



Licenciatura en Administración

FACTIBILIDAD COMERCIAL DE UN MICROENPRENDIMIENTO PERTENECIENTE AL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Trabajo de Investigación

POR

Juan Cruz Barressi Madrid

Reg.: 29006

Juanbarressi95@gmail.com

Profesor Tutor

Pamela Martínez Nassivera

Mendoza – 2020

RESUMEN

Bye Bache es una empresa que se encuentra en el inicio de su operatividad. Comenzó con un emprendimiento innovador, pero no logró los resultados que los emprendedores esperaban. Paralelamente el mercado le brindó una nueva oportunidad.

En el presente trabajo de investigación se propuso generar información que contribuya a la toma de decisiones sobre el rumbo empresarial de Bye Bache.

Se realizó un diagnóstico interno de la organización determinando el valor empresarial para generar valor, un análisis externo donde se estudió el ambiente y el sector de negocios donde opera y, por último, se recomendaron estrategias de negocio, posicionamiento, crecimiento y organizacional.

Los datos para la realización del trabajo fueron obtenidos mediante entrevistas y cuestionarios a los emprendedores del negocio, observación, fuentes primarias y secundarias.

Los resultados que se obtuvieron indican que Bye Bache se encuentra en una buena posición para generar valor; registrando en los elementos de la identidad, diferencia y eficiencia un predominio de las fortalezas. En cuanto al atractivo del sector del negocio, se analizó el negocio de fragmentación y comercialización de bolsas de asfalto y por otro lado el negocio de reparación de calles. Se determinó que en el primero hay una mayor cantidad de amenazas y en el segundo hay un predominio de las oportunidades.

En lo que concierne a las estrategias se recomendó llevar a cabo una estrategia de negocios basada en el precio, una estrategia de posicionamiento de ataque con táctica de varios lados, desarrollo de productos como estrategia de crecimiento y desarrollo interno y alianzas y fusiones como estrategia organizacional.

Palabras claves: Valor empresarios; Estrategias; Identidad; Diferencia; Eficiencia; Sector de negocios

INDICE

INTRODUCCION	1
1. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	1
2. FORMULACION DEL PROBLEMA	2
3. OBJETIVOS	2
4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	3
CAPÍTULO I	4
ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS	4
1. VENTAJA COMPRETITIVA Y EL CONCEPTO DE VALOR	6
2. IDENTIDAD	7
A. <i>VISIÓN EMPRESARIA</i>	7
B. <i>MISION</i>	8
C. <i>CULTURA EMPRESARIA</i>	10
D. <i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	12
3. DIFERENCIA	13
A. <i>INNOVACION</i>	15
B. <i>MEJORA</i>	15
C. <i>COORDINACION</i>	16
D. <i>ADAPTACION</i>	16
4. EFICIENCIA	16
A. <i>IMPULSORES DE COSTOS ASOCIADOS A LAS PERSONAS</i>	17
B. <i>IMPULSORES DEL COSTO ASOCIADO A LOS PROCESOS</i>	17
C. <i>IMPULSORES DEL COSTO ASOCIADO A LOS RECURSOS</i>	17
APLICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	18
A. <i>DIAGNOSTICO DE LA VISION EMPRESARIA</i>	18
B. <i>MISION DE NEGOCIOS</i>	18
C. <i>CULTURA ORGANIZACIONAL</i>	19
D. <i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	21
1. CALCULO DEL FACTOR DE INDIVIDUACION	21
2. CALCULO DEL FACTOR DE SOFISTICACIÓN	22
3. CALCULO FACTOR DE OPTIMIZACION	26
4. CALCULO DEL VALOR EMPRESARIO	28
CAPÍTULO II	30
ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR	30

1. SECTOR DE NEGOCIO	30
2. EL SEGMENTO DE LA INDUSTRIA	33
3. CICLO DE VIDA DE LOS SECTORES DE NEGOCIOS	34
APLICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	36
1. EL SEGMENTO DE LA INDUSTRIA	36
2. CICLO DE VIDA DE LOS SECTORES DE NEGOCIOS	37
3. ANALISIS DEL SECTOR	39
A. 1° análisis: empresa como comercializadora de bolsas de asfalto.	40
B. 2° Analisis: Empresa como prestadora de servicios	46
CAPITULO III	55
FORMULACION DE LA ESTRATEGIA	55
1. ESTRATEGIA COMPETITIVA O DE NEGOCIOS	56
A. <i>ESTRATEGIA DE PRECIOS</i>	58
B. <i>ESTRATEGIA DE MARCA</i>	58
2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	59
3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	60
4. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	62
5. ESTRATEGIA FUNCIONAL	63
APLICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	64
1. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	64
A. <i>ESTRATEGIA DE PRECIO</i>	65
B. <i>Diagnostico de la marca</i>	66
2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	67
3. FORMACION DE ESCENARIOS	68
A. <i>Matriz de resumen oportunidades</i>	71
B. <i>Matriz resumen de amenazas</i>	71
4. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	72
5. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	74
A. <i>Alianzas y Fusiones</i>	75
6. ESTRATEGIA FUNCIONAL	76
7. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA	77
8. CONTROL DE LA ESTRATEGIA	77
CONCLUSIONES	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82

ANEXOS

84

- 1. ANEXO
- 2. ANEXO
- 3. ANEXO
- 4. ANEXO
- 5. ANEXO

84
88
93
96
99

INTRODUCCION

1. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

En el año 2018 dos estudiantes de la Tecnicatura Superior de Obras Viales se vieron motivados para realizar un negocio cuyo objetivo consiste en la venta de una mezcla de asfalto y otros derivados. Esta mezcla permite que los compradores utilicen el producto para tapar los baches existentes en la calle frente a sus casas, ya sea en la entrada, en el puente del garaje o en cualquier otro lugar que requiera tal reparación. La mezcla de asfalto ha sido diseñada con la intención de venderla al consumidor final, para que los usuarios la vuelquen en el interior del bache y sea compactada con la rueda de un vehículo. El producto se comercializa en bolsas bajo el lema de "Bye Bache".

En lo que respecta a su comercialización, les resulta difícil a los emprendedores dar a conocer su producto en el mercado local. Los potenciales intermediarios comerciales como ferreterías, corralones o almacenes dedicados a la construcción tienen muchos cuestionamientos al momento de aceptar las bolsas de asfalto en consignación. Esta oposición inmediata a aceptar el producto está vinculada en un primer momento con el tamaño y el peso de las bolsas, y por ende con la complejidad de almacenarlas, y en otra instancia, existe una falta de conocimiento en el consumidor final ya que se desconocen los beneficios y dificultades de este novedoso producto y por ende no se puede garantizar a los intermediarios su funcionalidad.

Otra de las dificultades con la que se enfrenta este emprendimiento tiene que ver con la desmotivación que genera en los consumidores disponer de su propio vehículo para compactar el asfalto y nivelar el bache. Los propios emprendedores consideran que el bajo nivel de ventas del producto se debe a la falta de conocimiento y credibilidad de los usuarios sobre cómo implementar el producto, aunque en el mismo recipiente contenedor en que se comercializa se encuentre el instructivo de uso del asfalto.

Paralelamente a los problemas antes mencionados, la empresa ha recibido muchas consultas de barrios privados para que reparen los baches de los mismos, no vendiéndoles el producto (bolsa) sino prestando el servicio de reparación. En la actualidad se encuentran trabajando en barrios privados, playas de estacionamiento de shoppings y supermercados.

Las consultas no solo son por reparación de baches sino también por realización de badenes y lomos de burro, reparación de juntas y pavimentación de barrios.

La dirección del emprendimiento no descarta la posibilidad, cuando la empresa se formalice, en trabajar con los municipios de la provincia de Mendoza.

2. FORMULACION DEL PROBLEMA

El microemprendimiento que se analizará se encuentra en la etapa inicial de su operatividad, es por este motivo que surge la necesidad de estudiar su prosperidad y viabilidad. Para ello, debiera analizarse tanto las oportunidades y amenazas que pueda presentar ese nuevo sector de negocios como las posibilidades reales o no que tenga el emprendimiento para hacer frente a ella.

Dado el bajo nivel de penetración del producto en el mercado, y el aumento de consultas por la prestación de servicios de reparación de calles, la empresa se encuentra en la disyuntiva de: seguir abocando sus esfuerzos en la producción y comercialización de las bolsas de asfalto o cambiar el rumbo del negocio prestando servicios de reparación de calles.

3. OBJETIVOS

El objetivo del trabajo es generar información que contribuya a la toma de decisiones sobre el rumbo empresarial de este proyecto.

Los objetivos específicos son:

- Identificar fortalezas y debilidades que permitan ver si es viable encarar un cambio estratégico.
- Descubrir posibles oportunidades del mercado que impulsen el cambio.
- Proponer estrategias necesarias para llevar a cabo el cambio a implementar.

El objetivo de este trabajo es brindar a los emprendedores herramientas que los acompañen en el crecimiento de la empresa, delimitando el rumbo a seguir e identificando las capacidades empresarias, el atractivo del sector de negocios y la posición competitiva, para luego poder formular la estrategia empresarial.

Cabe destacar que la organización tiene muy poca formalización por lo que este trabajo colaborará en la misma. Además, servirá de apoyo o como punto de partida para brindar información a posibles socios, proveedores, inversionistas o agentes crediticios y a clientes.

4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La investigación se llevará a cabo mediante cuestionarios a los emprendedores del negocio, siguiendo el libro Dirección Estratégica de los Negocios del profesor Hugo Ricardo Ocaña quien es titular de la Cátedra de Estrategia de Negocios de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo. Este libro presenta características teórico-prácticas por lo que se intentará, en la medida de lo posible, seguir el orden del mismo intercalando los conceptos con lo experimentado en la organización.

La búsqueda de información del mercado será a través de fuentes primarias por medio de entrevistas con emprendedores y fuentes secundarias.

Además, se realizará observación directa de la empresa y el mercado.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS

En el siguiente capítulo se abordarán los conceptos referidos a identidad, diferencia y eficiencia que son fundamentales para alcanzar la noción de valor empresario. En este primer capítulo como en los siguientes se podrá apreciar que los mismos están constituidos en dos partes. En la primera se desarrollarán las teorías, conceptos o pensamientos para luego alcanzar, en la segunda parte, lo experimentado en el emprendimiento.

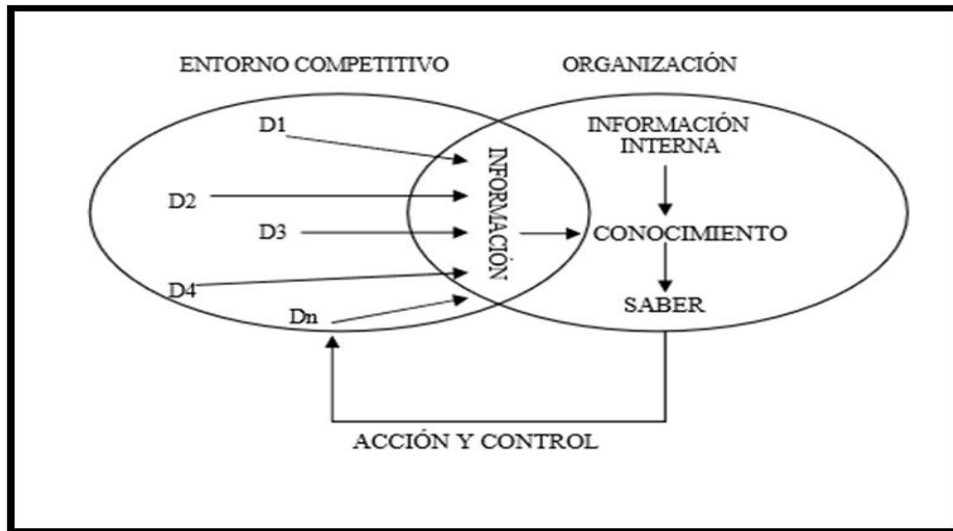
El modelo competitivo planteado por Ocaña intenta responder como las empresas podrían competir bajo condiciones contextuales actuales. Este interrogativo se responde bajo tres bases: el estrategia, la estrategia y la gestión estratégica. El profesor define este modelo como subjetivista y relativista. Subjetivista, ya que es el estrategia quien toma y aplica decisiones según su percepción de la realidad. Relativista porque se refiere a un espacio y tiempo relativo a la realidad observada.

El profesor Ocaña antes de conceptualizar sobre: identidad, diferencia y eficiencia desarrolla como tema el conocimiento e indica que éste deriva en “saber ser”, “saber qué hacer” y “saber cómo hacerlo”. Probablemente aquel empresario que domine estas tres dimensiones, obtendrá una ventaja competitiva para luego alcanzar una mayor rentabilidad.

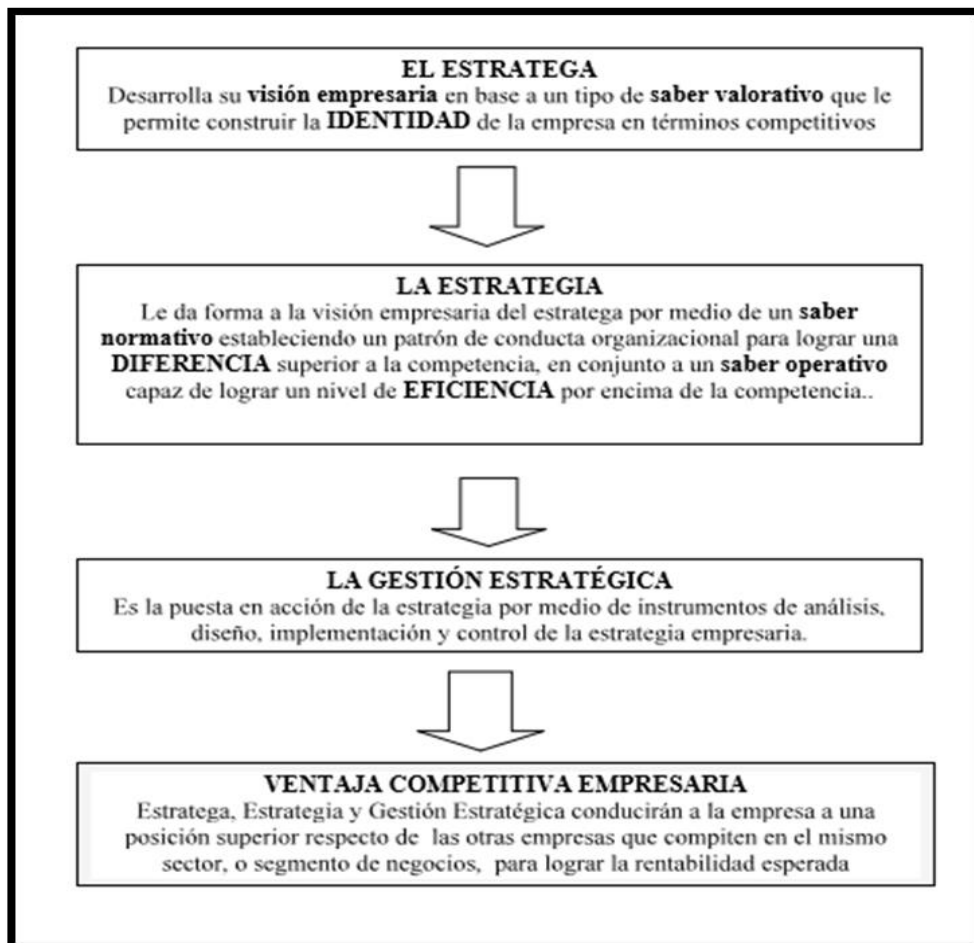
Se entiende como conocimiento el estar informado o al tanto de algo, y se lo distingue del concepto de creencia ya que se puede creer en algo como verdadero y que sea falso o viceversa. Por lo tanto, las creencias son tomadas como pre-conocimientos, ya que las razones que los sustentan no alcanzan para ser valoradas como conocimiento.

Un entorno competitivo se ve afectado por múltiples variables incontrolables que generan datos que son ordenados por la organización para producir información. A esta información se le suma la información interna que produce la empresa, para ser analizada, y así obtener conocimiento. Si el conocimiento generado se convierte en saberes, será una ventaja competitiva.

Los saberes se transforman en acciones que responden a saber ser estrategia, saber qué estrategia aplicar y saber cómo gestionar la estrategia.



1 Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña 2016



2 Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios 2016

1. VENTAJA COMPETITIVA Y EL CONCEPTO DE VALOR

Parafraseando a Ocaña 2016, el conocimiento y el saber se traducen en el valor que la empresa puede crear para atraer al cliente. El valor para el cliente tiene dos momentos, el primero es el valor percibido que responde a los sentimientos y es previo a la experiencia, es un valor ideal. En un segundo momento nos encontramos con el valor recibido o valor real, que es posterior a la experiencia y ratifica o no el valor del producto.

Para el cliente lo deseable es valioso, y si desea un producto estará dispuesto a pagar un precio por el producto. Entonces:

$$\text{Valor para el cliente (VC)} = \text{Producto (-) Precio}$$

El valor para el cliente será igual al producto menos el precio que paga por su dominio. Pero el producto no es solo un beneficio genérico (como el transporte, la comunicación, etc.), sino que se ve afectado por atributos específicos que definen su calidad. Por lo tanto:

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

La distinción entre lo que ofrece una empresa y otra, son los atributos específicos, el beneficio genérico será ofrecido por todas aquellas que compitan. El cliente ve los atributos específicos de un producto que señalan la calidad y los denomina: Marca.

Es la marca el beneficio genérico más el conjunto de atributos específicos, por lo expuesto, la ecuación se modifica quedando de la siguiente manera:

$$\text{Valor para el cliente (VC)} = \text{Marca (-) Precio}$$

Del otro lado del mostrador nos encontramos con el valor para la empresa, y a diferencia del valor para el cliente, el primero es objetivo. Ocaña considera que:

$$\text{Valor para la empresa (VE)} = \text{Diferencia (-) Costo}$$

Siendo la diferencia aquellos atributos que posee el producto y lo hace distinto al resto de los productos que compiten en el sector.

“La diferencia como valor generado por la empresa puede poseer rasgos cuali y cuantitativos, pero siempre objetivos. Por ejemplo, la imagen de la empresa que respalda al producto será un rasgo cualitativo de la diferencia, mientras que la tecnología utilizada en los procesos productivos se reflejará, de alguna manera, en el producto, y por lo tanto, puede ser cuantificada a través del costo”. (Ocaña, 2016, pág. 35)

El costo expresa el valor generado por la empresa de una forma cuantitativa, e indica que el costo refleja lo que se paga por las diferencias generadas, pero sólo las diferencias cuantitativas son trasladadas al costo.

