIABLES QUE ANALIZO (4)
	¿Les ha comunicado a los ejecutivos y gerentes su visión del negocio?	SI, A TODOS (4)	A ALGUNOS (2)	A LA MAYORÍA (3)	NO (1)

	¿Ha explicitado y comunicado los objetivos a los ejecutivos y gerentes?	NO (1)	A ALGUNOS (2)	SI, A TODOS (4)	A LA MAYORÍA (3)
	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)
	¿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)
	¿Propicia usted reuniones para desarrollar diagnósticos que permitan formular planes futuros?	NO (1)	A VECES, PERO SIN CONTINUIDAD (2)	PERIO DICAMENTE (3)	PERIODICA Y CONTINUAMENTE (4)

	¿Alienta a sus ejecutivos y gerentes para que realicen planes basándose en criterios de factibilidad y riesgo?	NO (1)	SÍ, CONTINUAMENTE (4)	PERIODICAMENTE, PERO SIN CONTINUIDAD (3)	MUY POCAS VECES (2)
0	¿Ha establecido un sistema continuo para controlar de qué manera el desempeño ha cumplido con los estándares previstos?	SÍEMPRE (4)	NO, NO LO HAGO (1)	SÓLO EN ALGUNOS CASOS (2)	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (3)
EL SISTEMA DE PERCEPCIÓN					
	¿Ha pensado, una vez observada la realidad, que usted se forma una imagen, una representación imaginaria de esa realidad que no	NO LO HABÍA PENSADO Y ADEMÁS NO SÉ QUÉ ES EXACTAMENTE UNA REPRESENTACIÓN	NO LO HABÍA PENSADO (2)	SÍ, PERO ESA REPRESENTACIÓN NO LA DESARROLLO EN FORMAS SISTEMÁTICAS (3)	SÍ, DE HECHO, TRATO DE REPRESENTARLA, ADEMÁS DE MENTALMENTE, EN FORMA MÁS PRÁCTICA (4)

	necesariamente es la verdadera?	IMAGINARIA (1)			
	Es habitual en usted emitir juicios sobre la realidad observada y percibida?	SÍ, ANALIZAN EL GRADO DE VERACIDAD DE LOS JUICIOS (3)	SÍ, Y EL DE VERACIDAD DE ALGUNOS JUICIOS (2)	SI, PERO NO ESTOY SEGURO DE QUE ESOS JUICIOS SEAN VERDADEROS. (1)	SI, LOS ANALIZO, DISCUTO CON OTRAS PERSONAS BUSCÁNDOLES FUNDAMENTOS (4)
	Se sostiene que las ideas (que las personas pueden formarse) sobre la realidad, engañan.	CIENTAMENTE (1)	NO ESTOY DE ACUERDO (4)	PROBABLEMENTE (3)	NO SÉ (2)
	Bajo el supuesto de una realidad representada por una imagen mental, ¿siente que cuando la comunica no es entendida por los demás?	ME HACÉSELES ENTENDER A TODOS (3)	SOLO UNOS POCOS LO ENTIENDEN (2)	SIEMPRE (1)	LO COMUNICO, LO EXPLICO DEBIDAMENTE Y LA MAYORÍA LO ENTIENDE. (4)

	¿Confía en su intuición sobre la realidad?	CA SI SIEMPRE (3)	A VECES (2)	NO (1)	SOLO CUANDO LA ACOMPAAÑO CON LA REFLEXIÓN, INDIVIDUALMENTE O EN FORMA GRUPAL (4)
	Opine sobre esta afirmación: "primero está la intuición, luego le sigue la experiencia"	NO ESTOY DE ACUERDO; LA EXPERIENCI A PRECEDE A LA INTUICIÓN (1)	NO ESTOY SEGURO DE ESA AFIRMACIÓN (2)	EN GENERAL, ESTOY DE ACUERDO. (3)	SÍ, ES ASÍ. (4)
	Ante una situación de negocios, cualquiera, nueva, inédita, ¿qué valor tiene la experiencia?	LA EXPERIENCI A SIEMPRE ES IMPORTAN TE CUALQUIE RA SEA LA SITUACIÓN (1)	MUY POCO O NADA TRATÁNDOSE DE UN HECHO INÉDITO (4)	POCA (3)	LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE ANTE SITUACIONES DETERMINADAS. (2)
	En su visión de la realidad, las variables que la	EN GENERAL, DE FORMA FRAGMENT	FRAGME NTADA PORQUE EXISTEN VARIABLES QUE	PIENSO EN TODAS LAS VARIABLES	ENFOCO LA TOTALIDAD Y LAS RELACIONES

