



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA COLCHONERÍA DE LA PROVINCIA DE MENDOZA

Trabajo de investigación

Por:

RODRÍGUEZ GIMENEZ, Luciana Ángela

Reg: 28750 - lu.rodriguez.ag@gmail.com

Tutor:

MARADONA, María Fernanda

fernandamaradona@yahoo.com.ar

MENDOZA-2021

RESUMEN

En el presente informe se realiza un análisis estratégico para una empresa dedicada a la comercialización y distribución de colchones, somniers y ropa de cama. El propósito principal, es brindarles a los dueños herramientas estratégicas que les permitan tomar decisiones para el buen funcionamiento del negocio logrando aumentar la participación del mercado.

Se comienza presentando a la empresa y realizando un diagnóstico interno u organizacional que permite detectar fortalezas y debilidades. Para ello se utilizó la herramienta CANVAS del libro Generación de modelos de negocios, Osterwalder y Pigneur, 2010, para plasmar el modelo de negocio actual en el lienzo de los nueve módulos.

A continuación, se procede con el modelo de análisis estratégico .La fuente principal utilizada fue el libro del profesor Hugo Ricardo Ocaña “Estrategias de negocio”, tercera edición del año 2016.

En una primera parte del análisis estratégico, se calcula el valor empresario de la empresa, determinando fortalezas y debilidades de la misma.

En la segunda parte, se realiza un análisis del sector de negocios donde se desenvuelve la empresa con el propósito de determinar las condiciones favorables o desfavorables del entorno.

Y por último, se procede a la formulación de las estrategias, determinando las óptimas para 5to sueño.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I “LA EMPRESA”	6
CAPITULO II “MODELO CANVAS”	8
1.SEGMENTOS DE MERCADO	9
2.PROPUESAS DE VALOR	12
3 CANALES	14
4 RELACIONES CON CLIENTES.....	18
5 FUENTES DE INGRESOS.....	19
6 RECURSOS CLAVE	21
7 ACTIVIDADES CLAVE	22
8 ASOCIACIONES CLAVE	23
9 ESTRUCTURA DE COSTES.....	25
CAPITULO III “ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO”	28
IDENTIDAD: CALCULO DEL FACTOR DE INDIVIDUACIÓN.....	32
1. VISION.....	32
2. MISION	33
3. CULTURA.....	36
4. ESTRUCTURA	39
DIFERENCIA (FACTOR DE SOFISTICACIÓN)	43
EFICIENCIA (FACTOR DE OPTIMIZACIÓN).....	47
CAPITULO IV “ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS”	52
1. INTRODUCCIÓN AL SECTOR DE NEGOCIOS	52
2. LA INDUSTRIA DE COLCHONES EN MENDOZA Y ARGENTINA	52
3. DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DEL SECTOR	54
4. CICLO DE VIDA DEL SECTOR.....	74
CAPITULO V “FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA”	77
1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS.....	78

2.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	80
3.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	83
4.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	85
5.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA FUNCIONAL.....	86
CONCLUSIÓN.....		91
BIBLIOGRAFIA		93
ANEXOS		94

INTRODUCCIÓN

El presente informe consiste en la formulación de un análisis estratégico para un negocio existente con el fin de brindarle una herramienta que contribuya al crecimiento del mismo. La empresa en análisis se llama 5to sueño, fue fundada en el año 2009, se dedica a la comercialización y distribución de colchones, sommers y ropa de cama.

Luego de varios años de trayectoria, la empresa logró recuperar la inversión, posicionarse en el mercado y mantenerse en el tiempo. Sin embargo, considerando el contexto tan cambiante y acelerado en el que vivimos, surge la necesidad de adaptarse a nuevas exigencias y requerimientos de mercado para poder mantener la participación y, mejor aún, aumentarla. Por este motivo, el objetivo de este trabajo es realizar un análisis estratégico, que aporte al crecimiento de la empresa.

Objetivo General:

- Realizar un análisis estratégico que contribuya al crecimiento del negocio.