La diferenciación y el costo se calcularán a través de coeficientes denominados factor de sofisticación (fs) y factor de optimización (fo) respectivamente, por lo que la ecuación se verá modificada:

$$VE = fs (+) fo$$

Pero a esta ecuación le falta integrar la tercera dimensión para generar la ventaja competitiva empresarial. Esta tercera dimensión es la del “saber ser... estrategia” y se integra a la ecuación a través del factor de individuación (fi). La dimensión de “saber qué... estrategia aplicar” deriva en el factor de sofisticación y “saber cómo ...gestionar la estrategia” deriva en el factor de optimización, resultando:

$$VE = fi (fd-fo)$$

$$VE = \text{Identidad (Diferencia – Eficiencia)}$$

“Esto quiere decir que, si dos o más empresas se encuentran en igualdad de condiciones de generar similares diferencias a un mismo nivel de costos, sólo aquella que logre construir una identidad más fuerte será capaz de lograr una ventaja competitiva superior.” (Ocaña, 2016, pág. 37)

2. IDENTIDAD

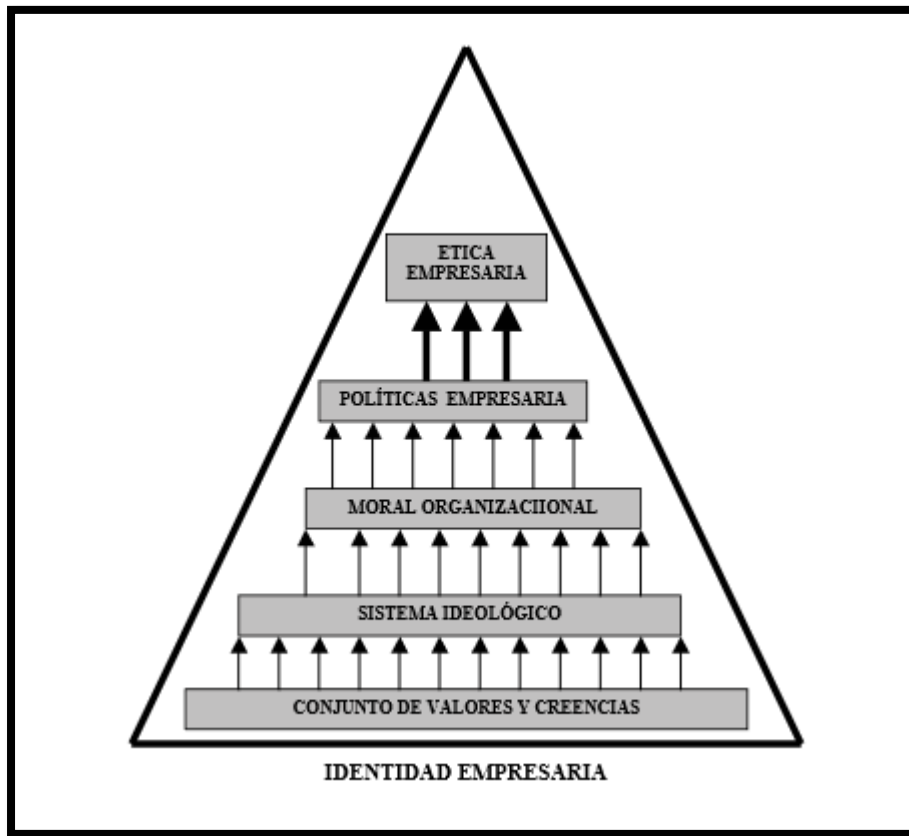
La identidad son los atributos y/o características que hacen únicos a una empresa o producto. Pueden tener características similares, pero nunca serán iguales.

La identidad será comprendida a través de la visión empresarial, la misión, la cultura y la estructura empresarial. Por lo que seguiremos desagregando la ecuación vista anteriormente, específicamente lo que respecta al factor de individuación.

A. VISIÓN EMPRESARIA

“La visión es una cualidad y actitud que posee el e/e¹ para conformar una imagen mental de lo que ve o cree ver respecto del futuro (de los negocios)” (Ocaña, 2016, pág. 126)

¹ Empresario / estratega



3 Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios 2016

El funcionamiento de la pirámide en la organización establecerá las características de la visión empresarial. El profesor hace una clasificación de los distintos tipos de visiones que puede obtener una empresa, pudiendo resultar: *visión difusa*, *visión compleja*, *visión simple* y *visión concentrada*.

En la segunda parte de este capítulo se determinará qué tipo de visión caracteriza al emprendimiento bajo análisis. Los emprendedores responderán los cuestionarios que propone el profesor Ocaña a lo largo del libro y se anexarán al final de este informe. Esta misma metodología se utilizará para los demás componentes de la identidad: misión, cultura y estructura, al igual que para los componentes de la diferencia y eficiencia.

B. MISION

El segundo componente de la identidad empresarial que se intentara diagnosticar es la misión.

“La misión es la tarea que se encomienda al e/e para que sus negocios sean exitosos.” (Ocaña, 2016, pág. 126)

A la visión se la ve como una totalidad y unidad que engloba a toda la organización, mientras que la misión se refiere a la actividad específica del negocio de la organización, donde puede haber una misión o varias según la cantidad de unidades estratégicas de negocio que estén bajo la empresa.

Siguiendo con la línea del autor, definir el negocio es definir la misión y las variables que la determinan. Estas son:

- Clientes
- Productos
- Ámbito geográfico
- Competencia
- Ventaja competitiva

La última variable puede ser controlada por la empresa pudiendo generar valor empresarial. Cuanto mayor sea el valor empresarial que puedan generar las empresas en un sector, mayor será su rivalidad competitiva.

Así como se nombraron los diferentes tipos de visión, se mostrarán los diferentes tipos de misión que se pueden dar en una organización.



4 Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios 2016

Los diferentes tipos de misión van a depender tanto del grado de orientación que tengan hacia el producto o hacia el cliente. Pudiendo resultar: *misión abierta, misión cerrada, misión inestable y misión rígida.*

C. CULTURA EMPRESARIA

Otra de los elementos de la identidad a diagnosticar es la cultura organizacional.

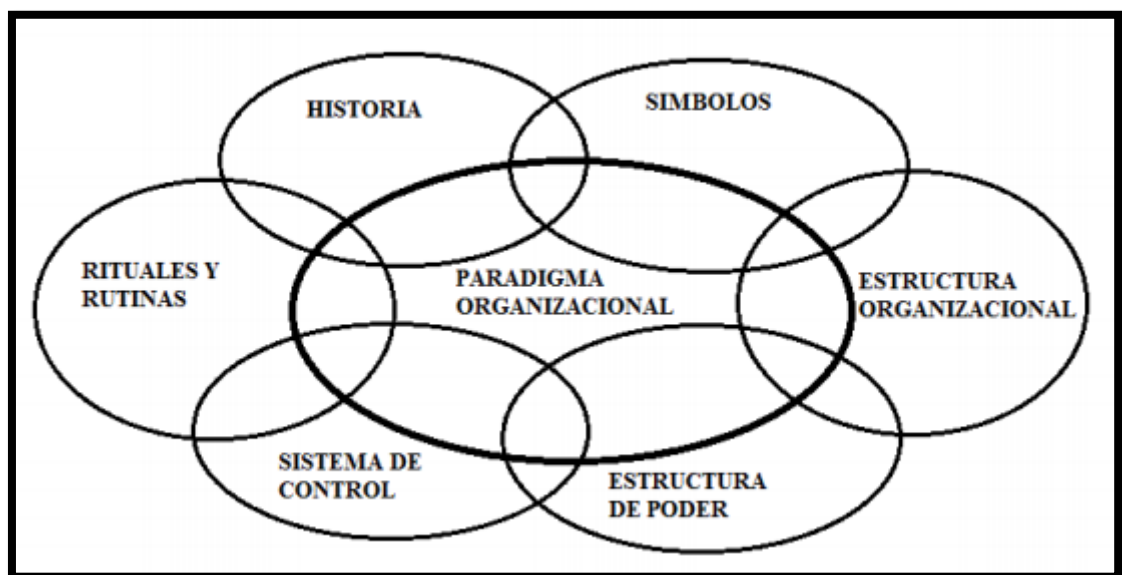
Las empresas son un tipo de organización social, por lo tanto, la cultura empresaria debe ser entendida por las perspectivas de las culturas sociales como:

“como un sistema de valores dominantes en la organización que le dan “personalidad de base” (Kardiner, 1939) a la empresa.”

“Como un sistema de valores dominante en la organización que tiende a construir una totalidad cultural original que le da identidad al negocio”

“Como un sistema de valores, coherentes y dominantes en la organización que tiende a la construcción de un tipo de cultura alrededor de la cual se agrupan los miembros de la empresa.”

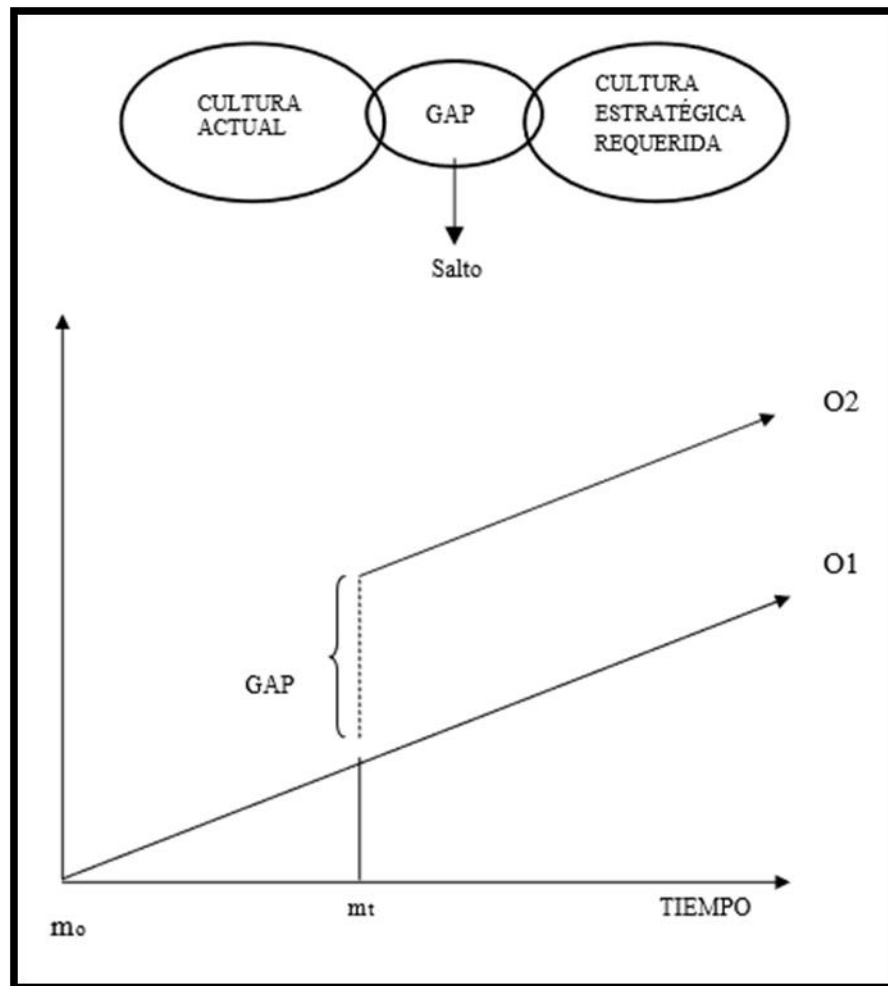
El profesor Ocaña plantea el paradigma organizacional de Etkin y Schvarstein (2000) que define el tipo de cultura dominante en la organización constituido por:



5 Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios 2016

Los miembros de la organización asumen los elementos del paradigma como verdaderos y actúan en función de ellos. A medida que se van consolidando le dan una identidad más fuerte.

Frente a cualquier cambio que se produce en el negocio (misión) es necesario que los miembros de la organización estén afianzados a los elementos del paradigma para poder afrontarlo.



6 Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios

En caso de generarse un cambio en el contexto o en la organización, se requerirá, para afrontar este nuevo desafío, un nuevo desempeño cultural en el que será determinante cómo la organización actúe para afrontarlo. El gap es el salto que debe desarrollar el personal para alcanzar el nuevo objetivo.

Ocaña propone la siguiente tipificación de la cultura organizacional teniendo en cuenta la adaptación al cambio. Resultando: *cultura anticipadora*, *cultura iniciadora*, *cultura rezagada* y *cultura seguidora*.

MATRIZ CULTURA ORGANIZACIONAL FRENTE AL CAMBIO

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

7 Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios

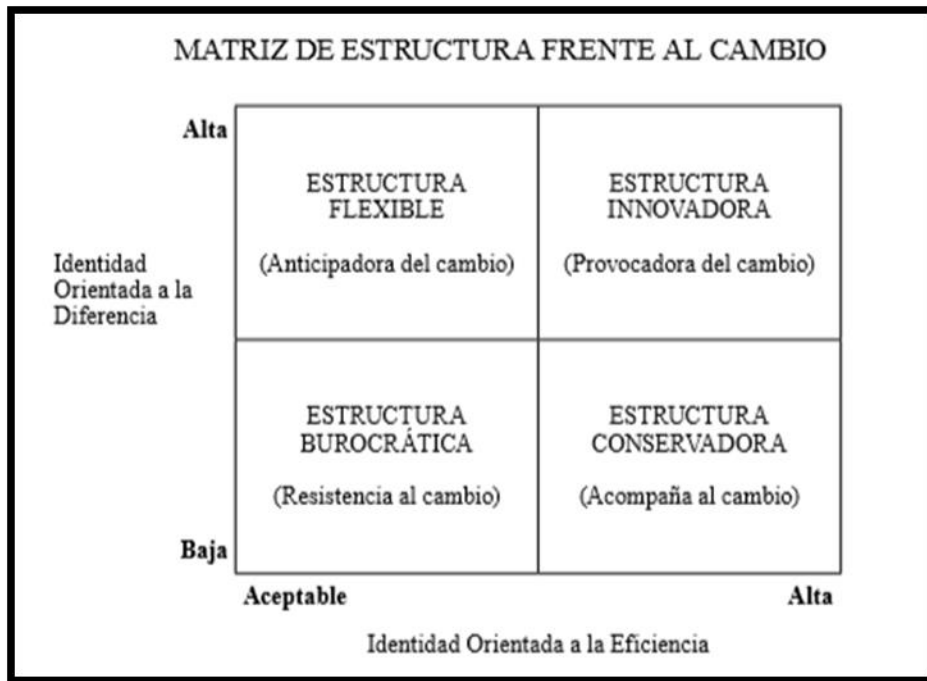
“Dado que la visión, misión, cultura y estructura son el fundamento de la identidad empresarial, su orientación competitiva hacia la diferencia o hacia la eficiencia determinará tipos culturales relacionados con los cambios ambientales.” (Ocaña, 2016, pág. 142)

D. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El último de los elementos de la identidad a diagnosticar es la estructura organizacional.

Para determinar el tipo de estructura organizacional se plantea la siguiente matriz y se observa que, dependiendo de la orientación hacia la diferencia o eficiencia, se determinará cuál de ellas se asemeja a la organización. Así como se requiere un nuevo desempeño cultural para afrontar un nuevo desafío u objetivo, lo mismo ocurre con la estructura. El profesor Ocaña nos brinda un cuestionario, como en los anteriores elementos de la identidad, en donde determinaremos la estructura de la empresa bajo análisis para así poder definir la estrategia y mejorar la posición en el sector donde compite o desea competir.

Los tipos de estructura que pueden resultar son: *estructura flexible, estructura innovadora, estructura burocrática y estructura conservadora.*



8 Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios

De esta manera quedan expresados los elementos de identidad empresarias: visión, misión, cultura y estructura, necesarios para determinar el diagnóstico interno de la organización.

3. DIFERENCIA

En términos del modelo de negocio de Ocaña, la diferencia es una cualidad o accidente por el cual una empresa, producto o marca se distingue de otro. Dar a conocer esta diferencia es diferenciar y la diferenciación es la especificación de las cualidades o accidentes para que sean reconocibles.

Para que la diferencia sea tal debe involucrar a todas las actividades del proceso del negocio a través de la adaptación, la innovación, la coordinación y la mejora de dichas actividades. Luego, ella se verá reflejada en el producto final.

La diferencia se puede establecer a través de la comparación con otro competidor o como la extensión de la identidad. Si se genera por la comparación con otro competidor, los elementos que constituyen dicha diferencia no tendrán soporte en la identidad, y en consecuencia la posición competitiva lograda será débil ya que el cambio diferencial del otro puede dejarlo sin argumentos.

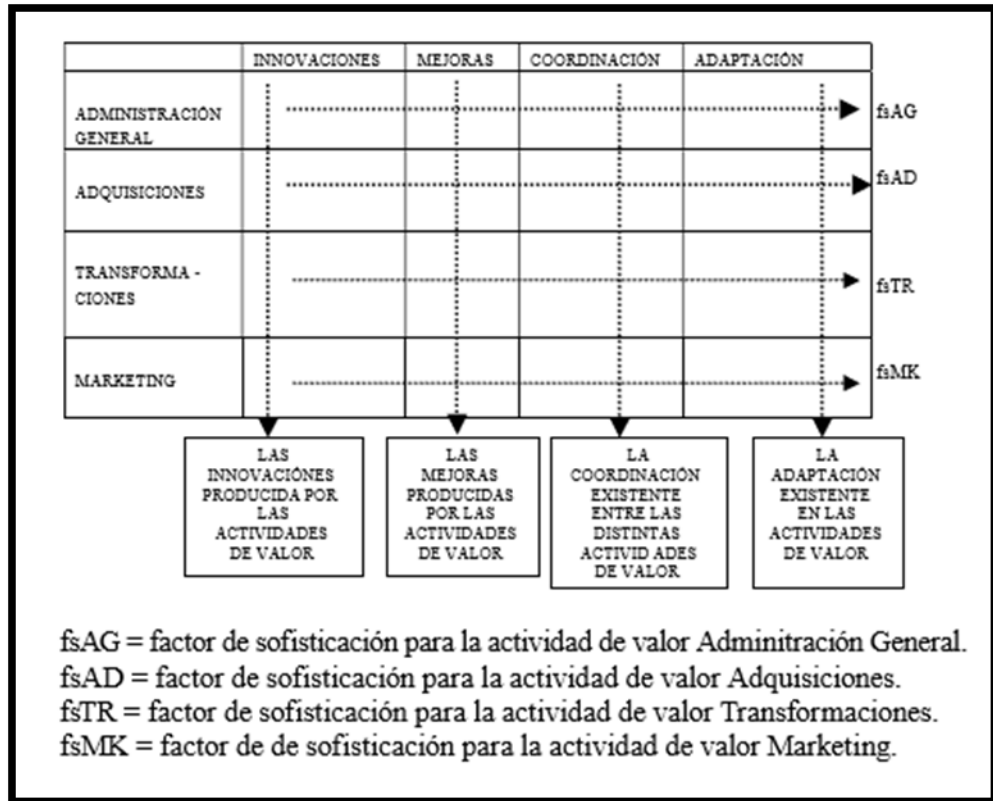
La diferencia surgida de la identidad se proyecta en la construcción de una ventaja competitiva, en donde el consumidor percibe valor y justifica la compra de un producto y no otro. El valor subjetivo

percibido legitima la diferencia y es esta diferencia la que determina la identidad de la empresa y la hace única.

Cuando se habla de las actividades del proceso de negocio se tiene en cuenta tanto las actividades rutinarias como las contingentes o de las que no se tiene conocimiento y experiencia, como por ejemplo una caída en las ventas por situaciones ajenas a la empresa.

Los factores determinantes de una actividad son las personas, los procesos y los recursos, y en una empresa, estos factores intervienen en: la administración general, las adquisiciones, las transformaciones y el marketing o comercialización. Entonces, para cada actividad los factores impulsivos, que son las innovaciones, mejoras, adaptaciones y la cooperación pueden aparecer de forma actual o potencial y en forma aislada o combinada. Si se produjeran en forma combinada se potenciaría la generación de valor, como diferencia, y convergería en una ventaja competitiva empresarial duradera.

El profesor Ocaña propone una matriz en donde el empresario se debe preguntar y responder por las actividades de valor en términos de innovación, mejora, coordinación y adaptación, y para cada función de la empresa, es decir, la administración general, adquisición, transformación y marketing. Luego se cuantifican las respuestas y mediante cálculos se logra el factor de sofisticación.



9 Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios

A continuación, se desarrollarán los elementos del factor de sofisticación.