	componen, ¿las observa como una totalidad en lugar de observarla como fragmentada?	<p>¿Puedo ver la totalidad sin perder de vista las variables particulares?</p> <p>(3)</p>	<p>¿Son más importantes que otras?</p> <p>(2)</p>	<p>¿La componen?</p> <p>(1)</p>	<p>¿Existe entre las partes?</p> <p>(4)</p>
	¿Considera que si usted emite un juicio relativo a la realidad va a coincidir con otros juicios de personas vinculadas al negocio?	<p>¿Debería ser así?</p> <p>(1)</p>	<p>¿Solamente si la visión de la realidad es compartida por todos?</p> <p>(4)</p>	<p>¿En algunos casos sí y en otros no?</p> <p>(3)</p>	<p>¿La mayoría debería coincidir?</p> <p>(2)</p>
0	¿Existe la probabilidad que, aun cuando dos o más personas vinculadas al	<p>¿Sí?</p> <p>(1)</p>	<p>¿Pueden existir algunas variaciones?</p> <p>(2)</p>	<p>¿La probabilidad puede ser baja si las formas</p>	<p>¿Dependerá de las personas?</p> <p>(3)</p>

	negocio “vean” la misma realidad, la expresen comunicacionalmente de la misma forma?			COMUNICACIONALES NO SON IGUALES (4)	
EL SISTEMA DE APRENDIZAJE					
	¿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)	CUANTO MÁS PROFUNDO OBSERVO LA REALIDAD, MÁS ME ENSEÑA ACERCA DE ELLA (4)
	¿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)
	¿Qué importancia le da a su sentido común en el aprendizaje de sus negocios?	UN POCO (2)	POCO Y NADA (1)	BASTANTE (3)	EN SU JUSTA MEDIDA SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS (4)

	<p>¿Considera que el aprendizaje significativo de la realidad en forma circunstancial, posee más importancia que el aprendizaje que se adquiere sobre hechos repetitivos?</p>	<p>BA STANTE (3)</p>	<p>SÍ, MUCHO, DEFINITIVAMENTE (4)</p>	<p>NO SE (1)</p>	<p>UN POCO (2)</p>
	<p>La realidad de los negocios se aprende haciendo negocios, no con libros.</p>	<p>EL HACER NEGOCIOS NO TIENE SENTIDO SI NO SE POSEE UN APRENDIZAJE FORMAL (4)</p>	<p>LA MAYOR PARTE (2)</p>	<p>DEBE HABER UNA COMBINACIÓN DE AMBOS PROCEDIMIENTOS (3)</p>	<p>SEGURO (1)</p>
	<p>Los aprendizajes significativos se logran en el día a día y no con cursos, libros, charlas, etc.</p>	<p>SI, ESTOY SEGURO (1)</p>	<p>TEORÍA Y EXPERIENCIA NO SE PUEDEN DESPRENDER (4)</p>	<p>SIEMPRE EL EQUILIBRIO ENTRE UN SISTEMA Y OTRO DE APRENDIZAJE ES MÁS BENEFICIOSO</p>	<p>LA MAYOR PARTE DE LAS VECES, SI (2)</p>

				(3)	
No se puede hacer negocios sin primero haber adquirido los conocimientos necesarios que señalan la teoría.	NO PARA NADA (1).	QUIEN PRETENDA ADMINISTRAR SUS NEGOCIOS SOLO CON LA EXPERIENCIA TIENE UN ALTO GRADO DE PROBABILIDAD DE FRACASAR. (2)	TODOS LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICOS SOBRE NEGOCIOS SON VÁLIDOS (3)	HAY QUE SABER CUALES CONOCIMIENTOS SON VÁLIDOS PARA EL NEGOCIO (4)	
¿Qué importancia le asigna usted a la intuición al momento de tomar una decisión importante relacionada con el negocio?	TO DA LA IMPORTANCIA (1)	NINGUNA (2)	EQUILIBRO INTUICIÓN CON CONOCIMIENTOS FORMALES (3)	BUSCO FUNDAMENTAR LO INTUIDO CON CONOCIMIENTOS FORMALES(4)	
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)	ES CIERTO, PERO ASUMIERON RIESGOS DE FRACASO MAYORES (4)	