Objetivos Específicos:

- Aplicar modelo de negocios CANVAS, para conocer el modelo actual de la empresa.
- Realizar un Diagnóstico FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).
- Elaborar un análisis del sector donde se desenvuelve la empresa
- Formular estrategias en sus cinco niveles

Se comienza con un análisis de la empresa, para comprender las condiciones en las que se encuentra actualmente y poder detectar posibles problemas que sean de utilidad en el análisis de las estrategias. Para ello, utilizaremos la metodología CANVAS. El mismo es un modelo de negocios novedoso y práctico para los fines que necesitamos. En el mismo se plasman de manera gráfica los nueve módulos, considerados los puntos elementales que debe poseer cualquier empresa. Para recopilar información sobre la empresa, se utilizó la herramienta de entrevista, aplicada a los dueños de la empresa.

Luego, para el análisis estratégico, aplicaremos el modelo competitivo que plantea Ocaña en su libro “Dirección estratégica de negocios”. El mismo lo aplicaremos en tres partes. En la primera, calcularemos el valor empresario de la empresa, analizando la identidad, eficiencia y diferencia de la misma. La recolección de datos en esta parte fue mediante cuestionarios que respondieron los dueños de la organización. En la segunda parte, realizaremos un análisis del sector donde se

encuentra la empresa, para determinar las condiciones favorables o desfavorables en las que se desenvuelve, para ello se analizan las distintas variables que afectan al sector, asignándole un valor a cada una para luego determinar el resultado final. Y por último, procederemos con la formulación de la estrategia, analizándola en sus cinco niveles, tal como propone Ocaña en su libro.

CAPÍTULO I “LA EMPRESA”

Es fundamental conocer donde se encuentra la organización y de donde viene antes de realizar un análisis. En este primer capítulo se introduce a la empresa, acerca de sus raíces, su fundación, integrantes y como ha ido evolucionando desde sus comienzos hasta la actualidad.

Colchones “5to sueño” es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de colchones, somniers y ropa de cama. Se encuentra ubicada en el departamento de Guaymallén de la provincia de Mendoza, Argentina.

La empresa es una Pyme familiar que inició su actividad en marzo del año 2009. Surgió como una oportunidad de inversión y trabajo para los integrantes de la misma. Su fundador, Sergio Rodríguez, quien dedicó su vida a los negocios, decidió invertir en un nuevo emprendimiento. Luego de investigar distintos rubros y mercados decidió comenzar con la venta de colchones, la que luego amplió incorporando ropa de cama.

El objetivo del fundador era que sus hijos pudieran trabajar y terminar sus estudios al mismo tiempo. Él se encargaría de la inversión inicial; sus hijos y esposa serían los encargados de realizar el trabajo y hacer crecer la Pyme. El inversor siguió dedicándose a su antiguo trabajo, participando únicamente de reuniones para la toma de decisiones y visitando ocasionalmente el negocio.

En la actualidad la empresa ha crecido considerablemente, ampliando la línea de productos a ropa de cama e incorporando nuevas marcas de colchones. Hoy en día, se encuentra trabajando la esposa y su hija Marisol, quien se recibió de Licenciada en Administración, y decidió continuar con el negocio familiar. El resto de sus hijos, lograron finalizar sus estudios, a los cuales se dedican actualmente.

La empresa ha logrado mantenerse en el tiempo, recuperando la inversión, superando crisis, incrementando sus ventas, profesionalizándose día a día, con aspiraciones a seguir creciendo y ser una marca competitiva y reconocida en el mercado.



Imagen proporcionada por la empresa "Quinto sueño"

CAPITULO II “MODELO CANVAS”

En el presente capítulo se aplicará el modelo CANVAS de generación de modelos de negocios para la empresa 5to sueño. El mismo consiste en realizar un análisis de las nueve variables que se identifican como elementales para cualquier negocio, con el fin de ser útil como anteproyecto para poder aplicar una estrategia que contribuya al crecimiento del negocio.

El modelo CANVAS es un libro para la generación de modelos de negocios, elaborado por el autor Alexander Osterwalder y el coautor Yves Pigneur, en el año 2010. Es un libro innovador, completamente diferente a los convencionales libros de gestión, que intenta mostrar una guía práctica para visionarios que aspiran a diseñar y reinventar modelos de negocios. La innovación en modelos de negocios consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, en sustituir los modelos obsoletos.