A. INNOVACION

“El concepto de innovación, como impulsor de las diferencias, debe ser entendido como el cambio planeado y controlado del proceso, considerando sus entradas, operaciones, y salidas que, con actitud crítica, analiza el valor agrado por la novedad, su impacto diferenciador y su costo.” (Ocaña, 2016, pág. 188)

B. MEJORA

“Mejorar significa darle un valor superior al proceso, o a un componente del mismo, haciéndolo pasar a un estado que supera el actual.”

C. COORDINACION

“coordinar significa disponer en forma ordenada los procesos entre sí, y de las actividades de cada uno de ellos, de tal manera que los resultados de su dinámica se orientes hacia un fin común, para el caso, el logro de la generación de diferencias como valor”

D. ADAPTACION

“Como diferencia en el valor, la adaptación debe ser entendida con relación al cliente, sea este interno o externo(comprador). Si todo el proceso de negocio tiene como finalidad generar valor empresario que se posicione como el valor percibido por el cliente-comprador, entonces todas las actividades de valor deben estar orientadas a adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el cliente, ya sea que la empresa los esté acompañando, anticipando o iniciando.”

Se han conceptualizado brevemente los elementos referidos a la diferencia: innovación, mejora, coordinación y adaptación. Con los mismos se podrá calcular el factor de diferenciación y nutrir el diagnóstico del proyecto.

4. EFICIENCIA

El tercer determinante del valor empresario es la eficiencia, que junto con la diferencia e identidad determina la capacidad de la empresa para generar una ventaja competitiva superior.

Eficiencia económica es la habilidad que posee una empresa para utilizar sus recursos al menor costo posible. Se habla de eficiencia técnica cuando se logra la máxima producción con los recursos disponibles.

Ocaña señala que la eficiencia empresaria se logra a través de la óptima combinación entre personas, procesos y recursos para generar valor empresario.

Así como se expuso los impulsores de valor para producir diferencias, se expondrán los impulsores del costo que determinan la eficiencia. El tratamiento de costos se basa en las actividades que desarrolla la empresa, pero para analizar la eficiencia como generadora de valor, hay que determinar las unidades de medida y de control que faciliten la relación entre dichas actividades y el costo del cual disponen para generar diferencias.

Siguiendo con la línea del profesor Ocaña, a las unidades de medida y control se la denominará impulsores del costo. El impulsor puede estar asociado a las personas (a lo que hacen), a los procesos

(como lo hacen) y a los recursos (con que lo hacen). Frente a varios impulsores la elección como unidad de medida y control dependerá de que el impulsor esté asociado con aquello que agrega mayor diferencia a la actividad: el recurso, el proceso o las personas.

A. IMPULSORES DE COSTOS ASOCIADOS A LAS PERSONAS

Las diferencias generadas por las personas se dan cuando la actividad requiere de grupos de trabajo para ser realizada o controlada, pero también cuando se necesitan conocimientos específicos de la actividad.

Algunos de los factores de costos más comunes son: unidad monetaria de mano de obra, horas de mano de obra, cantidad de empleados, demanda.

B. IMPULSORES DEL COSTO ASOCIADO A LOS PROCESOS

*“Dado que el proceso puede ser una actividad dentro del proceso de negocios, el factor de costo más apropiado es el **tiempo de operación o ejecución de la actividad**” (Ocaña, 2016, pág. 208)*

C. IMPULSORES DEL COSTO ASOCIADO A LOS RECURSOS

Los **costos estructurales** que están asociados con la escala y la experiencia y, por lo tanto, con el costo del producido por cada actividad de valor, están vinculados (los costos) a las cantidades producidas y comercializadas y a la utilización de la capacidad del recurso.

Los **costos ejecucionales** dependen de la destreza del personal en la utilización eficiente de los recursos disponibles. Estos costos están asociados a: compromisos del grupo de trabajo en los procesos inherentes a las actividades de valor, compromisos con la calidad en las actividades de valor y compromisos en la interacción de las personas intervinientes en las actividades de valor y entre las distintas actividades.

APLICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

A. DIAGNOSTICO DE LA VISION EMPRESARIA

Luego de realizar el cuestionario propuesto según el modelo de diagnóstico planteado en la primera parte de este capítulo (ver anexo 1) se tipificó a Bye Bache como una visión simple, en donde más allá de que la organización no cuente con una visión documentada o formalizada, existen algunos factores que determinan su sistema de valores y creencias; éstos aparecen como sólidos, coherentes y simples. Con las políticas y directivas ocurre algo parecido, ya que son simples y claras, pero no necesariamente explícitas.

B. MISION DE NEGOCIOS

La misión se define, como se abordó anteriormente, por los clientes, el producto, el ámbito geográfico, la competencia y la ventaja competitiva.

En cuanto a la venta de bolsas de asfalto sus clientes son: consumidores finales que acceden al producto a través de las redes sociales o por los pocos intermediarios que deciden comercializar el producto.

La empresa también ha estado brindando el servicio de reparación de calles. Estas obras viales no se caracterizan por ser de gran envergadura, es decir, no se dedican a realizar pavimentación de calles completas, sino que reparan baches producidos por instalación del servicio de agua, o baches que se producen por el paso del tiempo, o deformaciones del suelo.

Los clientes que requieren el servicio de reparación son barrios privados, aunque en menor medida, también ha trabajado para centro comerciales, específicamente en los estacionamientos de los mismos.

Con respecto al ámbito geográfico la empresa brinda servicios en el Gran Mendoza. No hay otras empresas que se dediquen a prestar sólo este tipo de servicios en este sector de la provincia. Generalmente este tipo de servicios son desarrollados por albañiles que pertenecen al mercado laboral informal o por las grandes empresas constructoras de obras viales, que brindan el servicio de reparación como mantenimiento durante un cierto periodo de tiempo luego de haber realizado el asfaltado de calles de barrios públicos o privados. Para estas empresas el servicio de mantenimiento y reparación es secundario, por lo tanto, se establece que no existe competidores directos.

Bye Bache apunta a especializarse en este tipo de obras menos complejas, profesionalizando el trabajo a través de la utilización de insumos óptimos, y por lo tanto generando un trabajo de mayor resistencia y durabilidad.

Con respecto al producto que ofrece no se han encontrado empresas competidoras que fraccionen el asfalto para la venta a particulares.

Al igual que la visión, la misión tampoco se encuentra formalizada. En el anexo II se puede verificar el cuestionario respondido por uno de los emprendedores de Bye Bache.

En esta ocasión se tipificó a la organización y se obtuvo una misión inestable (ver Anexo 2). Este tipo de misión se caracteriza por tener una fuerte orientación al cliente, pero trae aparejado una falta de control sobre el producto. En cuanto a las bolsas que comercializa la falta de control se debe a que el producto llega al intermediario y la empresa deja de hacer un seguimiento del mismo. La orientación al cliente se debe a que frente a los requerimientos de servicio de reparación la empresa no se negó, e hizo frente a las nuevas necesidades.



C. CULTURA ORGANIZACIONAL

En cuanto al **paradigma organizacional** los elementos más consolidados son:

Los *símbolos*: la marca Bye Bache está dándose a conocer en las administraciones de los barrios privados, los emprendedores han creado un logo para la empresa.



La *estructura de poder*: no está del todo desarrollada por el tamaño de la organización y la falta de rangos medios. Pero son los emprendedores que con sus decisiones van dándole forma a los valores y creencias que rigen en la organización.

En cuanto a la *historia, rutinas y rituales* al ser una empresa joven que recién comienza su actividad no ha desarrollado estos elementos. Lo mismo ocurre con los sistemas de control y la estructura organizacional en donde a la edad de la organización se le suma la falta de formalización de la administración y la pequeña estructura de la misma.

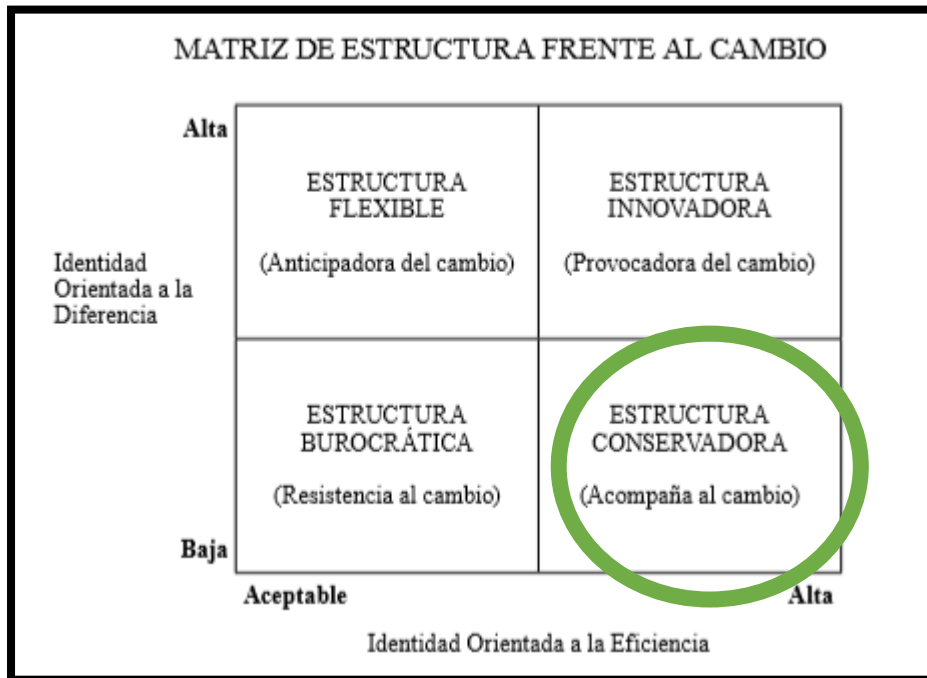
En el anexo 3 se puede verificar que la cultura de la organización es de tipo seguidora orientándose específicamente hacia la eficiencia.

MATRIZ CULTURA ORGANIZACIONAL FRENTE AL CAMBIO

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

D. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Del análisis realizado (ver anexo 4) el tipo de **estructura es rezagada o coneservadora**. Esta se caracteriza por orientarse a la eficiencia, con bajo énfasis en la diferencia. Se da en organizaciones donde los procedimientos están estandarizados y no existen contradicciones importantes entre los miembros de la organización.



En términos de Mintzberg la organización se presenta con una configuración simple. Debido a que el mecanismo coordinador lo ejerce la cumbre estratégica a través de la supervisión directa. Las decisiones importantes son importantes son centralizadas por parte de la dirección y prácticamente carece de una línea media.

En cuanto al núcleo operativo no existe una división del trabajo. Es una organización orgánica o no burocrática ya que no están regulados los comportamientos de los miembros de la organización.

1. CALCULO DEL FACTOR DE INDIVIDUACION

Como se ha visto a lo largo de este capítulo la identidad está compuesta por la visión empresaria, la misión, la cultura organizacional y la estructura.

Si se retoma la ecuación:

$$\mathbf{VE = Identidad (Diferenciación - Eficiencia)}$$

$$VE = fi (fd-f0)$$

En donde el factor de individuación es un promedio simple de los coeficientes de los componentes de la identidad. Estos coeficientes se encuentran en los anexos de cada componente y son los resultados de los cuestionarios que se hicieron a los directivos de la organización.

$$fi = (iv + im + ic + ie)/4$$

$$fi = (0,68 + 0,44 + 0,56 + 0,46)/4 = 0,535$$

Dado este resultado: **0,535** es aceptable siendo considerado una leve fortaleza.

Si se analiza cada componente se puede determinar que se presentan fortalezas en la visión y en menor medida en la cultura organizacional. Pero en lo referido a la estructura la empresa representa una debilidad. Esto puede ser por la falta de desarrollo de la misma, debido a la falta de formalización y a que la empresa ha iniciado su actividad operativa hace un año y medio. La misión también se ve debilitada en el sentido de que la empresa todavía no logra definir su negocio ya que los esfuerzos concentrados en la producción y comercialización de las bolsas de asfalto no logran ser fructíferos, pero han aumentado las consultas por el servicio de reparación de baches. Cabe mencionar que los socios del microemprendimiento no han ofrecido el servicio al mercado, sino que gracias a ofrecer las bolsas y hacer demostraciones del producto los clientes piden que se hagan cargo del servicio.

2. CALCULO DEL FACTOR DE SOFISTICACIÓN

Se procederá a realizar un análisis cualitativo de la empresa de las actividades de valor de la misma. Las actividades pueden ser desarrolladas en la administración general, en las adquisiciones, transformaciones y marketing de la organización.

Una vez resuelto el análisis cualitativo se transformará en cuantitativo ya que se asignará a cada ítem un valor entre cero y uno y mediante sumas algebraicas se determinará el factor de sofisticación.

Función	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación
---------	------------	---------	--------------	------------

<p style="text-align: center;">Administración General</p>	<p>Los emprendedores están abiertos a las personas que quieran hacer aportes a su proyecto. Han invitado a sus compañeros de la tecnicatura a realizar las practicas con ellos y permanentemente buscan asesoramiento y consultan a profesores en lo que respecta al servicio que venden y a familiares con experiencias en otros negocios.</p>	<p>No se cuenta con inventarios de herramientas y maquinas, ni con un programa de mantenimiento.</p>	<p>La empresa no cuenta con un deposito ni oficinas, todo es desarrollado en la casa de uno de emprendedores, por lo que se estaría más cómodo en un lugar nuevo.</p>	<p>Frente a los requerimientos de prestación de servicios de reparación, la empresa tuvo que tener en cuenta una serie de requisitos nuevos que con las ventas de bolsas de asfalto no tenía. (empleados, maquinarias, insumos, entre otros)</p>
<p style="text-align: center;">Adquisiciones</p>	<p>Existe un vínculo no formal con el proveedor de asfalto en donde se transfieren clientes cuya necesidad no pueden suplir según la magnitud de la obra.</p>	<p>Gracias al vínculo comercial con el proveedor hay una mayor financiación y flexibilización con el mismo.</p>	<p>Un punto favorable de la empresa es la buena relación con los proveedores. Al no requerir grandes cantidades de asfalto, no tener camiones ni lugar propio de acopio se retira periódicamente insumos sin tener que esperar a otros clientes.</p>	<p>Frente a los requerimientos de prestación de servicio de reparación , la empresa tuvo que invertir en herramientas e insumos para tal fin.</p>

Transformaciones	Buscan intervenir en la mezcla de asfalto con materiales reciclables. (reutilización del caucho de neumáticos en desuso)	Para el servicio se adquirió un tráiler especial que permite cargar mayor cantidad de asfalto y maquinaria. También se adquirieron cierres perimetrales móviles para señalar las obras a reparar.	Existe una buena coordinación en la supervisión por parte de los emprendedores en las obras que realizan. Cabe destacar que por la pequeña estructura de la empresa se encuentran en su máxima capacidad de operatividad y no son más de tres cuadrillas de operarios los que se deben supervisar.	Al trabajar en barrios privados la empresa tuvo que adaptarse a horarios y requisitos de seguridad adicionales.
------------------	--	---	--	---

Marketing	<p>Los emprendedores dejan a disposición su contacto no solo a la administración de los barrios privados o contratistas de las obras, sino que a los vecinos también. De esta manera pueden recibir dudas, quejas o recomendaciones sobre el servicio.</p> <p>Dependiendo de la autorización de la administración del barrio la empresa se presente frente a los vecinos y les detalla o que se va a realizar.</p>	<p>Los rodados, el tráiler adquirido, y los cierres perimetrales han sido planteados con la marca del emprendimiento.</p>	<p>Por la estructura pequeña de la organización la coordinación resulta simple. De todos modos, al ser dos los emprendedores generalmente no hay complicaciones. Para cada barrio uno de ellos se visibiliza más que el otro. Por lo tanto hay un representante por barrio a la hora de presentar proyectos, presupuestos y recibir consultas</p>	<p>Hay una fuerte adaptación a la demanda del cliente que requiere el servicio de reparación y no solo la bolsa de asfalto. Se ha tenido que trabajar en presentaciones de proyecto y presupuestos.</p>
-----------	--	---	---	---

Función	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación	
Administración General	0,5	0,3	0,4	0,9	2,1/4=0,52
Adquisiciones	0,6	0,5	0,8	0,8	2,7/4=0,67
Transformaciones	0,7	0,8	0,5	0,7	2,7/4=0,67
Marketing	0,5	0,5	0,6	0,6	2,2/4=0,55
	2,3/4=0,57	2,1/4=0,52	2,3/4=0,57	3/4=0,75	0,60

El valor del factor de sofisticación es **(fs) 0,60**, por lo que las actividades de valor están generando diferencias por encima del promedio. Se puede apreciar que en la administración general es la que menor diferencias genera con un valor de 0,52 estando en un punto medio, más cercano a una debilidad que a

una gran fortaleza. Este valor se asemeja a la falta de estructura y formalización de la organización y a la carencia de indicadores para el control del funcionamiento de Bye Bache.

Las transformaciones constituyen una fortaleza con un valor de 0,67 seguida por las adquisiciones también con 0,67 y más atrás con un valor de 0,55 y representando una pequeña fortaleza el área de marketing.

Si se hace un análisis de las columnas se identificará como fortaleza la adaptación que ha tenido la empresa a los requerimientos de los clientes. La innovación también cuenta con una buena valoración seguida por la coordinación que por el tamaño de la empresa no representa grandes dificultades, pero a medida que se encaren nuevos proyectos y sea necesario delegar toma de decisiones esta se verá alterada y requerirá de mayor esfuerzo.

3. CALCULO FACTOR DE OPTIMIZACION

A continuación, se desarrolla la matriz de costos para el cálculo del factor de optimización a través de medidas no financieras.

	Costos Estructurales	Costos Ejecucionales	
		Personas	Procesos
Administración General (costos asociados a la cultura empresaria)	Medios	Bajo	Alto
Adquisiciones	Medios	Medio	Medio
Transformaciones	Medio/Bajo	Medio	Medio
Marketing	Medio/Alto	bajo	Bajo

La asignación de costos se vio motivada por:

-Los costos ejecucionales que dependen de la destreza del personal en la utilización eficiente de los recursos, en lo referido a personas, hablamos de costos medios y bajos. Esto se debe a que los emprendedores intervienen en todas las áreas, y por el momento es funcional gracias a la pequeña estructura de la organización. Es necesario mencionar que no cobran un sueldo por su labor, sino que reparten algunos ingresos, en la medida de lo posible, una vez que están saldadas el resto de las cuentas. Entre ellas se encuentra el pago a proveedores y al personal.

En la administración general son los emprendedores que llevan a cabo las tareas de dicha área. El costo de personas asignado al marketing también es bajo por la falta de inversión, cabe destacar que la empresa no ha ofrecido sus servicios y que hay una demanda permanente de tareas de reparación, distinto es el caso de las bolsas de asfalto que la demanda es menor y aquí se podrían enfocar los esfuerzos de marketing.

En cuanto a las transformaciones y adquisiciones puntuadas con un costo medio, es en función del pequeño tamaño de la empresa, en donde los operarios son pocos y muchas veces cuentan con el apoyo de los emprendedores. Por esta misma causa el poder de negociación con los proveedores es menor, pero mantienen una relación directiva y positiva.

Del lado de los procesos, los costos ejecucionales, en la administración general figuran como altos ya que al no ser los emprendedores especialistas en esta área el tiempo de ejecución de las actividades es mayor. La dirección de la empresa tiende a pasar más tiempo en la supervisión y control que en la planificación para lograr una mejor toma de decisiones.

Al no contar la empresa con un deposito no se puede stockear, pero ya que está en el inicio de su actividad no se ve afectada en una gran magnitud. A medida que trabaje con nuevos y más cantidades de proyectos el impacto desfavorable será mayor. Los costos ejecucionales de los procesos referidos a las adquisiciones son medios.