0	En definitiva, los negocios se experimentan y después se estudian con conocimientos teóricos.	EN ALGUNOS CASOS (2)	CIERTO (1)	NO HAY PRÁCTICA SIN TEORÍA, NI TEORÍA SIN PRÁCTICA (4)	HAY QUE BUSCAR EL JUSTO EQUILIBRIO (3)
.			EL SISTEMA DE INFORMACIÓN		
	¿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)	NO, PERO LO INTENTO (2)	SOLO PARA SITUACIONES ESPECIALES (3)	NO (1)
	¿Posee algún método o procedimiento, para usted y/o la empresa, para captar, procesar y emitir la información que obtiene de la	SI (4)	NO, PERO LO TENGO PREVISTO (2)	SOLO PARCIALMENTE (3)	NO (1)

	realidad observada, percibida y aprendida?				
	¿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)	ME ASEGURO QUE EL MENSAJE LLEGUE LO MÁS FIELMENTE POSIBLE A MI PROPIA VISIÓN (4)
	¿Posee un sistema de información sistematizado e informatizado accesible para todos los miembros de la empresa según sus niveles jerárquicos?	NO (1)	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)	SI, DISTRIBUIDA EN INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES E INFORMACIÓN OPERATIVA (4)
	Repasando los principios de Shannon y Beaver ¿en qué medida	NO ESTOY DE ACUERDO EN	ESTOY DE ACUERDO CON	ESTOY DE ACUERDO CON LA MAYORÍA DE	ESTOY DE ACUERDO CON

	está de acuerdo con ellos?	NINGÚN CASO (1)	ALGUNOS PRINCIPIOS (2)	LOS PRINCIPIOS (3)	TODOS LOS PRINCIPIOS (4)
	¿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)
	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)	SOLO CUANDO LA INFORMACIÓN ES RELEVANTE (2)	NO ME HE PUESTO A PENSAR EN ELLO (1)
	Posee un esquema del cuál	NO HE	NO	SOLO EN LOS CASOS	TENGO DETERMINADA CUAL

	es la información relevante (primaria) y cuál es la prescindible (secundaria)?	PENSADO EN ELLO (2)	(1)	RELAVANTES (IMPUESTOS, VENTAS) (3)	ES LA INFORMACIÓN RELEVANTE PÁRA MIS NEGOCIOS (4)
	¿Se maneja con diversas fuentes de información o se remite unas pocas principales?	TO DAS LAS CREO QUE SON IMPORTANTES (1)	SOLO LAS QUE TIENEN DIRECTA INCUMBENCIA CON MI NEGOCIO (4)	TRATO DE SELECCIONARLAS (3)	SOLO LAS ALGUNAS. (2)
0	Acerca del conocimiento que se forma por distintos medios de comunicación, ¿le da credibilidad absoluta?	SI, SIEMPRE (1)	SÍ, SIEMPRE, CON ALGUNAS PRECAUCIONES (2)	DEPEN DE DE LA FUENTE (3)	SOLO EN PUBLICACIONES SERIAS, ESPECIALIZAS Y RECONOCIDAS COMO TAL. (4)
.			EL SISTEMA DE CONOCIMIENTO		
	¿Cómo considera su nivel de conocimientos con relación a su negocio?	AC EPTABLES (1)	MÁS QUE ACEPTABLE (2)	MUY BUENO (4)	MUY COMPLETO (3)

	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)
	Interviene activamente en cursos de capacitación juntos a los miembros de su empresa?	SIEMPRE (4)	SOLO CUANDO MI TRABAJO ME LO PERMITE (3)	NO, PERO TRATO DE HACERLO (2)	NORMALMENTE, NO (1)
	¿Se encuentra en condiciones de hacer un listado de, al menos, 10 creencias tuyas acerca de su negocio?	NO (1)	NO SE (2)	CREO QUE SÍ (3)	SÍ, DEFINITIVAMENTE (4)
	¿Conoce el concepto de “prospectiva”?	NO ESTOY SEGURO (2)	SÍ (4)	POSEO UNA IDEA (3)	NO (1)