El modelo CANVAS, describe el modelo de negocio en un lienzo que se divide en nueve módulos básicos, que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Este modelo puede ser útil como anteproyecto para una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Los nueve módulos son:

- 1. Segmentos de mercado**
- 2. Propuesta de valor**
- 3. Canales**
- 4. Relación con los clientes**
- 5. Fuentes de ingresos**
- 6. Recursos clave**
- 7. Actividades clave**
- 8. Asociaciones clave**
- 9. Estructuras de costos**

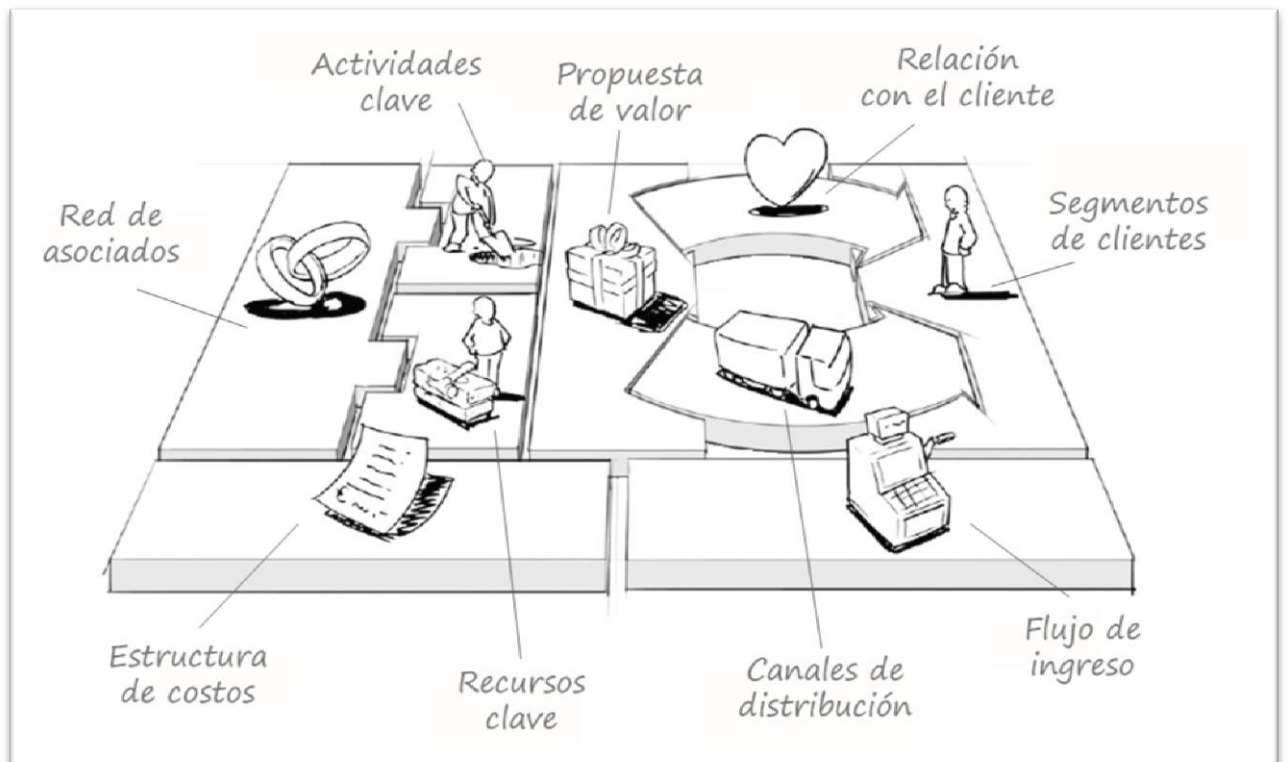


Figura 1: Lienzo del modelo de negocios

Fuente: *Generación de modelos de negocios*, Osterwalder y Pigneur, 2010.

Ahora utilizaremos la herramienta que nos brinda el modelo de CANVAS, para situar a 5to en el lienzo de los nueve módulos.

1. SEGMENTOS DE MERCADO

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Un modelo de negocios puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamental, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrá en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocios basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;
- son necesarios distintos canales de distribución;

- requieren un tipo de relación diferente;
- su índice de rentabilidad es muy diferente;
- están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Algunos tipos de segmentos de mercado son:

Mercado de masas

Se centran en el público en general, no distinguen segmentos de mercado. Tanto las propuestas de valor, como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares.

Nicho de mercado

Atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción de mercado.

Mercado segmentado

Distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.

Mercado diversificado

Atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes.

Plataformas Multilaterales

Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes.