Al no incurrir en costos de marketing tampoco le asigna tiempo a esta área por lo que el costo ejecucional de los procesos es bajo.

En la administración general, las adquisiciones, y las transformaciones la empresa va ganando experiencia y por lo tanto se refleja en su productividad, debido a esto los costos estructurales en esta área son medios y bajos.

A continuación, se cuantifica la matriz de costos:

	Costos Estructurales	Costos Ejecucionales		
		Personas	Procesos	
Administración General	0,5	0,2	0,8	$1,5/3=0,5$
Adquisiciones	0,5	0,5	0,6	$1,6/3=0,53$
Transformaciones	0,3	0,4	0,5	$1,2/3=0,4$
Marketing	0,7	0,3	0,2	$1,2/3=0,4$

	2/4=0,5	1,4/4=0,35	2,1/4=0,52	0,45
--	---------	------------	------------	------

El factor de optimización da como resultado 0,45 representando una leve fortaleza ya que en este caso el mejor valor es el más cercano a cero porque en la ecuación del valor empresario dicho factor se encuentra restando en la formula.

4. CALCULO DEL VALOR EMPRESARIO

Una vez obtenidos todos los componentes de la formula, procedemos a incluirlos para calcular el valor empresario. Es preciso recordar la formula vista al comienzo del capítulo:

VE = Identidad (Diferenciación – Eficiencia)

VE = fi (fd-f0)

Remplazando con los valores obtenidos:

VE = 0,535 (0,62 – 0,45) = 0,090

El valor empresario obtenido **0,090** indica que la empresa se encuentra en una buena posición para generar valor teniendo aun posibilidades de mejorarlo, ya que el valor ideal es 1 se encuentra muy alejado del mismo.

En este capítulo se realizó un diagnóstico de la empresa, se empezó a trabajar sobre la identidad de la misma obteniendo una visión simple, una misión inestable, una cultura seguidora y una estructura conservadora en dichos resultados conforman un factor de individuación que representa una leve fortaleza para la organización.

Posteriormente el análisis se aboco en las diferencias, obteniendo un factor de diferenciación por encima del promedio. Resultado que fue motivado por la capacidad de adaptación de la empresa, aunque en términos de mejora, coordinación e innovación también los resultados fueron positivos, representando una fortaleza.

El análisis concluye con la obtención del factor de optimización, que es una muestra de la eficiencia de la empresa. El factor represento una leve fortaleza, y es en este punto donde la empresa debe trabajar, aumentar el grado de profesionalización en la línea media, comenzar con un proceso de delegación de

actividades para que los emprendedores puedan estar abocados en actividades estratégicas y gerenciales y no en tareas operativas.

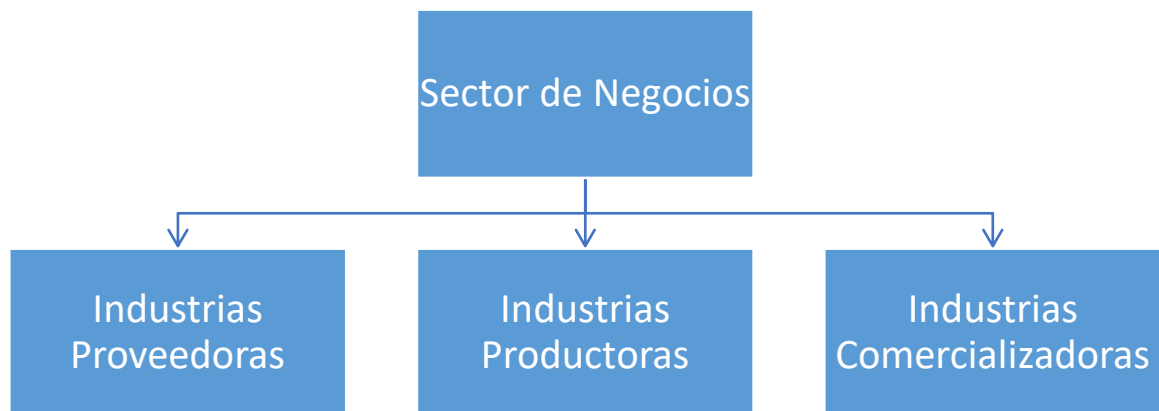
CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR

1. SECTOR DE NEGOCIO

Antes de comenzar con el análisis, es necesario definir que es el sector de negocio como también es necesario definir el concepto de industria. Industria son un grupo de compañías que ofrecen servicios o productos sustitutos, es decir, satisfacen las mismas necesidades básicas.

Un sector industrial o sector de negocios es un grupo de industrias que están muy relacionadas. Dentro del sector de la construcción se encuentra la industria de materiales de la construcción como cementeras, ladrilleras, o empresas que se dedican a la comercialización de materiales para la construcción en seco son algunos ejemplos que fácilmente se pueden nombrar. Otra industria perteneciente a el sector de la construcción es la industria de obras civiles que es donde se encuentra Bye Bache junto con otras empresas constructoras.



El análisis del atractivo del sector será desarrollado a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter. El modelo de las cinco fuerzas permite a identificar oportunidades y amenazas de las fuerzas competitivas en el ambiente. Las cinco fuerzas en las que se basa el modelo definen la competencia en una industria, dichas fuerzas son: riesgo de que entren nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria.



10 Fuente: Administración Estratégica (p.45)

Parfraseando a Hill y Jones, el riesgo de que entre nuevos competidores potenciales se ve reflejado por organizaciones que no rivalizan actualmente en una industria, pero tiene la capacidad de hacerlo. Cuanto mayor sea la barrera de entrada de los potenciales competidores, más altos serán los costos para ingresar a la industria y la fuerza competitiva será baja o débil.

Las barreras que intervienen en esta fuerza son: Economías de escala, lealtad a la marca, ventajas absolutas de costos, costos de cambiar de clientes y normas oficiales. Dependiendo de donde este situada la empresa deberá burlar barreras para ingresar a una industria o crear barreras, subiendo el nivel de la mismas, para ahuyentar a competidores.

La rivalidad competitiva entre las empresas establecidas de una industria es la fuerza en donde las empresas luchan para ganar participación de mercado. La rivalidad se puede dar en los precios, en los diseños de productos, en la publicidad y promoción o en los servicios post venta por ejemplo. A mayor rivalidad entre empresas se reducen los precios y aumentan los costos en captar a la demanda generando una menor rentabilidad.

Algunos factores que pueden intervenir en esta fuerza son: estructura competitiva de la industria, condiciones de la demanda, condiciones de costos y la altura de las barreras para evitar la salida de la industria.

Siguiendo a Hill y Jones, la capacidad de negociar la reducción de precios o de acordar aumentar la calidad del producto haciendo aumentar el costo de las empresas es el poder de negociación de los clientes. Si el cliente puede lograr alguna de estas alternativas o ambas, la industria se ve frente a una amenaza.

Los compradores tienen más poder cuando:

- La industria que provee un producto en particular está formada por muchas compañías pequeñas y los compradores son pocos y grandes.
- Cuando el comprador demanda grandes cantidades
- Cuando los costos de sustituir o cambiar un producto es bajo
- Si el comprador amenaza con satisfacer sus necesidades fabricando el mismo el mismo sus insumos.

La capacidad de aumentar los precios de los insumos o elevar de alguna forma los costos de la industria se denomina poder de negociación de los proveedores. Los proveedores con poder son una amenaza para la industria ya que pueden aumentar los costos y reducir la ganancia.

Los proveedores son más poderosos cuando:

- El producto que comercializan tiene pocos o ningún sustituto.
- Es muy costoso pasar de un producto de un proveedor al producto de otro.

- Las compañías de la industria no pueden amenazar con transformarse en sus propios proveedores

- Si los proveedores amenazan con entrar a la industria de sus clientes y competir directamente con ellos.

Los productos de diferentes industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes conforma la última fuerza: productos sustitutos.

(Charles W. L. Hill, pág. 56) Si los productos de una industria tienen pocos sustitutos cercanos, de modo que sean una fuerza competitiva débil y otros factores quedan igual, las compañías de la industria tienen la oportunidad de aumentar los precios y obtener ganancias adicionales.

2. EL SEGMENTO DE LA INDUSTRIA

En función del segmento en el que trabaje la empresa el comportamiento de las fuerzas competitivas será distinto. Resulta necesario identificar el segmento de la industria donde se compite para entender el comportamiento de las variables que componen el sector-, pero también para señalar quienes son los competidores más cercanos, en que parte del ciclo de vida se encuentra el sector y cuál es la posición competitiva que ocupa o debería ocupar la organización.

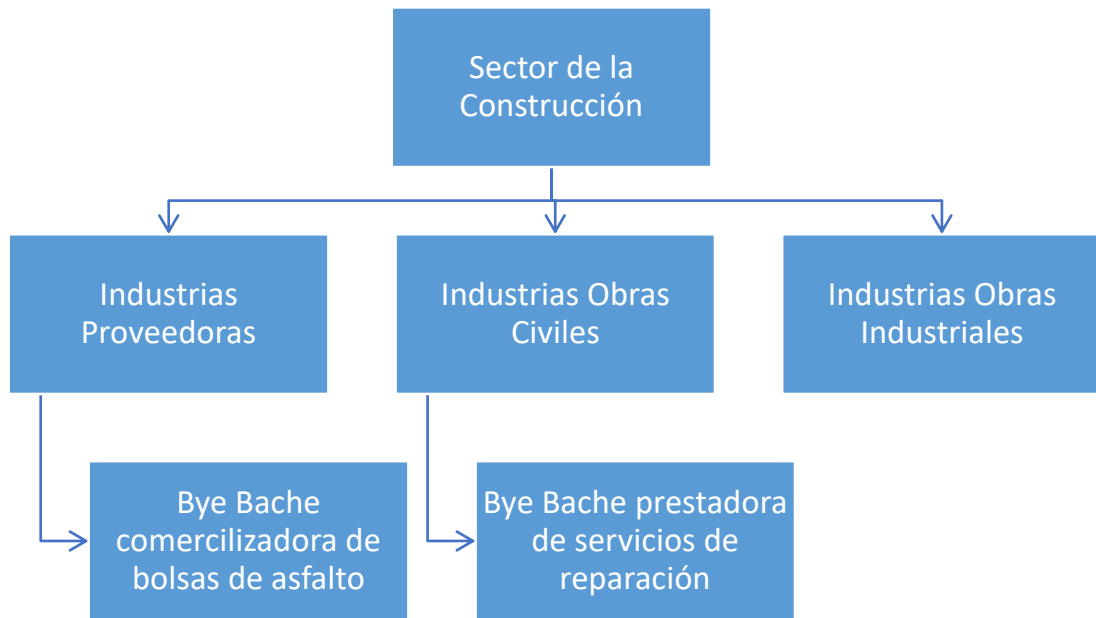
(Ocaña, 2016, pág. 286) Por lo expuesto, se definirá a un segmento de negocio a una parte del sector de negocios que posee características competitivas propias, con un valor percibido por el cliente asociado a un atributo específico y con variables que difieren, en algún aspecto, con las generales del sector.

La siguiente matriz muestra los cuatro posibles tipos de negocios, en la segunda parte de este capítulo se caracterizará a la empresa bajo análisis con uno de ellos.

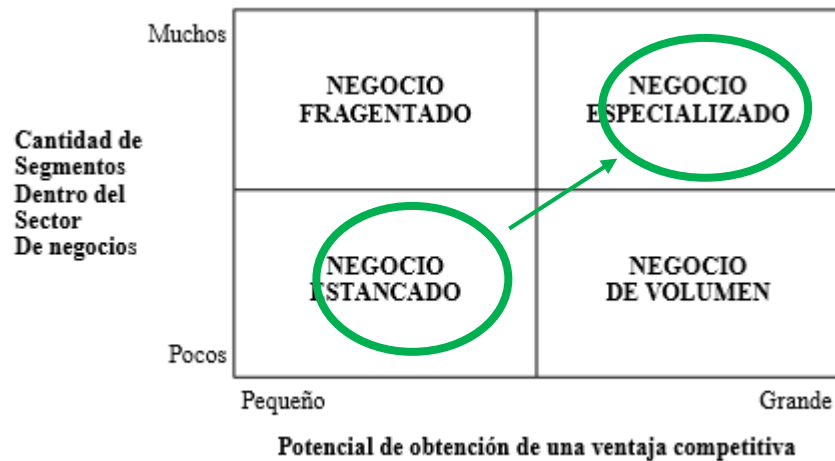
APLICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

1. EL SEGMENTO DE LA INDUSTRIA

Bye Bache ofrece al mercado bolsas de asfalto para tapar baches y servicio de reparación y mantenimiento de calles. Tanto las bolsas como el servicio se encuentran en el sector de la construcción, si se hace referencia a las bolsas de asfalto se trabaja dentro de la industria de materiales para la construcción. Las empresas pertenecientes a esta industria fabrican y comercializan los insumos requeridos para ejecutar una obra. El servicio se desenvuelve en la industria de realización de obras civiles, en donde las empresas intervinientes se dedican a la ejecución de las obras.



Siguiendo la matriz que propone el profesor Ocaña, el producto que comercializan cuenta con un nivel bajo de segmentación, ya que los clientes son más sensibles a los precios que a las diferencias que pueda generar las industrias, los productos que abastecen al sector tienden a ser genéricos. En el caso de los servicios sucede algo similar, ya que las empresas suelen ser contratadas en función de los presupuestos que presenten a los potenciales clientes, pero presentando con ellos las diferencias que brinda la empresa. El conocimiento de los emprendedores, la experiencia que logran a través de las obras que realizan y el ser una empresa que solo se dedica a obras de una envergadura menor le da atributos extras al servicio que ofrece Bye Bache. Por lo tanto, hay una mayor sensibilidad a las diferencias.



Prestando atención a la otra variable de la matriz, Bey bache comenzó con el negocio de las bolsas de asfalto, el mismo no obtuvo los resultados que esperaban los emprendedores por las diferentes causas explicadas en el capítulo I. Se ha continuado con la comercialización, aunque actualmente se preste mayor atención al servicio de reparación y mantenimiento de calles. El negocio de las bolsas se encuentra estancado, fundamentalmente por la baja demanda, pero lo que ha mantenido a la empresa es la prestación de servicios de reparación de baches. En este negocio se busca aumentar la participación de mercado para impactar en la curva de experiencia, en las economías de escalas y en la máxima utilización de la capacidad disponibles. Bye Bache interviene en varias obras de reparación cuya envergadura es menor, es una empresa seguidora frente a las grandes empresas constructoras que hay en la provincia y que también prestan este servicio, pero de forma secundaria. Generalmente el servicio de mantenimiento y reparación queda contemplado en los contratos durante un determinado plazo luego de que las empresas constructoras hayan pavimentado calles y/o barrios completos.

La empresa bajo estudio, en lo referido a la prestación del servicio, ha crecido en términos de demanda debido a la capacidad de los emprendedores de escuchar y entender los requerimientos de sus clientes. Por este motivo el potencial de obtención de una ventaja competitiva es favorable, y se puede inferir que la empresa apunta alcanzar un tipo de negocio especializado.

2. CICLO DE VIDA DE LOS SECTORES DE NEGOCIOS

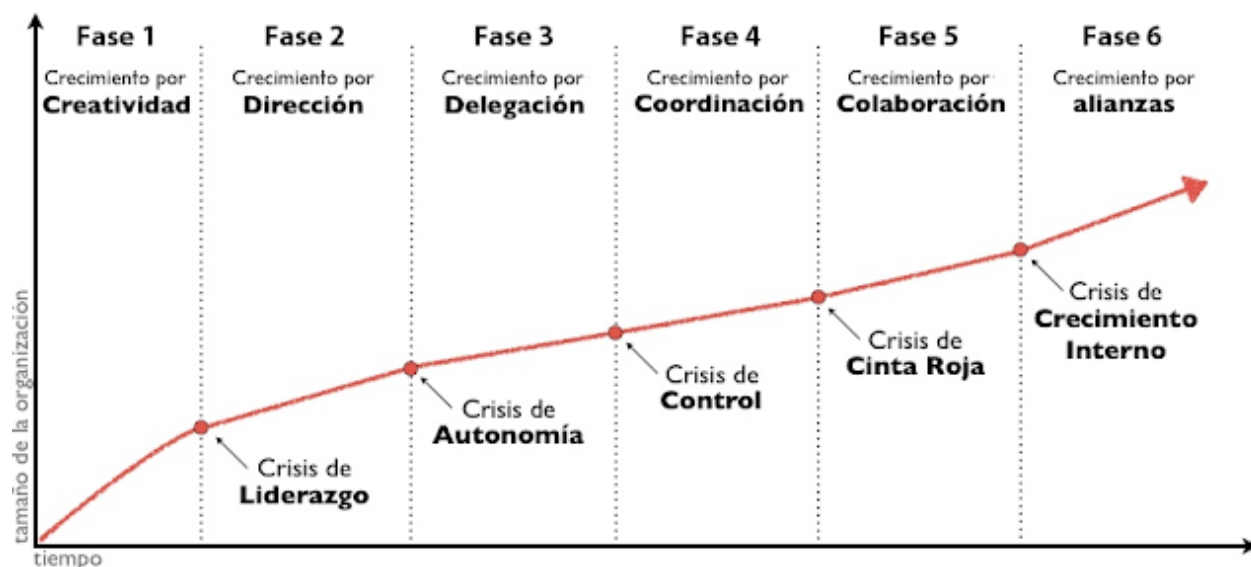
Tanto el sector de la construcción como las industrias en las que interviene la empresa se encuentran en la etapa de madurez. En esta etapa, las empresas del sector crecen quitándole participación del mercado a las empresas competidoras generando una alta rivalidad, pudiendo producir una guerra de precios que si se mantiene en el tiempo afectara a la rentabilidad del sector.

Si se analiza el negocio de la comercialización de bolsas de asfalto para particulares se aprecia que se ha quedado estancado en la etapa inicial del ciclo de vida del producto sin poder ascender a los resultados propuestos en el comienzo. En este caso, la distinción posible entre el ciclo de vida del producto y el ciclo de vida de sector de negocios es nula, ya que no hay registro de empresas que comercialicen bolsas de asfalto en Argentina. Distinto es el caso del servicio de reparación de calles que presta la empresa, en donde el sector de negocios se encuentra en la etapa de madurez al igual que el producto/servicio.

Otras particularidades de los sectores de negocios maduros son los picos estacionales de demandas. Depende del contexto se puede producir un crecimiento en el negocio que conlleve a un aumento de la capacidad instalada y a una mayor incorporación de personal. Una vez pasado este pico, el sector se reacomoda, algunas empresas se achican y otras hasta desaparecen.

De esta manera se manifiesta como los picos estacionales, como una de las características de los sectores de negocios que también influyen en el ciclo de vida de las empresas, alargan o acortan las etapas de crecimiento propuestas por Larry Greiner.

El modelo propuesto por el economista describe las etapas de crecimiento de las empresas demostrando que cada una de ellas finaliza en una crisis. El paso de una etapa a otra requiere que sean resueltos los problemas desarrollados en cada una de esas instancias críticas. Es pertinente realizar la salvedad de que, si bien el modelo pertenece al análisis interno descrito en el capítulo I de este trabajo, por la vinculación de este tema con el sector de negocios se decidió darle lugar en este apartado.



12 Fuente: <http://sergioart.blogspot.com/2017/07/crisis-de-crecimiento-en-las-empresas.html>

Si se coteja el modelo con lo experimentado por Bye Bache, se podrá inferir que la empresa se encuentra en la primer etapa denominada crecimiento mediante la creatividad que incluye el nacimiento de la organización y el desarrollo de habilidades para introducir los productos al mercado. También se crean procedimientos nuevos y se ajustan los existentes durante este periodo. La empresa aprende de sus productos y procesos y ajusta sus actividades. Mientras que la empresa crece, los emprendedores descubren que hay que administrarla y esto comprende utilizar de manera eficiente los recursos.