	¿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)	SI, PERMANENTEMENTE Y SIGUIENDO UN PROGRAMA PREESTABLECIDO (4)
	¿Podría admitir que la verdadera ventaja competitiva de la empresa se basa en el conocimiento?	EN POCOS CASOS (2)	NO NECESARIAMENTE (1)	SI, DEFINITIVAMENTE (4)	EN AQUELLOS CONOCIMIENTOS CRÍTICOS (3)
	¿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)	POCITA (2)	RELATIVAMENTE (3)	NINGUNA (1)
	¿Hasta qué punto sus creencias, valores, creencias son compartidos por el	SÉ QUE TODOS SON COMPARTI	ENTIENDO QUE GRAN PARTE DE ELLOS SON	PARCIALMENTE (2)	NO LO SÉ (1)

	resto de la organización?	DOS POR TODOS (4)	COMPARTIDOS (3)		
0	¿El conocimiento sólo es válido si se transforma en saber competitivo?	NO SE (1)	SI, DEFINITIVAMENTE (4)	PARECE ERA QUE SI (3)	PROBABLEMENTE (2)
.			LA DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO		
	¿Ha instrumentado alguna forma de distribución de la información según los niveles correspondientes?	NO (1)	PARCIALMENTE (2)	EN GRAN PARTE (3)	SÍ (4)
	Si lo ha instrumentado, ¿es de forma sistemática y continua?	SÍ. A TODOS, SEGÚN LOS NIVELES JERÁRQUICOS. (4)	EN ALGUNAS CUESTIONES (2)	SOLO A LAS PARTES INVOLUCRADAS (3)	NO (1)
	¿Utiliza sistemas informáticos para	SOLO PARA LAS	NO (1)	SI DEPENDIENDO DE LOS NIVELES	SOLO EN ALGUNOS CASOS

la distribución de la información?	FUNCIÓN OPERATIVAS (2)		JERÁRQUICOS (4)	(3)
¿Posee seguridad que la información es distribuida?	CR EO QUE SÍ (2)	NO LO SÉ (1)	PARCIALMENTE (3)	SÍ, ABSOLUTAMENTE (4)
¿Verifica que la distribución de la información es analizada, discutida por los miembros de la organización?	CU ANDO ME ES POSIBLE (1)	CASI EN TODOS LOS CASOS (3)	SOLO LA INFORMACIÓN MÁS IMPORTANTE (2)	SÍ, SIEMPRE- (4)
¿Considera que la distribución del conocimiento potencia las capacidades de la empresa?	NO ESTOY SEGURO (1)	SI, DEFINITIVAMENTE (4)	SÍ, EN FORMA PARCIAL (3)	RELATIVAMENTE (2)
¿La distribución de conocimientos ayuda a evitar la concentración de poder de la información en	DE PENDE DEL CONOCIMIENTO (1)	A VECES (2)	SI, ES ALTAMENTE PROBABLE (3)	SI, DEFINITIVAMENTE (4)

	unas pocas personas?				
	¿La distribución de los conocimientos a ayuda a la delegación de funciones?	NO SIEMPRE (2)	NO SE (1)	SEGÚN EL CONOCIMIENTO O DISTRIBUIDO (3)	SI, TOTALMENTE (4)
	¿La distribución de los conocimientos ayuda a interpretar la complejidad del negocio?	SI, DEFINITAMENTE (4)	EN GRAN PARTE (3)	POSIBLEMENTE (2)	NO CREO (1)
0	¿Las organizaciones “inteligentes” demandan la distribución del conocimiento?	SI, EN GRAN PARTE (3)	EN PARTE (2)	NO SE (1)	SI, ABSOLUTAMENTE (4)
.			EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES APLICADAS		
	¿Ha implementado métodos o procedimientos para evaluar las acciones	NO (1)	BASTANTE (3)	ALGO (2)	SI (4)

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

	resultados obtenidos?				
	¿La evolución de los resultados los realiza con el resto de los miembros del equipo?	CO N LOS DE LA JERARQUÍA S QUE CORRESPONDEN (4)	NO (1)	CUAND O ME ES POSIBLE (3)	CON ALGUNOS (2)
	¿Utiliza parámetros de control de los resultados (por ejemplo tableros de control)?	NO (1)	SOLO PARA ALGUNAS VARIABLES (2)	SÍ, SIEMPRE (4)	EN LA MAYOR PARTE DE LOS CASOS (3)
	¿Cuánto tiempo relativo le asigna a las actividades de control?	EQ UILIBRO EL TIEMPO JUNTO CON LOS QUE ASIGNO A	PRÁCTICA MENTE TODO EL TIEMPO LO EJERZO CONTROLANDO RESULTADOS (1)	CONTR OLO MÁS DE LO QUE PLANIFICO Y DIRIJO (2)	NO PUEDO CONTROLAR SI PRIMERAMENTE NO HE PLANIFICADO Y DIRIGIDO (4)