Segmento de mercado de Quinto sueño

Quinto sueño se dirige a un mercado segmentado ya que se distinguen dos grupos de consumidores ligeramente diferenciados. La empresa cuenta con dos marcas de colchones con notable distinción de precios, lo que implica cubrir las necesidades de dos segmentos con poder adquisitivo diferentes.

La marca Cannon que ofrece la empresa, se encuentra dirigida a un consumidor clase media y media alta, que busca calidad, durabilidad, garantía y confort a la hora de dormir, pagando un precio que justifica el valor percibido por el cliente.

Por otro lado, la empresa ofrece la marca Maxiking, la cual va dirigida a un cliente clase media baja, quien valora más el precio a pagar, que la calidad, buscando precios bajos.

La distribución y las relaciones con los clientes son las mismas para ambos segmentos, en cambio, la propuesta de valor se distingue para estos dos grupos de consumidores, brindando un producto que se adecue al nivel económico del cliente.

La siguiente matriz que propone Ocaña en su libro, resulta de utilidad para el análisis de segmentos de mercado.



Figura 2

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

Respecto a la línea de productos, se considera que 5to sueño posee una línea de productos vinculada a artículos para el descanso (colchones, sommier, sábanas, acolchados, almohadas).

En lo referido al número de segmentos, pudimos distinguir dos segmentos ligeramente diferenciados. Además se encuentre limitado geográficamente y por la capacidad de la empresa.

Esto implica una estrategia de marketing diferenciado especializado en productos. La misma implica una línea de productos angosta y poco profunda con la cual se quiere cubrir varios segmentos de mercado.

De acuerdo a la publicidad realizada por facebook, el segmento de clientes que interactúan con las publicidades y la página, posee las siguientes características:

- Edad: entre 25 y 65 años.
- Ubicación: Gran Mendoza y alrededores.
- Intereses que comparten: diseño interiores, almohada, casa, sueño, sommier, muebles, compras y moda, cama, toalla, sabana, habitación.

The image shows the Facebook targeting interface. On the left, under '¿Quiénes quieres que vea tu anuncio?', there are several targeting options with radio buttons: 'Personas que eliges por medio de la segmentación', 'Personas a las que les gusta tu página', 'Personas a las que les gusta tu página y sus amigos', 'Personas de tu zona', 'gran mendoza', and 'promo aguinaldo' (which is selected). Below these is a 'Características del público' section showing location (Argentina), age (25-65+), and interests (interior design, bedding, furniture, etc.). On the right, under 'Todas las vistas previas', it shows 'Resultados diarios estimados' with 'Personas alcanzadas' of 641 - 1,9 mil and a 'Presupuesto total' of \$468,80 ARS.

Figura 3: segmentación quinto sueño

Fuente: "página de Facebook quinto sueño", proporcionada por la empresa.

2. PROPUESTAS DE VALOR

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa, su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser, cuantitativos (precio, velocidad del servicio) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente).

Algunos elementos que contribuyen a la creación de valor:

- Novedad
- Mejora del rendimiento
- Personalización
- Diseño
- Marca/estatus
- Precio
- Reducción de costos
- Accesibilidad
- Comodidad/utilidad

Propuesta de valor de Quinto sueño

La empresa ofrece un producto clasificado como “producto de comparación”. El mismo implica que el cliente hace un esfuerzo mayor al momento de realizar la compra, comparando con otras empresas en cuanto a la calidad y durabilidad del producto. Esto implica, un cliente informado y preparado, lo que requiere un asesoramiento más calificado. Es por este motivo que la fuerza de ventas de la empresa cumple un rol fundamental.

Quinto sueño, se esfuerza por crear valor principalmente en la experiencia del cliente, brindando un servicio de calidad con asesoramiento calificado, servicio de entrega, rapidez, brindando comodidad y confianza al cliente en el momento de la compra.

El asesoramiento de la venta es especializado a cada cliente, destinando un tiempo considerable en indagar la necesidad del mismo, para luego ofrecerle una propuesta que se adapte a sus requerimientos.

El servicio de entrega, es realizado por la misma empresa, lo que acompaña en la experiencia del cliente, y además de la entrega del producto en el domicilio, se realiza el armado del mismo explicando el correcto uso y los detalles de la garantía.

Respecto a la rapidez, se maneja un stock con los colchones más vendidos, previendo disponibilidad en el momento de la compra.