La empresa cae en una crisis de liderazgo ya que muchas veces los emprendedores no tienen la capacidad para tomar el control de la administración. Pasar a la siguiente etapa conlleva reclutar directivos que conduzcan la organización para de esta manera alcanzar la segunda etapa de crecimiento: crecimiento mediante la dirección. Lo valioso del modelo de Greiner es que permite identificar en qué etapa se encuentra la empresa y así visualizar que crisis va a enfrentar y, por ende, cual puede evitar. Cuando Bye Bache se encuentre en la etapa de crecimiento mediante la dirección, centralice la toma de decisiones y estandarice los procesos probablemente se tenga que enfrentar a una crisis de autonomía. Es aquí donde las personas creativas de las líneas medias se verán limitados a tomar decisiones, experimentar y tomar riesgos debido a que todo estará establecido desde la dirección.

Considerando lo expresado en párrafos anteriores se puede decir que la empresa se encuentra respecto del sector de la construcción en una etapa de madurez, comercializando dos productos: las bolsas de asfalto, cuyo ciclo de vida del producto inicio y no prosperó, y el servicio de reparación que se manifiesta en una etapa madura. Se reconoce a la empresa en plena etapa de crecimiento mediante la creatividad.

Ciclo de vida	Etapas	
Del sector de negocios	<i>Madurez</i>	
Del producto	Bolsas de asfalto	Servicio de reparación
	<i>Inicio</i>	<i>Madurez</i>
De la empresa	<i>Crecimiento mediante la creatividad (Greiner)</i>	

3. ANALISIS DEL SECTOR

La aplicación del modelo de Porter se hará teniendo en cuenta el producto con el que los emprendedores comenzaron el emprendimiento bajo análisis y con el servicio de reparación de baches y obras afines. Primeramente, se aplicará el modelo de Porter para el negocio de la comercialización de las bolsas de asfalto como producto para la reparación de calles urbanas. Posteriormente, con la intensión de

comparar ambos análisis, se realizará el estudio del atractivo del sector pero desde el punto de vista del negocio del servicio de reparación de calles urbana. Es decir, en el primer caso, el foco se centrará en la empresa como ofertante del producto para poder concretar la reparación, y en el segundo, en la empresa como proveedora del servicio para ello. Sin embargo, en ambos casos, se estará realizando el estudio dentro del sector de la construcción. Lo que se hará es un análisis competitivo de las distintas industrias en las cuales podría desempeñarse la empresa dentro de éste. De esta forma se podrá verificar, desde el punto de vista externo, el objetivo de esta investigación.

A. 1° ANÁLISIS: EMPRESA COMO COMERCIALIZADORA DE BOLSAS DE ASFALTO.

Se analizarán la fabricación y comercialización de las bolsas, dentro del sector de la construcción, en el negocio o industria de materiales para la construcción.

RIESGO DE QUE ENTREN NUEVOS COMPETIDORES POTENCIALES						
Variable	Descripción	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	Valor
Economías de escala	No alcanzadas		X			2
Lealtad a la marca	Inexistente	X				1
Ventaja absoluta de costos	-Poca experiencia -Control		X			2
Costo de cambio de clientes	-Bajo	X				1
Normas oficiales				X		3
Total						9/5=1,8

Economías de escala: se presentan como una leve amenaza ya que la empresa es la única que existe dentro de esa industria y ésta está lejos de alcanzar economías de escala por el momento debido a su bajo nivel de ventas. Al no contar con un buen nivel de ventas, no aumenta su producción y tampoco la cantidad requerida de asfalto para la fragmentación.

Si se hace un paralelismo con otras industrias sustitutas de comercialización de otros materiales para la construcción, como por ejemplo bolsas de cemento, se evidencia aún más la falta de economías de escala logradas ya que estas otras sí las poseen al tener logrados sus procesos de producción aceitados, al igual que los canales de comercialización y distribución. A través de un informe de la asociación de fabricantes del cemento portland (AFCP) se pudo apreciar el proceso de fabricación y fragmentación en bolsas y a diferencia de la empresa bajo estudio casi todo el proceso se encuentra automatizado.

Cuando las compañías establecidas en el sector tienen economías de escala la amenaza de nuevos ingresantes disminuye, pero al no haber logrado Bye Bache una reducción de sus costos a medida que aumenta su producción se presenta esta variable como una leve amenaza.

Lealtad a la marca: los clientes de las empresas que proveen de insumos al sector de la construcción son más sensibles al precio. Estos insumos suelen ser productos genéricos, en donde prácticamente no hay diferencias en los atributos de los mismos. Con respecto a las bolsas de asfalto, al no conocerse un producto similar se puede decir que es la primera empresa en comercializarlo. Dándole el prestigio de ser el pionero en introducirlo al mercado. Pero como el ciclo de vida del producto no avanza, actualmente no existe una fidelidad.

Esta variable se presenta como una gran amenaza, al no haber una lealtad a la marca en la industria se facilita la entrada de nuevos ingresantes y aumenta las amenazas de que surjan nuevos competidores.

Ventaja absoluta de costos: Las empresas cementeras que se mencionan anteriormente han logrado una ventaja en costo. Principalmente porque tienen el control de los insumos para que se requieren para la producción (canteras) además llevan mucho tiempo desarrollando tecnologías que junto con la experiencia han mejorado los procesos de producción.

Al encontrarse las bolsas en una etapa de inicio no han obtenido experiencia para volcarla en optimizar el proceso de producción o en la administración del negocio. También el control de los costos

pasa a un segundo plano y se prioriza la llegada del producto al mercado. De esta manera la ventaja en costos se presenta como una leve amenaza.

Costo de cambiar para el cliente: El costo de cambiar es bajo y esto no afecta la entrada de nuevos competidores. El cliente que consume insumos para la construcción no que atado a las propuestas de productos de las compañías establecidas.

Se valora con 1,8 el riesgo de que entren nuevos competidores potenciales, representado una amenaza y configurando la fuerza como poderosa.

RIVALIDAD ENTRE LAS COMPAÑÍAS ESTABLECIDAS						
Variable	Descripción	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	Valor
Estructura competitiva de la industria	-Industria fragmentada	✕				1
Demanda de la industria	-Demanda estancada	✕				1
Condicionamiento de costos	-Costos variables			✕		4
Altura de las barreras para evitar la salida de la industria	-Bajas				✕	5
Total						11/4=2,75

Estructura competitiva: Generalmente en este tipo de negocio operan empresas que están consolidadas donde hay una interdependencia entre ellas. Cuando compiten por vender sus productos más baratos se genera una rivalidad que muchas veces no tiene fin. En Argentina hay cinco grandes empresas que se dedican a la fragmentación y comercialización de cemento: Holcim, Loma Negra, Cementos Avellaneda y PCR.

Demanda de la industria: Según el INDEC, el indicador de la actividad de la construcción interanual de julio 2018 a julio 2019 muestra una caída de 1,7% y el acumulado de los siete meses del año 2019 muestra una disminución del 8,3% respecto del mismo periodo del año 2018. La disminución de la demanda da como resultado mayor rivalidad ya que las compañías luchan por conservar su participación en el mercado. Si nos enfocamos en el negocio, este no ha prosperado y la demanda se encuentra estancada.

Condicionamiento de los costos: la empresa no incurre en costos fijos elevados, los variables tienen una mayor connotación. Si la empresa se dedicara a producir asfalto y no a fraccionarlo y comercializarlo, la composición de los costos sería al revés. Es necesario aclarar que la empresa tampoco ha incurrido en costos de instalación, ni de sistemas que automaticen el proceso de embolsado. Teniendo en cuenta el rubro específico y que más se asemeja a Bye Bache, las empresas (cementeras, asfalteras) que han permanecido en la industria suelen tener costos fijos altos ya que han montado líneas de producción sofisticadas. Si el volumen de ventas es bajo, no podrán cubrir dichos costos, incentivando a reducir los precios y generando mayor competitividad.

Altura de las barreras para evitar la salida de la industria: son bajas por las inversiones en las que ha incurrido la empresa. Se puede desprender fácilmente de sus activos. El resto de la industria suele ser similar, naturalmente se complejiza en función de las tecnologías invertidas. Pero en el caso de las cementeras, las acciones han cambiado de dueños pertenecientes al mismo rubro.

La valoración final de la rivalidad competitiva compañías establecidas representa una leve amenaza, su valoración es 2,75.

	PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES					
Variable	Descripción	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	Valor

Cantidad de compradores	-relativo			X		3
Cantidades demandadas	-Pocas				X	5
Costo de cambio por otro producto o sustituto	-Bajos		X			2
Amenaza del comprador de satisfacer sus propias necesidades	-Amenaza relativa		X			2
Total						12/4=3

Cantidad de compradores: En la industria en general, se trabaja con muchos compradores y los hay grandes y pequeños y las empresas que abastecen el producto suelen ser pocas. En este sentido Bye Bache es una empresa pequeña que intenta llegar a muchos compradores. De este modo esta variable no se presenta ni como oportunidad ni amenaza,

Cantidades demandadas: resulta relativo según las dimensiones de las obras y la cantidad de materiales de construcción que se requieran. Si analizamos en particular las bolsas de asfalto, están diseñadas para rellenar baches pequeños, por lo que la cantidad demanda de bolsas por usuario será baja. De esta forma los compradores se verán limitados a la hora de negociar una reducción de precios, por lo menos en este aspecto.

Costo de cambio por otro producto o sustituto: es bajo, ya que los productos sustitutos como cemento, ripio o cualquier otro material que sirva para tapar el bache, están al alcance de los usuarios en cualquier ferretería o corralón.

Amenaza del comprador de satisfacer sus propias necesidades (amenaza de integración hacia atrás): cabe la posibilidad de que los compradores se acerquen a buscar asfalto, aunque sea poca cantidad, a las empresas proveedoras pero hay mayor posibilidad que solucionen el problema del bache con algún producto sustituto. Por lo tanto, esta amenaza es baja.

El poder de compra de los clientes no se puede establecer como fortaleza o amenaza, esta fuerza es valorada con 3.

Variable	PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES					Valor
	Descripción	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	
Cantidad de productos sustitutos	- Pocos/ninguno	✘				1
Costo de pasar de un proveedor a otro	-Pocos proveedores		✘			2
Transformarse en sus propios proveedores	-Inversión alta	✘				1
Amenaza del proveedor de competir con sus clientes	-Inversión baja	✘				1
Total						5/4=1,25

Cantidad de productos sustitutos: La cantidad de productos sustitutos para la industria en general y para la empresa en particular es baja.

Costo de pasar de un proveedor a otro: Para Bye Bache en particular al haber pocas asfalteras representa una amenaza.

Transformarse en sus propios proveedores: Se requeriría una inversión muy alta.

Amenaza del proveedor de competir con sus clientes: Se requeriría una inversión muy baja, proporcionalmente la integración hacia adelante representa una inversión menor que la integración hacia atrás en esta industria.

PRODUCTOS SUSTITUTOS						
Variable	Descripción	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	Valor
Cantidad	-Muchos	✕				1
Total						1

Existe una gran cantidad de productos sustitutos en la industria, es posible encontrar materiales livianos para la construcción o materiales para la construcción convencional. A nivel de las bolsas de asfalto que se utilizarían para rellenar baches, se puede encontrar como sustituto a cemento, ripio, arena, o pre moldeados como adoquines.

Los productos sustitutos representan una fuerza competitiva poderosa ya que los precios que cobra una empresa se ven limitados, es decir, si un producto aumenta su precio los clientes se pasaran al producto sustituto.

Se presenta a modo de resumen, una tabla con las fuerzas analizadas y el resultado del atractivo del sector.

Fuerza	Comportamiento	Resultado
Riegos de que entren nuevos competidores	Amenaza	1,8
Rivalidad entre las compañías establecidas	Amenaza	2,75
Poder de negociación de los compradores	Amenaza/Oportunidad	3
Poder de negociación de los proveedores	Amenaza	1,25
Productos sustitutos	Amenaza	1
Total	Amenaza	1,96

B. 2° ANALISIS: EMPRESA COMO PRESTADORA DE SERVICIOS

Prestación de servicio de reparación de baches: Servicio de mantenimiento en la industria de obras civiles, perteneciente al sector de la construcción.

	RIESGO DE QUE ENTREN NUEVOS COMPETIDORES POTENCIALES
--	--

Variable	Descripción	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	Valor
Economías de escala	-Experiencia -Almacenamiento -Volúmenes de insumos	✕				1
Lealtad a la marca	-Prestigio			✕		3
Ventaja absoluta de costos	-Experiencia -Garantías -Control	✕				1
Costo de cambiar de clientes	-Bajo				✕	5
Normas oficiales				✕		3
Total						13/5=2,6

Descripción detallada:

Economías de escala: representa una gran amenaza ya que en esta industria prima la experiencia que se desarrolle en la operatividad de las empresas. Además, las empresas ingresantes no cuentan con descuentos en los insumos ya que el volumen requerido siempre será menor al de las empresas existentes y tampoco cuentan, en términos generales, con la confianza de los proveedores.

Lealtad a la marca: este punto representa un intermedio en esta industria, generalmente son pocas las grandes empresas constructores que cuentan con una marca que se posicione rápidamente en la sociedad y que inviertan en publicidad. Se suelen contratar los servicios en función de presupuestos, de experiencias y recomendaciones en relación a trabajos realizados con anterioridad.

Ventaja absoluta en costos: Otra vez se vuelve a nombrar a la experiencia que reduce los costos a medida que se va aprendiendo a hacer las cosas y que se logra cierta eficiencia. El control no suele ser una prioridad para las organizaciones ingresantes, sus esfuerzos están abocados en la satisfacción de los clientes y en hacerse conocidos. Acceder a fuentes de financiamiento suele ser más costoso para las empresas ingresantes que no pueden competir con las garantías de las empresas existentes.

Costo de cambiar para los clientes: el costo de cambiar para clientes generalmente suele ser bajo salvo algunas contingencias extremas. En este tipo de industrias no resulta incongruente empezar proyectos con una organización y terminarlos con otra. O encarar obras y ejecutarlas durante un tiempo para luego pararlas en función del presupuesto o capacidad financiera de los clientes.

Normas oficiales: dependiendo del tipo de proyecto que se realice y de los insumos a utilizar varían los requerimientos legales. Por este motivo se valorar con puntuación intermedia.

El resultado de la valoración es 2,16 por lo que la fuerza, riesgo de entrada de nuevos competidores potenciales, representa una amenaza haciendo que el ingreso de nuevos competidores sea dificultoso. Por lo tanto, esta fuerza es poderosa.

Variable	RIVALIDAD ENTRE LAS COMPAÑÍAS ESTABLECIDAS					Valor
	Descripción	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	
Estructura competitiva de la industria	-Industria fragmentada		×			2
Demanda de la industria	-Demanda irregular			×		3
Condicionamiento de costos	-Costos variables			×		4
Altura de las barreras para evitar la salida de la industria	-Bajas				×	5

Total						14/4=3,5
-------	--	--	--	--	--	----------


Estructura competitiva de la industria: siguiendo la clasificación de Hill y Jones, nos encontramos frente a una industria fragmenta donde existe un numero grande de compañías de tamaño pequeño y mediano y ninguna es capaz de determinar el precio en el sector. Las empresas bajo esta clasificación se caracterizan por tener ciclos de prosperidad y bancarrota a medida que suben y bajan las ganancias de la industria. En ciclos negativos o de bancarrota, aumenta la rivalidad para mantener o aumentar la participación en el mercado.

Demanda de la industria: la demanda se presenta irregular dado que la empresa bajo análisis en particular nunca ha dejado de prestar servicios desde que empezó a operar, tanto es así que sus directivos perciben una demanda creciente en contraposición de los índices que reflejan una caída en el sector de la construcción.

Condiciones de costos: en este tipo de industrias tienen mayor connotación los costos variables que los costos fijos. Al tratarse de la ejecución de obras y proyectos, y en función de la envergadura de los mismos hablaremos de un mayor o menor nivel de costos variables.

Altura de las barreras para evitar la salida de la industria: las barreras son bajas ya que los activos en los que se invierten generalmente se pueden vender fácilmente. Hay un régimen especial en la contratación y desvinculación de los operarios del núcleo operativo cuando finalizan los proyectos.

El resultado de rivalidad entre empresas establecidas es de 3,5 representado una leve oportunidad y estableciendo un tipo de fuerza débil. Las empresas establecidas no tienen que incurrir en grandes rivalidades, reduciendo sus precios y perdiendo rentabilidad.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES						
Variable	Descripción	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	Valor
Cantidad de compradores	-Muchos					5

Cantidades demandadas	-Demanda irregular			✕		3
Costo de cambio por otro producto o sustituto	-Bajos		✕			2
Amenaza del comprador de satisfacer sus propias necesidades (integración)	-Bajas			✕		4
Total						14/4=3,5

Cantidad de compradores: al ser muchos los compradores, clientes públicos y privados, no se genera una dependencia particular en algunos de ellos reduciendo el poder de los clientes. Esta variable es la más importante de esta fuerza y, por lo tanto, la de mayor consideración. Puede existir amenazas de los clientes de satisfacer sus propias necesidades, pero al ser tan grande el número de clientes de la industria la amenaza no cumple su fin.

Costo de cambio por otro producto o sustituto: resulta bajo, por lo que se puede requerir el servicio de otras empresas que se dediquen a la construcción y comparar presupuestos, alentando a competir a las empresas que intervengan e incentivando la rivalidad. Los usuarios tienen un fácil acceso a estos presupuestos para primero comparar y luego elegir una empresa. Generalmente estas empresas brindan un precio por metro cuadrado de reparación/construcción.

La valoración del poder de negociación es de 3,5 representando una leve oportunidad, siendo una fuerza débil. El cliente no tiene el poder de reducir el precio o pedir una mayor calidad de servicio manteniendo el mismo.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES						
Variable	Descripción	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	Valor

Cantidad de productos sustitutos	-Muchos			X		4
Costo de pasar de un proveedor a otro	-Poca cantidad proveedores -Poca diferenciación			X		4
Integración hacia atrás de los clientes del proveedor	-Inversión alta	X				1
Amenaza del proveedor de competir con sus clientes	-Inversión baja	X				1
Total						10/4=2,5

Cantidad de productos sustitutos: la empresa podría acceder a otros insumos distinto al asfalto para poder prestar sus servicios.

Costo de pasar de un proveedor a otro: la cantidad de proveedores son relativamente pocos. Son cinco las empresas que proveen asfalto en Mendoza. A nivel industria hay cuatro grandes empresas que proveen cemento a todo el país. De todas formas, el costo de cambio es bajo ya que los insumos no cuentan con una diferenciación significativa.

Transformarse en sus propios proveedores (integración hacia atrás): las empresas constructoras deben incurrir en inversiones muy altas para transformarse en productoras de cables, cemento, o intervenir en la industria metalúrgica.

Amenaza del proveedor de competir con sus clientes: la posibilidad de que los proveedores se conviertan en competidores es mayor. Es decir, formar empresas constructoras y prestar servicios.

El poder de negociación de los proveedores cuenta con una valoración de 2,5, determinando una amenaza.

PRODUCTOS SUSTITUTOS						
Variable	Descripción	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	Valor
Cantidad	-Pocos			✕		4
Total						4

No son muchos los servicios sustitutos a la reparación y mantenimientos calles, pero una forma de solucionar el problema sería la construcción de toda la calle. Si vemos los insumos necesarios para la prestación de servicios, sí veremos que en el mercado hay varios sustitutos.