		PLANIFICAR Y DIRIGIR (3)			
	¿Con qué periodicidad realiza los controles de resultados?	CUAL TIEMPO ME PERMITE (1)	NO EN FORMA REGULAR (2)	PERIODICAMENTE, AUNQUE SIN CONTINUIDAD (3)	PERIODICA Y CONTINUAMENTE CON FECHAS DETERMINADAS (4)
0	¿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)	NO SIEMPRE (1)

2. DIAGNOSTICO DE LA VISION EMPRESARIA (Vi)

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,			X	

proveedores, terceros interesados, etc.)				
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?				X
3. Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc.)				X
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.	X			
5. En la organización existen situaciones claras en cuanto a roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación sin lugar a duda o confusiones.				X
6. Existe una visión compartida en la organización, sin dispersión, aglutinada.				X
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la				X

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

miembros de la organización en todos los niveles.				
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.				X
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.				X
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo con lo que representa la organización.				X
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.				X
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.				X
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				X
23. Ídem respecto de su transparencia empresarial.				X
24. Se alienta el trabajo en equipo.				X

25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				X
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).				X
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.		X		

Total: $23,45/27 = 0,87$

Escala y tipificación:

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

3. DIAGNOSTICO DE LA MISION DE NEGOCIOS (Mi)

	CONTENIDO	0 No	0,25	0,80	1 Sí
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización?				X
2	¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar de las características diferentes?				X
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización?			X	
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica?				X
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización?				X

6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?				X
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?				X
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?				X
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?	X			
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?				X
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?				X
12	¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?		X		

13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?			X	
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa conveniente y comparativamente las distintas ofertas?				X
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?			X	
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?				X
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?				X
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?				X

19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?		X		
20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?			X	
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?				X
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específicas de los clientes?				X
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.	X			
24	¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?				X
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente			X	

	diferenciados de los que ofrecen la competencia?				
26	¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?			X	
27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?				X
28	Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?				X
29	¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?				X
30	¿Existen parámetros para medir los resultados –en término de satisfacción del cliente- de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?				X
31	¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?				X
32	¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de				X

	los servicios brindados por la organización?				
33	¿Entiende que el personal afectado a la producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?				X
34	¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?				X
35	¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?				X
36	¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?	X			
37	¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?			X	
38	¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?				X

39	¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?				X
40	¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son "el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?"				X

Total: $34/40 = 0,85$

Escala y tipificación:

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

4. DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (Cu)

El entrevistado debe responder sí o no)

SI NO

- ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?
- ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?
- ¿Prevalece la idea entre los miembros que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?
- ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?
- ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia, pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?
- ¿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?
- ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?
- ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?

[¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución les cabe a todos los miembros de acuerdo con su nivel de responsabilidades?

[¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo debe ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?

[¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?

[¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?

[¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?

[¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?

[¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?

[¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?

¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?

¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?

¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?

¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo con su nivel de responsabilidad?

¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?

¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?

¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo con nivel funcional que les corresponda?

¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?

¿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?

¿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).

¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo con los objetivos propuestos?

¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?

¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?

¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?

Total: 22/30= **0,73**

Escala y tipificación:

- De 0 a 0,40 Cultura Rezagada
- De 0,41 a 0,60 Cultura Seguidora

- De 0,61 a 0,80 Cultura Anticipadora
- De 0,81 a 1 Cultura Innovadora

5. DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (Eo)

	no (0)	(0,20)	(0,80)	si (1)
1. La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción /anticipación a los cambios.			X	
2. Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.				X
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.				X

4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.			X	
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.				X
6. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización.			X	
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.				X
8. La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.			X	
9. En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal- que atente al clima de trabajo.	X			
10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes				X
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata			X	

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

Total: $14,20/18 = 0,79$

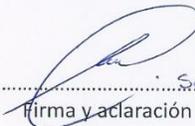
Escala y tipificación:

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

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 17 de Septiembre 2019


.....: Solstad Mosca
Firma y aclaración

28.702
Número de registro

38.358.850
DNI