Otro valor destacable es el precio, busca reducir al máximo los costos, para poder ofrecer precios competitivos en el mercado.

El producto principal de Quinto sueño es la venta de colchones y somniers, sin embargo, también ofrece otros accesorios relacionados al mismo, con el fin de generar mayor valor en la propuesta al cliente, logrando que finalice su compra con todos los productos requeridos.

A continuación se detallarán los productos que ofrece la empresa:

- Colchones y somieres marca Cannon y Maxiking
- Almohadas y almohadones de diversas marcas
- Colchones de cuna
- Sabanas
- Acolchados
- Cubrecama
- Cubrecolchon
- Cortinas
- Manteles

3 CANALES

En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Los canales tienen las siguientes funciones:

- dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor;
- permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;
- proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas.

1. **Información:** dar a conocer los productos de nuestra empresa.
2. **Evaluación:** ayudar a nuestros clientes a evaluar nuestra propuesta de valor.
3. **Compra:** forma en la que compran los productos.
4. **Entrega:** modo de entrega.
5. **Posventa:** servicio de atención posventa.

Podemos distinguir entre canales directos (equipo comercial, ventas en internet) y canales indirectos (tiendas propias), así como entre canales propios y canales de socios comerciales.

Canales de Quinto sueño

Quinto sueño actualmente posee sus canales en la clasificación propio-directo.

Por un lado, **la tienda física**, ubicada en el departamento de Guaymallén, Mendoza. La misma es alquilada a un familiar a un costo bajo.

La primera fase (**información**), se produce cuando el cliente entra en contacto con la empresa para recabar información. La misma puede ser de diferentes formas: una es en el local, cuando se presenta a averiguar sobre el producto, otra forma de contacto, es mediante un llamado telefónico. Y por último, visitando las redes sociales que cuentan con la información necesaria.

Luego de acceder a la información, el cliente procede a la **evaluación** de la oferta, evacuando sus dudas y comparando con otras propuestas.

La **compra** es realizada en el local. La **entrega** es realizada por la misma empresa en el domicilio del cliente (incluyendo instalación) y en otros casos, cuando es posible, el cliente se lleva el

producto desde el local en su vehículo particular. El servicio **posventa**, no se encuentra muy formalizado, se realiza únicamente con los clientes fidelizados, que acuden habitualmente al local, consultando su experiencia con el producto adquirido anteriormente.

El segundo canal que utiliza en la actualidad, **es la red social Facebook**, la cual tiene como objetivo principal publicitar sus productos. Las fases que abarca este canal son las de comunicación y evaluación. La misma se utiliza para publicar los productos con sus especificaciones y precios, con el fin de que el cliente pueda recabar la información necesaria. Facebook cuenta con un servicio de publicidad orgánica y otra rentada. La primera consiste en dar a conocer el producto con los clientes que siguen a la página, de esta manera, ellos visualizan las publicaciones que realizan, accediendo a toda la información brindada por 5to sueño. La segunda, consiste en pagar un importe prefijado a cambio de publicidad dirigida a potenciales clientes. Para ello, segmenta de acuerdo a la edad, zona geográfica e intereses de los usuarios. Esta direccionalidad segmentada de la publicidad, aporta eficiencia respecto a la llegada y visualización del mismo, convirtiendo un porcentaje las visitas en concreción de ventas. Estas publicidades son muy utilizadas en épocas de bajas ya que se publica con un descuento que capte la atención del cliente, obteniendo como resultado que este se acerque a la tienda concretando la compra ya sea en el producto con descuento o en algún otro.

La compra se realiza en el local, por lo que el resto de las fases aplican como lo explicado en el canal de la tienda física.

En los últimos tiempos ha incorporado la venta telefónica, vía whatsapp, la cual ha incrementado las ventas, y se podría analizar la viabilidad de incorporar como canal la tienda online, incluyendo la misma todas las fases del canal de venta, para que el cliente pueda comenzar y terminar la compra sin tener que moverse de su casa.

Estadísticas sobre el crecimiento de la venta online

Según la última investigación de **La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE)**, realizada en julio del año 2020, el comercio electrónico ha obtenido un crecimiento interanual de la facturación en comercio electrónico en un 106% respecto del año 2019.