Al tener pocos sustitutos, esta fuerza es determinada como débil.

Fuerza	Comportamiento	Resultado
Riegos de que entren nuevos competidores	Amenaza	2,6
Rivalidad entre las compañías establecidas	Oportunidad	3,5
Poder de negociación de los compradores	Oportunidad	3,5
Poder de negociación de los proveedores	Amenaza	2,5
Productos sustitutos	Oportunidad	4
Total	Oportunidad	3,22

	Bolsas de asfalto	Servicio de reparación
Riesgo de que entren nuevos competidores	Amenaza	Amenaza
Rivalidad entre las compañías establecidas	Amenaza	Oportunidad

Poder de negociación de los compradores	Amenaza/Oportunidad	Oportunidad
Poder de negociación de los proveedores	Amenaza	Amenaza
Productos sustitutos	Amenaza	Oportunidad
Total	1,96	3,22

El último cuadro permite visualizar que en el negocio de las bolsas de asfalto predominan las amenazas sobre las oportunidades, indicando que existe fuerte rivalidad en las fuerzas desarrolladas por Porter. Lo contrario sucede con el servicio de reparación donde las fuerzas se presentan como débiles dando lugar a más oportunidades que amenazas.

Al comparar los análisis, se puede concluir que es más atractivo el negocio del servicio de reparación de calles. Esto no quiere decir que la comercialización de bolsas no vaya a prosperar o que no pueda seguir siendo parte de la oferta que propone la empresa.

En el capítulo I se observó la etapa de cambios que está experimentando la empresa y de qué manera los esfuerzos migran de un tipo de negocio a otro. Al mismo tiempo, es necesario aclarar que en un futuro la empresa puede volver a incentivar al negocio inicial, viéndose respaldado por el servicio de reparación, la experiencia adquirida y con otro tipo de financiamiento. Más allá de que las bolsas de asfalto siguen estando en la oferta de la empresa, los emprendedores continuamente piensan en reflotarlo.

En este capítulo se hizo un análisis externo, el mismo permite observar en que entorno se desenvuelve la empresa, y si las variables que lo componen se desenvuelven de forma favorable o no. Esto habilita a los emprendedores entender el ambiente en donde se desarrolla la organización, para luego continuar con la toma de decisiones.

Se analizó el entorno desde dos puntos de vista: Bye Bache como fragmentadora y comercializadora de bolsas de asfalto y Bye Bache como prestadora de servicio de reparación de Baches. Esto fue necesario para poder decidir si la empresa debía continuar o no con el rumbo d-el negocio.

Se comenzó por definir el tipo de negocio, en el caso de la comercialización de bolsas se determinó un tipo de negocio estancando dado por la baja demanda y una sensibilidad mayor al precio. En cuanto al servicio de reparación la demanda va en aumento, el negocio apunta a ser especializado.

En lo que concierne al ciclo de vida del sector de negocio el resultado arroja que el sector de la construcción se encuentra en una etapa de madurez. En el caso del ciclo de vida de la empresa, se realizó el análisis bajo el modelo de Greiner y se concluyó que se encuentra en una etapa de crecimiento mediante la creatividad.

Posteriormente se analizó el sector de negocio a través de las 5 fuerzas de Porter. En esta investigación el negocio de las bolsas se expresó en desventaja frente a la prestación de servicios ya que hubo un mayor predominio de amenazas que de oportunidades. Esto indica que el servicio de reparación se presenta más atractivo que la comercialización de las bolsas de asfalto.

CAPITULO III

FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo se verá qué estrategia aplicará la organización en el futuro. Como base o sustento de la misma se encuentra el diagnostico interno y externo desarrollado en el primer y segundo capítulo.

El profesor Ocaña plantea bajo un enfoque sistémico, un conjunto de estrategias de distinta naturaleza incluyendo distintos niveles de formulación.

La formulación de la estrategia es asumida en cinco dimensiones que se recorrerán en este capítulo:

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

La estrategia competitiva o de negocios es determinada por el valor empresario y la forma con la que se genera valor, a través de la identidad, diferencia y eficiencia. La estrategia de posicionamiento determinará cual será la cuota o participación de mercado esperada. Luego se definirá la estrategia de crecimiento donde se buscará que el empresario expanda sus actividades para lograr cierto grado de crecimiento del negocio.

La organización necesitara una estructura base para desarrollar las estrategias anteriormente mencionadas y así dar con la estrategia organizacional. Todas las estrategias se asientan en las estrategias funcionales como las de marketing, producción, personal, finanzas que tienen carácter estratégico pero a su vez táctico.

VALOR EMPRESARIO				
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	MARCA	PRECIO	MARCA/PRECIO	
ALTERNATIVAS DE MARKETING	INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS ESPECIALIZADO/ENFOCADO EN NICHOS DE MERCADO			
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	ESTRATEGIA DE ATAQUE		ESTRATEGIA DE DEFENSA	
TÁCTICAS	ENVOLVENTE	DE VARIOS LADOS	DE FLANCOS DE RETAGUARDIA	
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	INTENSIVAS	INTEGRATIVAS	DIVERSIFICATIVAS	
ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO	-PENETRACIÓN DE MERCADOS -DESARROLLO DE PRODUCTOS -DESARROLLO DE CLIENTES	-INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE -INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS -INTEGRACIÓN HORIZONTAL	-DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA -DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA	
ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	DESARROLLO INTERNO	ADQUISICIONES O ABSORCIONES	ALIANZAS O FUSIONES	
ESTRATEGIA FUNCIONAL	MARKETING	OPERACIONES	FINANZAS	PERSONAL
PERSONAS, PROCESOS, RECURSOS				

13Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios 2016

1. ESTRATEGIA COMPETITIVA O DE NEGOCIOS

Es la estrategia de negocios la guía sobre las que se desarrollaran las otras estrategias. La misma define la forma competitiva, debe lograr que los clientes la perciban de forma única o exclusiva para poder constituir una ventaja competitiva. Las alternativas en la formulación de la estrategia son:

Sensibilidad al Precio	Alta	ESTRATEGIA DE PRECIOS	ESTRATEGIA DE MARCA /PRECIOS
	Baja	NEGOCIO ESTANCADO	ESTRATEGIA DE MARCA
		Baja	Alta

Sensibilidad a la Diferenciación asociada a la Marca

14Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios 2016

Si se recuerda el capítulo I de este trabajo, las empresas deben lograr que el valor generado por el empresario se iguale o se intente igualar al valor para el cliente. De esta forma la empresa que más se asemeje a la igualdad tendrá mayor posibilidad de vender más que sus competidores.

Según la sensibilidad que la empresa logra en sus clientes se alcanzara un tipo de alternativa estratégica. Pudiendo generarse configuraciones dependiendo si hay mayor sensibilidad a la marca o diferencias como también puede haber mayor sensibilidad al precio o eficiencia.

La siguiente matriz ayuda a definir con más precisión el segmento meta². Siguiendo a Ocaña aquí nos encontramos con el número de segmento a los que se aboca la empresa y en la otra variable con la cantidad de líneas de productos que comercializa la organización.

² Segmento meta: Hace referencia al destinatario ideal de un servicio o producto, y por el cual la organización debería dirigir sus esfuerzos.

Línea de Productos	Varias	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	Una	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
		Uno	Varios
Número de Segmentos			

15Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios 2016

A. ESTRATEGIA DE PRECIOS

El mayor volumen de producción y comercialización que puede generar una empresa establece una estructura de costos más bajas. Es decir, los costos fijos se dividen en una mayor cantidad de unidades producidas, por lo que el costo unitario disminuye. La empresa puede optar por dos caminos, mantener el precio de los productos ofrecidos y aumentar su margen de ganancia, o disminuir el precio de los productos ofrecidos y generar valor para el cliente. En el segundo caso se habla de estrategia de precios, ya que será una ventaja competitiva en la medida que genere valor a través de la disminución de precios y alcance precios más bajos que el promedio del mercado.

Ocaña señala que el precio, la elasticidad de la demanda y la participación de mercado son factores fundamentales a la hora de fijar una estrategia de precio. La elasticidad indica que un mercado puede actuar de forma elástica en donde frente a una variación al precio de los productos se producen cambios contrarios y proporcionales en la cantidad demandada. Si actuara de forma inelástica, la variación en el precio no afectara la cantidad demanda. En conclusión, si existe una variación en el precio y la demanda es elástica, también se verá afectada la participación de mercado.

B. ESTRATEGIA DE MARCA

El análisis de la posición competitiva de la marca, no se realiza en términos de ventas. Es llevada a cabo a través de la percepción que se tiene de ella.

Ocaña indica que la marca sintetiza la identidad y la diferencia que generan los procesos y las personas en las actividades de valor. Cuando se presentan más señales diferenciales en el valor percibido por el cliente, el precio adquirirá menos importancia relativa para el cliente justificando pagar un precio por encima del promedio que representa las diferencias logradas.

Percepción de Valor	Fuertes	MARCA SEGUIDORA	MARCA LIDER
	Débiles	MARCA PRECARIA	MARCA REZAGADA
		Bajos	Alto
		Criterios de señalamiento	

16Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios 2016

La matriz presentada anteriormente define a la variable percepción de valor que indica la imagen que el cliente se forma o percibe de la marca. Esta imagen está conformada por la proyección subjetiva que hace el cliente del producto que mejor va a satisfacer su necesidad y por la representación subjetiva que realiza el cliente de los productos y atributos.

Por otro lado, los criterios de señalamiento buscan vincular a la empresa con los clientes a través de puntos de coincidencia entre la imagen que construye el cliente y el valor simbólico construido por la empresa.

Los criterios de señalamiento son: originalidad, mito, signo, orden, forma, posición, seducción, pasión, acción y lealtad y permiten construir el valor simbólico de la marca.

2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La posición competitiva de una empresa está condicionada a la participación de mercado. Siguiendo al profesor Ocaña, se puede estar frente a una empresa líder de mercado que se defiende de los ataques de las empresas seguidoras. Atrás de estas empresas seguidoras se encuentran las rezagadas

que buscan obtener una participación de mercado aceptable adaptándose a su condición. Esta categorización de empresas está basada en función a las ventas que logran alcanzar.

Las empresas desarrollaran estrategias de ataque o estrategias de defensa. Dependerá de, las oportunidades y amenazas que brinde el sector y de las fortalezas y debilidades que demuestre la empresa, si esta atacara o se defenderá.

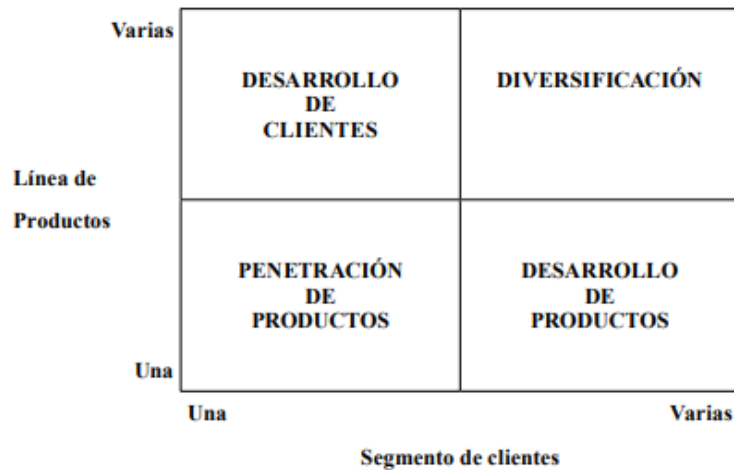
Es decir, si en la empresa dominan las fortalezas, la misma atacara para mantener la posición sosteniendo su valor empresario o intentara aumentar su participación incrementando el valor empresario.

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

17 Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios 2016

3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Una vez definido como se va a competir y que participación se quiere lograr, hay que determinar cómo crecerá el negocio. Son 3 los caminos que el profesor Ocaña plantea:



18 Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios 2016

-Crecimiento de forma intensiva: Las estrategias a llevar a cabo implican aprovechar las oportunidades que no han sido convenientemente explotadas por la organización para lograr una mayor participación de mercado de forma rápida y realizando acciones competitivas agresivas.

A-Penetración de mercados: la estrategia tiene como objetivo aumentar la participación de mercado con los productos actuales con los que cuenta, pero sin incorporar nuevos segmentos.

B-Desarrollo de productos: el fin de esta estrategia es aumentar la participación comercializando los productos que ya existen en la empresa, pero acercando los mismos a nuevos tipos o segmentos de clientes.

C- Desarrollo de productos: al revés de la estrategia anterior, sobre los clientes actuales se intenta aumentar la participación comercializando productos nuevos o mejorados.

-Crecimiento mediante la diversificación: consiste en crear negocios nuevos e independientes, motivados principalmente por la pocas o nulas oportunidades que existen a la hora de desarrollar productos o clientes actuales. La estrategia de diversificación se puede dar de dos maneras:

A- Diversificación relacionada: Aquí las empresas interrelacionan actividades de valor o interrelacionan los negocios para producir sinergia que permita potenciar mercados, generar economías de escala o crear barreras de entrada al sector donde se ubica.

B- Diversificación no relacionada: totalmente contraria a la opción anterior, aquí las empresas incursionan en varios sectores. Uno de los principales motivos es reducir el riesgo de solo permanecer en un sector.

--Crecimiento mediante la integración: esta estrategia se da con las posibilidades que tiene la empresa de dominar el canal de distribución donde opera. Hay dos tipos clasificación de estrategias de integración, y una variante que no está relacionada al dominio del canal de distribución, sino al desarrollo de negocios.

A- Integración hacia atrás: la empresa comienza a ser proveedora de sí misma en algún insumo necesario para su desarrollo. De esta manera se alcanzan beneficios en costos, calidad, cantidades y plazos de entrega.

B- Integración hacia adelante: Una empresa proveedora se acerca al cliente final, es decir, comienza a producir cosas que antes no hacía. Se transforma en su cliente.

C- Integración Horizontal: Esta es la variante mencionada anteriormente que trata de la unión de empresas para integrarse y desarrollar negocios en conjunto. Esta integración se puede dar a través de fusiones, adquisiciones, uniones transitorias, entre otras.

El profesor Ocaña propone una matriz para apoyarse en la elección de la estrategia de crecimiento. Se tiene en cuenta la condición de la empresa y el atractivo del sector.

4. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

El profesor Ocaña indica que el crecimiento de la estructura debe seguir el crecimiento del negocio, y brinda tres formas de estructuración estratégica para las empresas.

A- Desarrollo interno:

El desarrollo interno busca el crecimiento que se refleja en la participación de mercado, pero bajo las condiciones actuales del negocio. Es decir, se focaliza en el negocio actual.

El desarrollo interno busca integrar el soporte estratégico que está vinculado a las personas, jerarquías, información, entre otras, con los objetivos estratégicos.

B- Adquisición o fusión

Las empresas encaran este tipo de estructuración organizacional para desarrollar nuevos productos o mercados, adquirir conocimientos o experiencias sobre negocios, por motivos financieros o por búsqueda de economías de escala. Todos objetivos relacionados con el crecimiento de la organización.

El problema se encuentra en cómo se vinculan las diferentes estructuras que se integraran.

C- Alianzas o fusiones

En este caso las empresas se unen para cooperar y lograr sus objetivos. Las empresas pueden formar alianzas complementarias en donde cada una cuenta con capacidades de naturaleza diferente, existiendo una estructura común para las actividades complementarias, pero manteniendo la independencia en lo que respecta a los objetivos diferentes que puedan tener. O pueden unirse empresas cuyos negocios sean similares y de esta forma lograr economías de escala en alguna etapa del proceso productivo, aquí también se podría mantener una integración estructural para las actividades comunes. Distinto es el caso de las alianzas por adición, que se da en las empresas que desarrollan, producen y comercializan un producto en común. Ocaña indica que la estructura organizacional presenta dificultades y conflictos ya que, de dos o más estructuras definidas, se tienen que configurar en una sola.

5. ESTRATEGIA FUNCIONAL

Ocaña indica que en la estrategia funcional se establecen programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de la organización y son el punto de partida de los objetivos estratégicos a nivel de negocio.

Hax y Majluf señalan la interacción de las estrategias de negocio, crecimiento y organizacionales con las funcionales. A nivel de negocio entienden que la misión, relación cliente producto, es la base para la estrategia funcional. Para el crecimiento, las áreas funcionales deben sostenerlo a través de programas y presupuestos. A nivel organizacional la importancia se verá reflejada en la coordinación de las distintas áreas funcionales para la consecución de los objetivos.

Existen al menos cuatro estrategias a nivel funcional, dependiendo el tipo de negocio

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

APLICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

1. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

No es la empresa quien decide qué estrategia aplicar, ni de precio ni de marca. Es el mercado quien decide a través de sus clientes y la percepción de valor, sus deseos y sus limitaciones presupuestarias.

Si los clientes encuentran una mayor sensibilidad al precio con baja sensibilidad a las diferencias, el cliente se definirá por aquel producto que con las prestaciones mínimas aceptables se alcance a un precio bajo.

Distinto es el caso si existe en el mercado mayor sensibilidad a las diferencias que al precio. El cliente aceptara, en este caso, pagar un plus en el precio del producto y obtener atributos superiores.

El mercado de Bey Bache y de las empresas afines que compiten en el sector, como empresas constructoras, se percibe una mayor sensibilidad al precio que a las diferencias. Generalmente se decide por una empresa y no por otra en función del presupuesto presentado. A esto también se le suma la experiencia de la empresa, el tiempo estimado de ejecución, los antecedentes en otros proyectos, y todas aquellas garantías que la organización pueda ofrecer y que motiven la confianza del cliente. Pero siempre predomina la cotización que realiza la empresa.



Bey Bache se aboca a una cantidad de segmento acotado, presta servicios de reparación a barrios y establecimientos privados como playas de estacionamiento de supermercados y shoppings. Lo mimos

ocurre con la cantidad de servicios que ofrece, servicios de reparación de calles consta de reparación de baches, juntas de estacionamiento, cordones de cunetas, entre otros. La empresa generalmente realiza el mismo trabajo, se releva la obra a realizar, acondiciona el lugar, y aplica el relleno necesario en base a asfalto o cemento dependiendo el caso. Las obras que ejecuta no son complejas en relación al tamaño, ni al tiempo que requieren realizarlas, en comparación de obras llevadas a cabo por empresas constructoras convencionales.

Por lo mencionado anteriormente Bey Bache llega a su segmento a través de marketing especializado o concentrado, con una línea de producto servicio para un segmento de mercado.



A. ESTRATEGIA DE PRECIO

El comportamiento de la demanda de Bey Bache se asemeja a una demanda elástica ya que, frente a un cambio en el precio del servicio, surge un cambio proporcional en la demanda del mismo.

Los emprendedores mencionan que, a la hora de presentar los presupuestos en los diferentes barrios, los clientes tienden a discutir el precio establecido. Posteriormente hacen una nueva y mejor oferta en donde generalmente terminan acordando con los mismos.

“El comportamiento del costo dependen de varios factores estructurales del costo, y que yo llamo directrices del costo.” (Porter, 1991, pág. 84) Algunas de las directrices que promueven una ventaja en costos y que Bye Bache debería pulir, son:

-El aprendizaje como consecuencia de la experiencia, cada vez que se realiza un nuevo trabajo los emprendedores de Bye Bache deberían evaluar lo realizado. Preguntarse que se hizo de forma diferente, que estuvo bien y que estuvo mal, donde se perdió tiempo, son algunas de las preguntas a realizarse. De esta forma, al documentar las respuestas y revisar la ejecución del servicio, se podrá a estandarizarlo y optimizarlo.