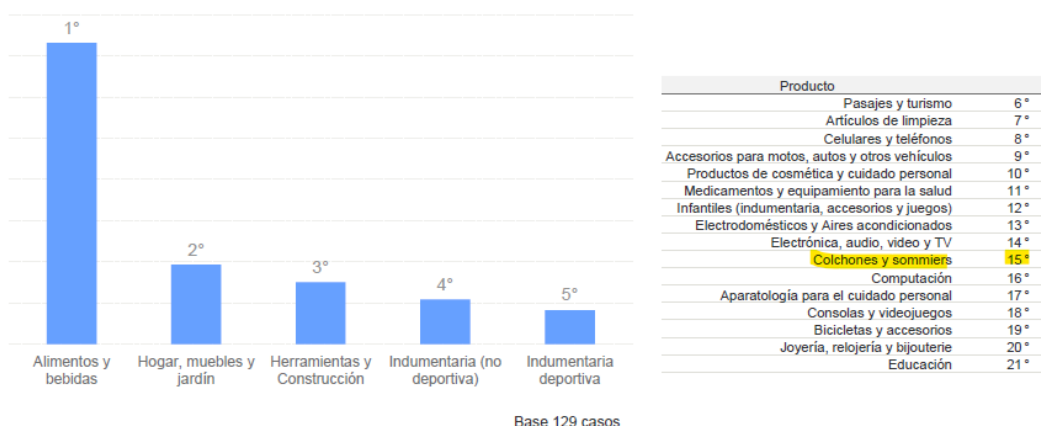
Figura 4

Fuente: informe CACE 2020.

Podemos observar que ha aumentado considerablemente la venta electrónica en Argentina. Aunque la industria de colchones no se encuentra entre las de mayor auge, ha obtenido implicancia y probablemente sea un canal que empiece a tomar mayor lugar a futuro y en cual el sector tenga que prestar mayor atención.

Alimentos y bebidas es la categoría con mayores unidades vendidas.

Categorías más vendidas en unidades



KANTAR | cace

P9. ¿Cuál fue el monto facturado en concepto de venta de los siguientes productos?

Figura 5

Fuente: informe CACE 2020.

Nos resulta relevante el dato del comercio electrónico, ya que afecta directamente al sector y a las estrategias que tengan que tomar las empresas para adaptarse a los permanentes cambios y avances que atraviesa el mundo.

4 RELACIONES CON CLIENTES

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada.

Las relaciones se pueden basar en:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

Para Quinto sueño es de gran importancia la relación con los clientes, enfocada en fidelizarlos y mantener una relación a largo plazo.

Categorías de relaciones con los clientes:

- **Asistencia personal:** es la interacción humana.
- **Asistencia personal exclusiva:** un representante que se dedica exclusivamente a un cliente determinado.
- **Autoservicio:** no mantiene relación directa con el cliente, proporciona los medios para que se puedan servir ellos mismos.
- **Servicios automáticos:** la forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos.
- **Comunidades:** comunidades de usuarios para profundizar la relación con los clientes o posibles clientes. Facilita el contacto entre miembros y ayuda a la empresa a conocer mejor a sus clientes.
- **Creación colectiva:** recurren a la colaboración de los clientes para crear valor.

Desde los comienzos, la empresa comenzó a atraer clientela con el conocido “de boca en boca”. La empresa tiene gran parte de la clientela fidelizada, que recomienda y refiere tanto el producto como la atención. Por ello es que la empresa invierte tiempo y dinero en asesorar a los clientes de la mejor manera, generando un vínculo sólido y duradero.

Los objetivos en los que se enfoca son:

- Empatizar con el cliente, atendiendo sus problemas y necesidades.
- Asesorarlos de la mejor manera respecto al uso de un colchón y un buen dormir que permita descanso confortable.
- Fidelizarlos, logrando ser la tienda elegida al momento de comprar un colchón.
- Lograr una experiencia positiva, que consecuentemente implique referir la empresa.

5 FUENTES DE INGRESOS

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios es necesario restar los gastos a los ingresos).

La empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener mecanismos de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de rentabilidad.

Un modelo de negocios puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos:

- Venta de activos: es el más conocido, venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.
- Cuota por uso: se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente.
- Cuota de suscripción: El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingreso.

- Préstamo/alquiler/leasing: concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un periodo de tiempo establecido.
- Concesión de licencias: concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia.
- Gastos de corretaje: derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes.
- Publicidad: esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinada.

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico.

FIJO	DINÁMICO
Los precios predefinidos se basan en variables estáticas.	Los precios cambian en función del mercado.
Lista de precios fija: precios fijos para productos servicios y otras propuestas de valor.	Negociación: El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación.
Según características del producto: el precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor.	Gestión de la rentabilidad: El precio depende de inventario y del momento de la compra.
Según segmento de mercado: el precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado.	Mercado en tiempo real: El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda.
Según volumen: el precio depende de la cantidad adquirida.	Subastas: El precio se determina en una licitación.

Tabla 1

Clasificación de ingresos. Fuente: elaboración propia.

Este es un punto fundamental y es importante que las empresas cuenten con una estrategia de precios definida y en congruencia con la estrategia de la empresa. La estrategia de precios debe

definirse para cada segmento y con el cuidado necesario para el posicionamiento en la mente del consumidor que la empresa desea lograr teniendo en cuenta el tipo de producto que ofrece.

Quinto sueño genera fuente de ingresos a través de la venta de activos. Compuesta por colchones, somniers y ropa de cama.

La empresa para la fijación de precios emplea el mercado en tiempo real. Si bien la empresa utiliza un porcentaje fijo sobre el costo para el cálculo del precio, el mismo se va adecuando a los precios de la competencia, a la oferta y la demanda.

Como se mencionó con anterioridad, la empresa utiliza dos marcas de colchones con las que utiliza dos estrategias de precios diferentes y adecuados a los mismos.

6 RECURSOS CLAVE

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocios requieren recursos claves que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercados y percibir ingresos.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. La empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

A continuación, una breve descripción de las categorías de recursos clave:

- **Físicos:** incluye los activos físicos como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- **Intelectuales:** incluye los recursos intelectuales como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y base de datos de clientes.
- **Humanos:** todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque para algunas las personas son más importantes que para otras.
- **Económicos:** algunos modelos de negocios requieren recursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones para contratar a empleados clave.

Recursos de 5to sueño

- **Recursos físicos:** Posee el local físico, que si bien no es un bien propio, lo alquilan a un muy bajo costo lo que implica menor costo en el producto final. Cuenta con un gran stock de mercadería y un vehículo que es utilizado para la entrega de colchones.
- **Recursos humanos:** los recursos humanos, son lo más valioso que posee la empresa, son quienes conducen el negocio, los que lo hacen crecer. Está compuesto por la fuerza de venta y la administración.
- **Recursos económicos:** Quinto sueño opera con fondos propios. Sin embargo trabaja con una entidad financiera como respaldo, la cual les brinda diferentes líneas de crédito. Cuentan con una cuenta corriente y chequera, la cual utilizan para pagar a los proveedores y cubrir valores cuando resulta necesario. Además poseen calificación disponible para créditos, con la cual cuentan en caso de ser necesario.

7 ACTIVIDADES CLAVE

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Las actividades claves, al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

Las actividades claves se pueden dividir en las siguientes categorías:

Producción: actividades relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior.

Resolución de problemas: búsqueda de soluciones nuevas a los problemas.

Plataforma/red: actividades claves relacionadas con la gestión de la plataforma.

Actividades claves de 5to sueño:

- Sector de compras: 5to sueño compra colchones directos de fábrica para poder realizar venta minorista al consumidor final. Por lo que una de las actividades claves y de gran importancia para que el negocio funcione, está relacionado con el área de compras. El mismo trabaja permanentemente para conseguir los mejores precios, proveedores y relaciones con los mismos. De esta manera se garantiza disponibilidad de producto, para poder realizar la

entrega en los tiempos más rápidos posibles generando buena experiencia de compra. Además al estar en la permanente búsqueda de costos y financiaciones, se puede trasladar al precio final del producto logrando un valor competitivo en el mercado.

- Publicidad: Otra actividad de gran relevancia, es el sector de publicidad y promociones, con el cual se busca dar a conocer la empresa y el producto. Actualmente se trabaja desde Facebook con la publicidad paga. Resulta una actividad clave, ya que gran parte de la cartera de clientes proviene de ella, logrando incrementar las ventas y fidelizando parte de los clientes.
- Ventas: El sector de ventas, es considerada sin duda una actividad clave, y es por esto que se trabaja mucho en la capacitación del personal de ventas buscando excelencia en el asesoramiento al cliente.
- Logística: Otra actividad relevante es la logística. Esta la visualizamos en tres actividades. En primer lugar la logística de pedidos a proveedores con el fin de evitar faltantes de stock. En segundo lugar la gestión de stock en depósitos, con el fin de resguardar la mercadería y mantener actualizada la información del stock para que se encuentre disponible para cualquier empleado que quiera consultar. Y por último, la logística vinculada a la entrega del producto al cliente en tiempo y forma.