-La relación con los proveedores para explotar los eslabones verticales. Se debería continuar la buena relación que tiene Bye Bache con su proveedor de asfalto. Se sugiere formalizar un acuerdo y llegar a un mejor nivel de confianza. Lo mismo se podría replicar en alguno de los barrios privados.

-Economías de escala a través de las adquisiciones de insumos. La empresa debería evaluar la posibilidad de adquirir un depósito para el acopio de insumos, buscando descuentos en compras por cantidad, y así disminuir efectos de la inflación y reducir tiempos de espera que a su vez afecta la productividad.

B. DIAGNOSTICO DE LA MARCA

En este caso se habla de diagnóstico de marca y no de estrategia de marca, ya que al tratarse de un servicio que no pertenece al mercado de consumo masivo, la marca pasa a un segundo plano y los criterios de señalamiento toman otra importancia.

Por lo indicado en el párrafo anterior y teniendo en cuenta que Bey Bache pertenece al sector de la construcción, es preciso indicar que el sector tiene una baja percepción del valor en general. Sumado a esto, Bey Bache se encuentra en una etapa temprana de su ciclo de vida. Las grandes empresas constructoras que están establecidas en el mercado y que tienen un ciclo de vida maduro son la que generan mayores criterios de señalamiento en el sector. Estos puntos de vinculación con la sociedad los hacen a través de noticias en diarios u otros medios sobre la adjudicación de una obra pública o por la cartelera que se monta en la obra in situ.

No es que no existe criterios de señalamiento en la empresa bajo estudio, sino q no son tan relevantes como en las empresas dedicadas al mismo sector que intervienen en sector público o cuyo ciclo de vida se encuentra más avanzado. De igual manera la empresa alcanza ese vínculo a través de la presentación de presupuestos, recomendaciones y todo lo que pueda demostrar valor para el cliente, aunque no se proponga demostrárselo.

2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

En los inicios de su operatividad Bey Bache solo fraccionaba y comercializaba bolsas que contenían mezcla de asfalto con la que los usuarios rellenarían los baches y luego procederían ellos mismos a taparlos. En el capítulo II donde se realizó el análisis del sector y mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter se determinó que el negocio de comercialización de bolsas de asfalto había una fuerte rivalidad competitiva y un predominio de las amenazas sobre las oportunidades.

Anteriormente, en el capítulo I se realizó el análisis de las capacidades empresariales cuyo resultado fue que en Bey Bache hay un leve predominio de las fortalezas sobre las debilidades. Si llevamos los resultados obtenidos a la matriz, se verá que en un comienzo la empresa presenta estrategias de ataque con tácticas de varios lados.

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

En un segundo momento, cuando la empresa empieza a desarrollar el servicio de reparación de baches se produce un cambio en la organización y en la táctica de la estrategia de ataque. En el capítulo II también se analizó el negocio de reparación de baches, en donde se obtuvo un mayor predominio de las oportunidades sobre las amenazas, esto da lugar a que la empresa comience a pensar en una estrategia de ataque envolvente.

Ocaña indica que la táctica de ataque envolvente se da en aquellas empresas que posean fortalezas y que no dejen pasar las oportunidades que brinda el sector, tratando de abarcar todo el mercado o de cubrir la mayoría de los segmentos.

Bey Bache en el corto plazo podría llevar adelante una táctica envolvente interviniendo en la jardinería de los barrios privados, específicamente en la forestación de árboles. También podría ofrecer

servicios de mantenimiento de iluminarias, tratamiento de escombros, limpieza de cunetas, pintura de sendas peatonales o realizar el control de plagas del barrio.

Desarrollando las actividades anteriormente mencionadas la empresa mantendría su filosofía de prestar servicios cuya inversión inicial sea relativamente menor e interviniendo en proyecto cuyo plazo ejecutivo no sea largo y donde las obras a desarrollar no tengan una complejidad superior.

A continuación, se desarrollará una formación de escenario para predecir cuál será el futuro en relación a objetivos planteados teniendo en cuenta lo mencionado en los párrafos anteriores. Esta práctica se realiza bajo un cierto grado de incertidumbre y probabilidad de ocurrencia.

3. FORMACION DE ESCENARIOS

Variables	Objetivo 1 Aumentar participación	Objetivo 2 Lanzar nuevos productos	Objetivo 3 Relanzamiento	Total	¿Oportunidad o Amenaza?	Probabilidad de ocurrencia
Inflación- Estabilidad económica	2	3	2	$7/3=2,3$	Amenaza	Media/Alta
N° de clientes potenciales	5	4	3	$12/3=4$	Oportunidad	Alta
Rivalidad competitiva- Reacción de la competencia	5	5	5	$15/3=5$	Oportunidad	Media/alta
Acceso al crédito- Financiamiento	2	3	1	$6/3=2$	Amenaza	Media/alta
Inversión requerida	3	4	2	$9/3=3$	Oportunidad	Alta
	3,4	3,8	2,6	3,26		

Objetivo 1: Aumentar la participación de mercado del negocio de mantenimiento de calles.

Objetivos 2: Lanzar nuevos productos. Ofrecer servicios de jardinería como poda de árboles y arbustos, realizar mantenimiento de luminarias, tratamiento de escombros son algunos servicios en los que la empresa se puede diversificar manteniendo la filosofía de encarar obras de envergadura menor e interviniendo en barrios privados.

Objetivo 3: Reintentar penetrar el mercado con las bolsas de asfalto. Relanzamiento.

El horizonte de planeamiento es de un año. Las variables que intervienen en el escenario se justificaran, en los siguientes párrafos, su valoración.

Estabilidad económica e inflación:

Esta variable afecta de forma considerativa a los tres objetivos, aunque en menor medida al objetivo 2, ya que por tratarse de una empresa que no ha alcanzado la etapa de madurez, sino que se encuentra en los inicios de su operatividad cualquier inversión que se requiera puede afectar su funcionalidad si no se efectúa de forma adecuada.

En agosto de 2019 la empresa se vio obligada a parar su actividad por algunas semanas. Esto se dio luego de las elecciones primarias abiertas simultaneas y obligatorias del país, ya que el resultado de las mismas genero incertidumbre en los mercados, repercutiendo en el precio del dólar que luego se vio reflejado en una devaluación de la moneda. Durante ese periodo, los proveedores no contaban con los precios de sus productos por lo que no hubo operatividad.

En cuanto la prestación de servicios la inflación afecta negativamente el negocio ya que muchas veces los plazos de cobro de los servicios son muy prolongados.

Número de clientes potenciales:

La provincia de Mendoza contiene una gran cantidad de barrios privados, según un estudio realizado en 2015 el área metropolitana de la provincia cuenta con la mayor cantidad de barrios privados del país luego del Gran Buenos Aires. Esto afecta de manera positiva al primer y segundo objetivo que son aumentar la participación y diversificarse, respectivamente.

Con respecto al relanzamiento de las bolsas de asfalto, la mismas no están dirigidas exclusivamente a barrios privados, sino que a usuarios finales como también a intermediarios como ferreterías y corralones de la provincia.

Rivalidad competitiva- Reacción de la competencia:

No se espera una fuerte rivalidad ni reacción de la competencia ya que hay mucha demanda de los servicios. Todas las actividades que comprende alcanzar los objetivos en cuanto a diversificarse y aumentar la participación están relacionados en aumentar la capacidad productiva de la empresa, a través de la inversión en maquinarias y personal operativo para poder desarrollar nuevas cuadrillas de trabajadores y no en quitar participación o cuota de mercado a otras empresas.

En cuanto al relanzamiento de las bolsas de asfalto sucede algo similar ya que no se encuentran competidores, por lo que no se espera rivalidad.

Acceso al crédito – Financiamiento:

Para los tres objetivos este punto representa una amenaza, ya que las tasas de interés para acceder a algún tipo de crédito son muy altas. Este punto afecta considerablemente a empresas que recién comienzan su operatividad y que no tienen un perfil crediticio desarrollado. A esto se le suma el proceso administrativo para acceder al financiamiento que puede resultar complejo y burocrático donde los emprendedores no puedan completar los formularios ya que parte de su contexto y estructura no se encuentran vinculados bajo todos los términos legales.

Para el objetivo 1 y 2 se requiere inversión en mano de obra e inversión en maquinarias y herramientas. Hay que señalar que la inversión en maquinarias y herramientas necesarias para el desarrollo de la actividad laboral de una nueva cuadrilla de trabajo es mayor la del objetivo 1.

El objetivo del relanzamiento de las bolsas de asfalto implicaría una inversión mayor, y el financiamiento para tal inversión sería más difícil de obtener.

Inversión requerida:

Tanto para aumentar cuota de mercado de la prestación de servicios de reparación como para diversificar este mismo servicio, la inversión requerida corresponde a la adquisición de maquinaria e inversión en mano de obra. En comparación con el relanzamiento de las bolsas estas inversiones son de menor proporción que las requeridas para relanzar y poner en conocimiento a los potenciales consumidores el producto a ofrecer. De igual forma todas las inversiones para una empresa que se

encuentra iniciando su actividad tienen un significado mayor, sin importar la cantidad que se pone en juego.

El profesor Ocaña propone dos matrices, una de impacto positivo para las oportunidades y otra de impacto negativo para las amenazas. En estas configuraciones se plantean cursos de acción en función de cómo se percibe el funcionamiento de las variables y los objetivos fijados.

A. MATRIZ DE RESUMEN OPORTUNIDADES

Alto (4,1-5) Grado del Impacto	Preparar planes alternativos y controlar evolución	Actuar de inmediato para aprovechar la gran OPORTUNIDAD <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rivalidad competitiva-Reacción de la competencia
	Bajo (3,1-4)	Seguir con la planificación actual
BAJA Probabilidad de ocurrencia ALTA		

B. MATRIZ RESUMEN DE AMENAZAS

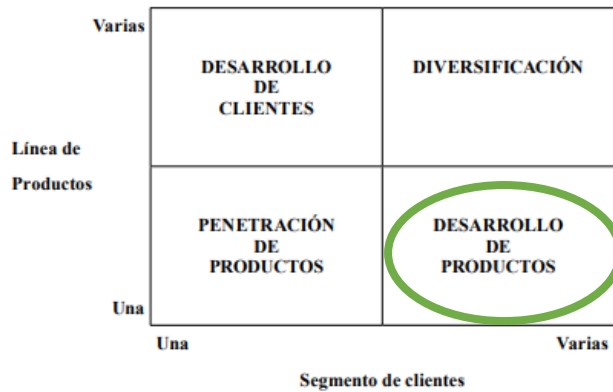
Alto (1-1,9) Grado del Impacto	Preparar planes alternativos y controlar evolución	Actuar de inmediato para repeler la AMENAZA
	Bajo (2-2,9)	Seguir con la planificación actual

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso al crédito- Financiamiento
BAJA Probabilidad de ocurrencia ALTA		

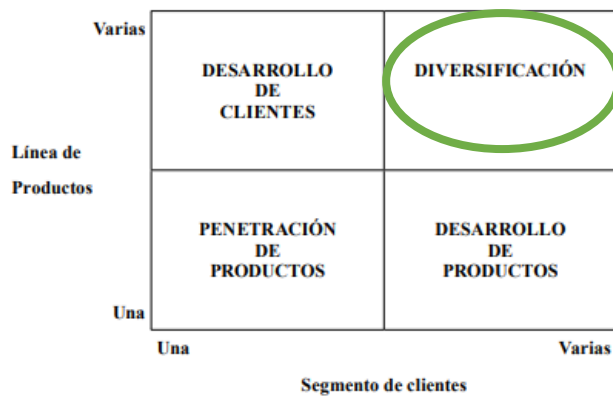
En la matriz de formación de escenarios se obtuvo que el grado de dificultad para alcanzar los objetivos es favorable pero particularmente bajo para el objetivo 3, medio para el objetivo 1 y alto para el objetivo 2. Todos bajo una probabilidad de ocurrencia media a alta, por lo que se debe actuar de inmediato y revisar la evolución del impacto.

4. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

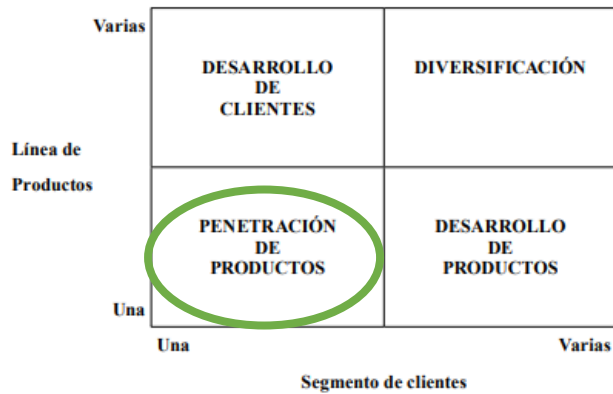
Teniendo en cuenta la matriz de Ansoff o de mercado/producto, Bye Bache esta frente a un segmento de cliente, que son los barrios privados y bajo una línea de productos que es el servicio de reparación de baches. El servicio de comercialización de bolsas ha quedado relegado, una de las posibilidades que surge a los emprendedores de Bye Bache es prestar servicios a los barrios privados no solo en el caso de reparación de baches sino en lo referido a trabajos de jardinería y poda del arbolado en el barrio, como también dedicarse al control de plagas. Siguiendo con la línea de aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y siendo coherente con la táctica envolvente y la formación de escenarios vista en el apartado anterior, Bye Bache podría aplicar una estrategia de crecimiento a través del desarrollo de productos. Es decir que, manteniendo el mismo segmento de clientes, en este caso los barrios privados, ofrece nuevos tipos de servicios ampliando la gama de los mismos. Siempre manteniendo una estructura general, en donde los operarios cambien de tareas según las necesidades y requerimientos de los barrios.



Se hablaría de una estrategia de diversificación si Bye Bache desarrolla los servicios anteriormente mencionados bajo estructuras organizativas independientes y dando lugar a nuevos segmentos de cliente. Los nuevos tipos de clientes podrían ser barrios que no sean privados, pero se tendría que trabajar mediante licitación en el sector público. Serían nuevos clientes los particulares que soliciten algún servicio en sus propiedades.



Otra posibilidad que surge es aumentar la participación de mercado, de la mano de la comercialización de las bolsas de asfalto, línea de productos que ha pasado a un segundo plano. Los emprendedores entienden los esfuerzos que se realicen en reflotar esta línea de productos, va de la mano de la madurez y estabilidad que se logre con el servicio de reparación. Se estaría trabajando sobre una estrategia de penetración de mercados, buscando atraer clientes dando a conocer el producto de una forma más intensiva.

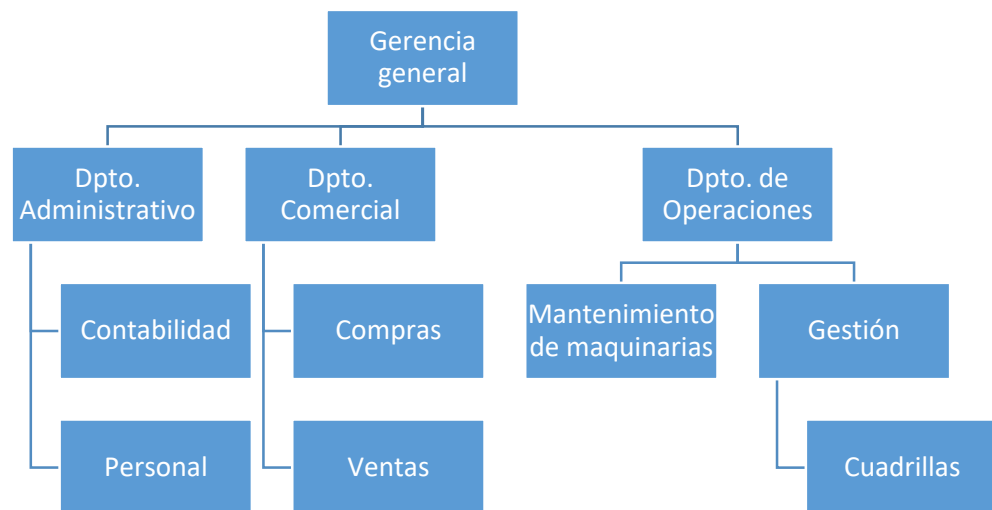


5. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

El profesor Ocaña indica que la organización debe acompañar al crecimiento del negocio. Al repasar la parte teórica de esta estrategia, se vio como el desarrollo interno vincula los objetivos estratégicos con el soporte estratégico para alcanzar cierto grado de eficiencia y estabilidad bajo las condiciones actuales del negocio. Es por esto que se sugiere a la empresa bajo estudio aplicar herramientas que le otorguen formalidad a la organización y que las mismas sean revisadas de forma periódica para dar paso a una actualización y o corrección.

Estas herramientas son organigramas, manuales de funciones, documentación de procesos, como también la misión y visión del negocio. Bye Bache no cuenta con estas herramientas, por lo menos no están planteadas en documentos, y son muy importantes para mantener el rumbo del negocio. Son herramientas que le sirven a todos los niveles de la organización, y suelen ser requisitos básicos a tener para encarar otras estrategias organizacionales como alianzas o fusiones. También para acceder al sistema financiero o para presentar a la empresa a los clientes y a la sociedad.

A continuación, se propone un organigrama para ser utilizado como base en el desarrollo de manuales de funciones, en el mismo representaría una posible cadena de mandos en la que se podría basar la organización.

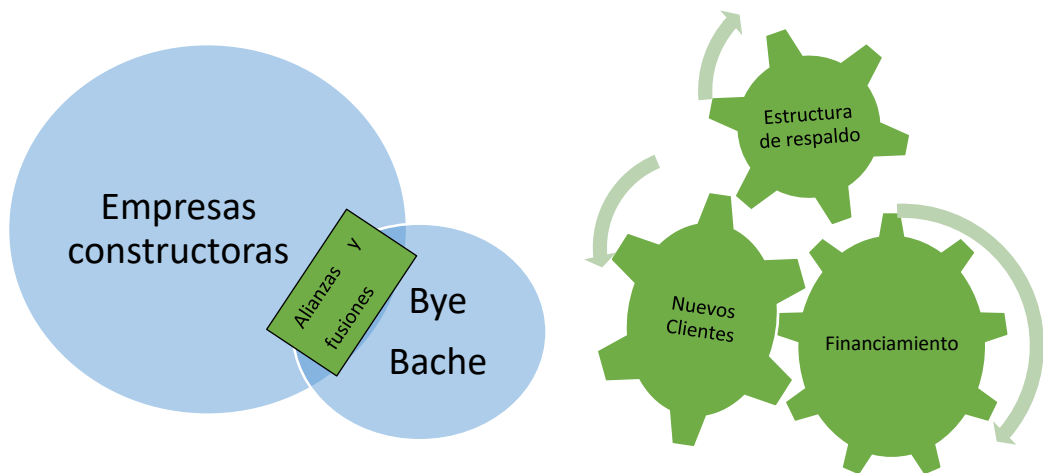


En el anexo V se adjuntan otras herramientas mencionadas en párrafos anterior cuya elaboración ha sido en conjunto con los emprendedores de Bye Bache.

A. ALIANZAS Y FUSIONES

Una posibilidad con la que cuenta Bye Bache es formar alianzas con empresas constructoras que no se dediquen a la prestación de servicios cuyo tamaño de proyecto les resulta menor. Es decir, podrían integrarse a una empresa en donde no compartan el mismo core business³ pero si se puedan complementar. La organización a la que se asocian seguiría con la construcción de calles en barrios privados o en barrios públicos de Mendoza y Bye Bache se encargaría del mantenimiento de las calles. De esta forma Bye Bache se integraría a una organización en donde obtendría cierto grado de formalización y madurez que le permitiría ampliar el segmento de clientes ya que trabajaría con el sector público, la empresa contaría con nuevas fuentes de financiamiento para encarar nuevos proyectos, pero perdería parte de su independencia dependiendo el acuerdo al que se llegue.

³ Core business: Negocio principal, competencia distintiva.



6. ESTRATEGIA FUNCIONAL

Algunas recomendaciones a seguir con respecto a la estrategia funcional:

-Estrategia operacional:

Bye Bache no ha inventariado las máquinas y herramientas con las que cuenta en la organización. Tampoco lleva a cabo un plan de mantenimiento.

La máquina principal, que utilizan de base y cuyo valor es superior con respecto de las otras no está asegurada por ninguna compañía. Con el resto de las maquinarias pasa lo mismo, por lo que sería conveniente contratar algún tipo de seguro que cubra ciertas contingencias. Teniendo en cuenta no solo, que las maquinas son trasportadas permanentemente ya que la ejecución del servicio es in situ, sino que cualquier evento desfavorable golpea más fuerte a las empresas que recién comienzan y no tienen respaldo.

-Estrategia de comercialización

Si la empresa decide desarrollar nuevos servicios como se vio en la estrategia de crecimiento, sería oportuno lograr acuerdos comerciales con los barrios y de esta forma poder planificar mejor el trabajo, teniendo en cuenta los plazos de ejecución, la cantidad y miembros necesarios de las cuadrillas y las maquinarias a utilizar.

-Estrategia de desarrollo organizacional

En algún momento la empresa se deberá plantear la falta o necesidad de desarrollar la línea media de la organización. Los emprendedores tienen que dejarse lugar para poder planificar, para hacerlo tienen que empezar a delegar y así para poder seguir creciendo.

Es necesario llevar a cabo programas de reclutamiento y selección de personal, hacer una descripción de puestos y desarrollar la línea media.

7. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

En esta etapa se pone en marcha todas las estrategias formuladas. Para implementarlas intervienen los recursos, los procesos y los miembros de la organización.

Con respecto a los miembros de la organización los emprendedores de Bye Bache deben comprender que es necesario comunicar los nuevos objetivos propuestos para involucrar a todos y así lograr un compromiso que los acerque a la implementación y éxito de la estrategia.

La empresa ha podido responder a los cambios que ha tenido que realizar, más allá de que los elementos del paradigma no estén desarrollados y consolidados. Esto es atribuible a la pequeña estructura de la organización y a la cantidad de miembros que trabaja en ella. A medida que la empresa vaya creciendo, creando departamentos o áreas funcionales y reclutando nuevos miembros, será más complejo afrontar todo cambio que representa una estrategia.

En lo que concierne a los recursos Bye Bache podría implementar un sistema de costos basados en actividades (ABC). De esta forma la empresa puede determinar los recursos que consume cada actividad. Es un sistema que lleva mucho tiempo y trabajo poder llevarlo a la práctica, ya que hay que desagregar todos los procesos en actividades, asignarles indicadores de costos, y cumplimentar una serie de pasos para poder asignarle a cada actividad los recursos verdaderamente consumidos. Conociendo esta información la empresa tomará decisiones que afecten a las actividades que no generen valor, optimizando la eficiencia de la empresa y por ende el factor de optimización.

8. CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Para controlar las estrategias se recomienda a la empresa trabajar con cuadros de mando combinando indicadores cualitativos y cuantitativos. Quienes deciden sobre los cursos de acción de la empresa podrán evaluar los resultados de las estrategias implementadas. Corregir los desvíos que se puedan haber producido y obtener información periódica sobre el cumplimiento de los objetivos.

En este capítulo se realizó la formulación de las distintas estrategias, donde se recomienda a los emprendedores seguir una estrategia de negocios basada en el precio, ya que los potenciales clientes son más sensibles al precio que a las diferencias asociadas a la marca. Es importante recordar que la estrategia de precio se da cuando la empresa vuelca la disminución de sus costos al valor de venta sus productos. Al prestar Bye Bache sus servicios al mercado industrial, y mantener contacto entre empresas la estrategia de marca pasa a un segundo plano en comparación con una empresa que satisface necesidades al mercado de consumo masivo. De igual forma se sugirió seguir prestando atención en aquellos criterios de señalamiento que la presentan y vinculan a los clientes y al entorno en general.

Al encontrarse la empresa frente a un entorno de oportunidades y con cierto nivel de fortalezas internas en el negocio de reparación de baches, se optó por desarrollar estrategias de ataque con tácticas envolventes. En donde se aprovechen las oportunidades que surjan de sus actuales clientes y brinden los servicios requeridos bajo la premisa de ingresar a negocios cuya inversión no sea significativa para la empresa y los proyectos a realizar sean de complejidad menor. Como alternativas surge el mantenimiento general de los barrios privados: tratamiento de escombros, mantenimiento de alumbrado, reparación de veredas y jardinería entre otras.

Si Bye Bache aprovecha las oportunidades anteriormente mencionadas estaría aplicando como estrategia de crecimiento el desarrollo nuevos productos. Cuando la empresa alcance cierto grado de madurez y de estabilidad se han recomendado estrategias de diversificación en donde se integra a nuevos tipos de clientes.

En cuanto a la estrategia organizacional es necesario que se trabaje en la realización de organigramas, manuales de funciones, documentación de procesos y en todas aquellas herramientas que le den formalización y profesionalización a la organización.

También se ha tenido en cuenta una alternativa de crecimiento mediante alianzas con empresas constructoras, en done Bye Bache trabaje en el mantenimiento de los proyectos ejecutados.

A modo de cierre se presenta una matriz con las estrategias sugeridas en este capítulo.

Estrategia de Negocios	Estrategia de precio con marketing especializado
Estrategia de Posicionamiento	Estrategia de ataque con táctica envolvente
Estrategia de Crecimiento	Desarrollo de productos

Estrategia Organizacional	Desarrollo interno Alianzas y fusiones
---------------------------	---

CONCLUSIONES

Bye Bache es un emprendimiento que se encuentra en el inicio de su actividad y las decisiones que tome la empresa de aquí en adelante resultan muy importantes para la consecución de sus objetivos.

Bajo esta investigación se generó información que contribuye en la toma de decisiones para definir el rumbo del proyecto. No existe una guía o plan para lograr el éxito del emprendimiento, pero si se puede hacer mucho para aumentar las probabilidades de sobrevivir, crecer, alcanzar objetivos y desarrollarse como organización.

Primeramente, se hizo un diagnóstico interno de la organización. El mismo determinó que la visión y cultura de la empresa representan fortalezas. Las debilidades están dadas por la misión y estructura de la organización, en lo referido al factor de individuación.

Cuando se expuso el factor de sofisticación se resaltó la adaptabilidad de la empresa para satisfacer los requisitos de los clientes. El resto de los impulsores de las diferencias también simbolizan una fortaleza, aunque poco trascendentes.

En cuanto a los impulsores del costo asociado a los recursos se determinó una leve debilidad y una lasitud más acentuada para los impulsores del costo asociado a los procesos. Los impulsores del costo asociado a las personas se presentan como sólidos, promediando el factor de optimización con una leve fortaleza.

El análisis interno arrojó el valor empresario de Bye Bache, sentenciando que la misma se encuentra en una buena posición, pero con mucho margen por mejorarlo.

Al realizar el análisis externo de la organización se pudo corroborar que es más atractivo el sector de negocios de reparación de baches que el sector de negocios de las bolsas de asfalto. Esto le dio sustento a la intuición de los emprendedores en transferir sus esfuerzos al servicio de reparación, ya que el sector de negocios reportaba más oportunidades que amenazas.

También se concluyó que el tipo de negocio referido a la comercialización de bolsas de asfalto se encuentra estancado y que el servicio de reparación apunta a ser un negocio especializado. Ambos conceptos de negocio operan en un sector de negocios maduro.

Finalizada la etapa de diagnóstico se empezó a trabajar sobre las estrategias en que la empresa podría incurrir. Al concluir que los clientes son más sensibles al precio que a las diferencias asociadas a la

marca, se postuló una estrategia de negocios basada en el precio. Ya enfocándose con más convicción en el servicio de reparación de baches se recomienda una estrategia de marketing especializado vinculando el servicio antes mencionado con el segmento de barrios y establecimientos privados.

Al tener la demanda un comportamiento tan elástico, se requiere por parte de la dirección de la empresa un mayor esfuerzo en la eficiencia de sus procesos. Es decir, se justifica de alguna manera el darle mayor importancia al factor de optimización y sacrificar, tal vez, algunas características del factor de sofisticación.

En cuanto a la estrategia de posicionamiento se determinó una estrategia de ataque con táctica envolvente. Luego se continuó trabajando con la estrategia de crecimiento a través del desarrollo de productos.

Posteriormente se mencionaron cursos de acción que la empresa podría seguir como desarrollo interno y alianzas - fusiones para alcanzar la estrategia organizacional, y se señalaron algunos puntos referidos a la estrategia funcional y la implementación y control de la estrategia.

En líneas generales la empresa debería seguir trabajando en la prestación de servicios de reparaciones viales, mejorar la estructura empresaria a través del desarrollo interno de la organización y lograr una mayor eficiencia en la utilización de sus recursos para afectar al precio de su servicio, y así aumentar su participación en el mercado y la rentabilidad del negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación de fabricantes de cemento portland*. (5 de septiembre de 2019). Obtenido de <https://www.afcp.org.ar/empresasasociadasafcp>
- Cerem*. (s.f.). Recuperado el 10 de diciembre de 2019, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-3>
- Diamante, S. (05 de septiembre de 2019). Indec. Previo las PASO, la industria cayó 1,9% y la construcción, 1,7% interanual. *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/indec-previo-paso-industria-cayo-19-construccion-nid2284933>
- Dueñas Ramia, G. (2001). *Cálculo del Costos por Actividades - Serie cuaderno N°127*. Mendoza, Argentina: FCE-UNCuyo.
- El costo de la construcción aumentó el 47,8% en 2019 y los asalariados perdieron nueve puntos frente a la inflación. (20 de enero de 2020). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/01/20/el-coste-de-la-construccion-aumento-el-478-en-2019-y-los-asalariados-perdieron-nueve-puntos-frente-a-la-inflacion/#:~:text=El%20%20C3%8Dndice%20del%20Costo%20de%20la%20Construcci%C3%B3n%20tuvo%20en%20diciembre,que>
- En mendoza se importa asfalto para hacer calles y rutas. (27 de marzo de 2018). *Diario uno*. Obtenido de https://www.diariouno.com.ar/mendoza/en-mendoza-se-importa-asfalto-para-hacer-calles-y-rutas-03272018_BJxw6PiPcG
- Indec*. (5 de septiembre de 2019). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-3>
- La construcción cayó un 7,9% en 2019 y lleva dieciséis meses consecutivos de retroceso. (05 de 02 de 2020). *Infobae*. Recuperado el 01 de 03 de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/02/05/la-construccion-cayo-un-79-en-2019-y-lleva-dieciseis-meses-consecutivos-de-retroceso/>
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de las organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Nardi, A. M. (s.f.). *Cuadro de mando integral*. Obtenido de http://eprints.rclis.org/10160/1/Tablero_de_Comando.pdf.

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

Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Argentina: Rei Argentina S.A.

Prensa Institucional UNCUYO. (5 de agosto de 2019). Obtenido de <http://www.universidad.com.ar/elaboran-el-primer-mapa-de-los-barrios-cerrados-de-mendoza>

Ruggirello, H. M. (2011). *El sector de la construcción en perspectiva : internalización e impacto en el mercado*. Obtenido de http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/fundacion-uocra/20171110053107/pdf_465.pdf

Tras las PASO, el dólar llegó a superar los \$60 pero intervino el BCRA y cerró a \$57,30. (12 de agosto de 2019). *Iprofesional*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/finanzas/297679-mercado-banco-banco-central-Dolar-hoy-tras-las-PASO-se-ofrecio-a-5730-en-la-City>

ANEXOS

1. ANEXO

1. DIAGNÓSTICO DE LA VISIÓN EMPRESARIA (Vi)

FACTORES	No siempre (0)	Pocas veces (0,25)	Solo para los casos relevantes (0,8)	Siempre (1)
1. Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc.)			X	
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, ¿realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los Posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?			X	
3. Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc.)				X
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.		X		
5. Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y	X			

comunicación en la organización.				
----------------------------------	--	--	--	--

6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.			X	
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				X
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.	X			
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.			X	
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.				X
11. Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.			X	
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.				X
13. Idem para la cooperación entre los miembros				X
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.				X
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.		X		

16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.		X		
---	--	---	--	--

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

hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).				
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el Grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.			X	

Cuestionario 1 Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios 2016

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 = 0,68

De 0,79 a 1 Visión Concentrada

Los valores resultantes proceden de la tabulación de los 27 ítems del cuestionario realizando la suma de los valores asignados a cada casillero dividido por 27. El resultado, necesariamente debe ser un valor comprendido entre cero (0) y uno (1).

Estos límites cuantitativos no señalan con precisión los tipos de identidades ni que una organización necesariamente reúna sólo las características de la identidad determinada. En todo caso se podrá asumir que existe un dominio de cierto de tipo de identidad sobre las otras no descartándose características específicas de estas últimas.

2. ANEXO

2. DIAGNÓSTICO DE LA MISIÓN DE NEGOCIOS (Mi)

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

23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.			X	
24	¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?	X			
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?			X	
26	¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?	X			
27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?				X
28	Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?		X		
29	¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?	X			
30	¿Existen parámetros para medir los resultados –en término de satisfacción del cliente- de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?		X		
31	¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?			X	
32	¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?		X		
33	¿Entiende que el personal afectado a los 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		

Cuestionario 2 Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios 2016

NOTAS ACLARATORIAS:

- (1) Debe entender por "conocimiento del cliente" la composición del o los segmentos; edades, sexo, poder adquisitivo, nivel de educación, zona donde viven, qué compran habitualmente, con quiénes compran, cuánto es el gasto promedio por compra, etc, etc.
- (2) Se trata de establecer si la empresa posee como mercado meta uno o más segmentos.
- (3) Los clientes potenciales son TODOS los clientes que podrían, en algún momento ser compradores para la empresa. Los clientes potenciales surgen de la diferencia entre el Mercado Potencial (Mp) menos el Mercado Actual de la Empresa (Ma), o Cuota de Mercado (Cm).
- (4) Se trata de establecer si los clientes motivan sus compras solo en productos planificados y, si además de estos, están los comprados por impulso.
- (5) Pregunta complementaria a la anterior. Si las motivaciones de compra se encuentran estrictamente asociadas a una necesidad, entonces las compras serán planificada; si existe un dominio del deseo es altamente que las compras sea por impulso.

Efectuándose las tabulaciones correspondientes –suma de los valores marcados en cada casillero

dividido por 40- se obtendrá una escala numérica que señala el tipo de Misión que se trate:

0 a 0,40: MISIÓN CERRADA

0,41 a 0,60: MISIÓN INESTABLE = **0,44**

0,61 a 0,80: MISIÓN RÍGIDA

0,81 a 1,00: MISIÓN ABIERTA

3. ANEXO

3. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (Cu)

Si	No	Preguntas
X		1. ¿En la Institución, cada sector o área está aislada de la otra, sin que exista vinculación (comunicacional, operativa) entre ellas?
X		2. ¿El análisis y resolución de problemas lo hacen exclusivamente los mandos superiores?
X		3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente rígidos para lograr eficacia?
	X	4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?
X		5. ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?
	x	6. ¿Todas las tareas de la institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?
	X	7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglas que deja claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?
X		8. ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?
	X	9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la institución les cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades?
x		10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo deben ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?
X		11. ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?
	X	12. ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia la organización?
	X	13. ¿La empresa ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los

		clientes?
--	--	-----------

X		14. ¿Se alienta al desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?
X		15. ¿La empresa funciona como unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?
	X	16. ¿En la organización los sistemas de control son revisados -y mejorados si es el caso- periódicamente?
	X	17. ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?
X		18. ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?
X		19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?
X		20. ¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?
X		21. ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se puede mejorarla rentabilidad?
	X	22. ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?
	X	23. ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?
X		24. ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?
X		25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente, sin reglas que orienten sus conductas, de tal manera de fomentar la creatividad y la iniciativa?

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

Cuestionario 3 Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios 2016

NOTA: cada vez que se menciona a la “organización” se la relaciona como un todo considerando los niveles decisionales que correspondan.

La tabulación consiste en asignar valor cero (0) a las preguntas respondida como “NO” y uno (1) cuando sean “SI”. Hacer el cociente de las respuestas “SI” dividido 30.

La escala utilizada para categorizar las distintas culturas es la siguiente

CULTURA REZAGADA.....0 - 0,40

CULTURA SEGUIDORA.....0,41 - 0,60 = 0,56

CULTURA ANTICIPADORA.....0,61 - 0,80

CULTURA INNOVADORA.....0,81 - 1,00

4. ANEXO

4. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANACIONAL (Eo)

CERO (0) = PEOR VALOR; UNO (1) = MEJOR VALOR

	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		x		

que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.				
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		X		

inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.				
--	--	--	--	--

Cuestionario 4 Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios 2016

Sumar los valores consignados en cada casilla y dividirlo por veintiocho (18) para obtener el resultado final (un valor entre 0 y 1).

La escala utilizada determinará el tipo de estructura que se trata:

0 - 0,40 = Estructura Burocrática

0,41 - 0,60 = Estructura Rezagada = **0,46**

0,61 - 0,80 = Estructura Flexible

0,81 - 1,00 = Estructura Innovadora

5. ANEXO

¿QUIÉNES SOMOS?

Bye Bache es una empresa joven con técnicos profesionales en obras viales que nace con el objetivo de brindar servicios y soluciones viales. (de bacheo con asfalto de primera calidad). En nuestro comienzo comercializamos el material embolsado, pero nos dimos cuenta que muchos clientes buscaban una solución directa y empezamos a trabajar en reparación de baches. Con el tiempo hemos logrado gracias a nuestros clientes formar cuadrillas y equipos de trabajo para ofrecer servicios de reparación de calles en general.

MISIÓN

Nuestra misión es brindar soluciones de bacheo y otras reparaciones viales, pequeñas obras civiles, y toda clase de servicios anexos, trabajando con excelente calidad de materiales, profesionalidad, honestidad y cumplimiento de los plazos.

VISIÓN

Es encontrarnos en un futuro a mediano plazo como líderes de servicios en soluciones viales en establecimientos y barrios privados, con innovaciones y tecnologías del momento, para brindar eficiencia y garantía constante.

ALGUNOS DE NUESTROS CLIENTES

- CLUB DE CAMPO MENDOZA
- MENDOZA PLAZA SHOPPING
- BARRIO LAS CORTADERAS
- BARRIO LA CARMELINA
- BARRIO PUEYRREDON

MODO DE EJECUCIÓN

Nuestro trabajo consiste en la reparación de pozos, deformaciones, grietas, hundimientos, reparaciones por pérdidas de agua o bien todas las fallas ocasionadas sobre los pavimentos.

Los pasos a seguir que realizamos para una correcta reparación son los siguientes:

- 1. CORTAR Y CUADRAR BACHE**
- 2. REVOLVER Y/O AGREGAR ESTABILIZADO**
- 3. COMPACTAR BASE**
- 4. RIEGO DE IMPRIMACION**
- 5. CARPETA ASFALTICA EN FRIO 4 CM**
- 6. NIVELAR Y COMPACTAR**
- 7. SELLADO CON LÍQUIDO Y ARENA**
- 8. RETIRO TOTAL DE EXCEDENTES**

ALGUNOS TRABAJOS REALIZADOS



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, 31 de agosto de 2020

Juan Cruz Barressi Madrid
Firma y aclaración

29.006
Número de registro

39.241.305
DNI