8 ASOCIACIONES CLAVE

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocios.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

A continuación, se detallan cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.

3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Es útil distinguir tres tipos de motivaciones por las cuales establecer asociaciones:

Optimización y economías de escala: La forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades.

Reducción de riesgo e incertidumbre: las asociaciones también sirven para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre.

Compra de determinados recursos y actividades: algunas empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad.

5to sueño posee como asociación clave la relación cliente-proveedor. El fin del mismo es optimizar la disponibilidad de stock, compartir información, disminuir la incertidumbre respecto al aumento de precios, disponibilidad, tiempos de entrega. Una buena relación es fundamental para garantizarlo.

Actualmente posee como proveedor principal, un distribuidor de la marca Cannon que suministra directo de fábrica. Si bien posee otros clientes en el gran Mendoza, a los cuales distribuye el mismo producto, se busca mantener la mejor relación posible, pautando condiciones de trabajo, efectuándose con respeto y responsabilidad.

Además posee otros proveedores, de las marcas secundarias con las que se trabaja, como así también, de la ropa de cama, almohadas y cortinas. Estas relaciones no son tan frecuentes como lo es con los proveedores de colchones, por lo que no se mantiene una relación tan estrecha.

5to sueño, evalúa la posibilidad de mantener una relación directa con la fábrica de Cannon, siendo la marca principal que ofrece, sería una gran oportunidad de crecimiento poder comprar grandes cantidades logrando costos inferiores.

9 ESTRUCTURA DE COSTOS

En este último módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo. Estos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

Es de gran importancia, para cualquier modelo de negocio, minimizar los costos, aunque para algunos, es de mayor importancia.

Se pueden distinguir dos amplias clases de estructuras de costos:

- **Según costes:** el objetivo es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio.

- **Según valor:** Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.

Características de las estructuras de costos:

- **Costos fijos:** este tipo de costo no varía en función del volumen de productos o servicios producidos.
- **Costos variables:** este tipo de costo varía en proporción directa al volumen de productos o servicios producidos.
- **Economías de escala:** este término se refiere a las ventajas de costos que se puede lograr al incrementar la producción.
- **Economías de campo:** Este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.

Respecto a las dos amplias estructuras de costos, podemos visualizar que 5to sueño contiene de ambas estructuras, aunque su mayor inclinación es el valor, ya que busca brindar un excelente servicio, buscando un producto de calidad, con garantía y reconocido en el mercado. No obstante,

también se tienen presente los costos, se intenta buscar los mejores, para poder tener precios competitivos, siempre que esto no implique la reducción de la calidad del producto y servicio ofrecido.

Respecto a las características de los costos, 5to sueño, compone su estructura de la siguiente manera:

Costos fijos

- **Alquiler:** el mismo significa un costo muy bajo para la empresa, ya que pertenece a miembros de la familia, que lo alquilan por un monto mínimo. Eso es un gran punto para 5to sueño, ya que reduce significativamente los costos teniendo en cuenta lo que cuesta un alquiler de un local con las características que posee el de 5to sueño.
- **Servicios:** Internet, teléfono, electricidad.
- **Sueldos:** Tres sueldos, correspondientes a la administradora general, vendedora y el transportista.
- **Publicidad:** en general se realiza una publicidad al mes mediante la publicidad paga de Facebook, habitualmente se realizan más.
- **Seguro contra robo e incendio**
- **Material de papelería y oficina**

Costos variables

- **Costos de la mercadería:** el costo que de cada unidad vendida.
- **Costo del material de embalaje:** etiquetado, bolsas personalizadas de 5to sueño.
- **Impuestos:** impuesto al valor agregado, ingresos brutos.
- **Comisión de tarjetas de débito y crédito:** arancel descontado por las marcas de las tarjetas de crédito y débito, aplicado sobre el valor de la compra.

LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO DE 5TO SUEÑO

Luego de analizar los nueve módulos que componen el lienzo, procederemos a presentarlo de manera gráfica.

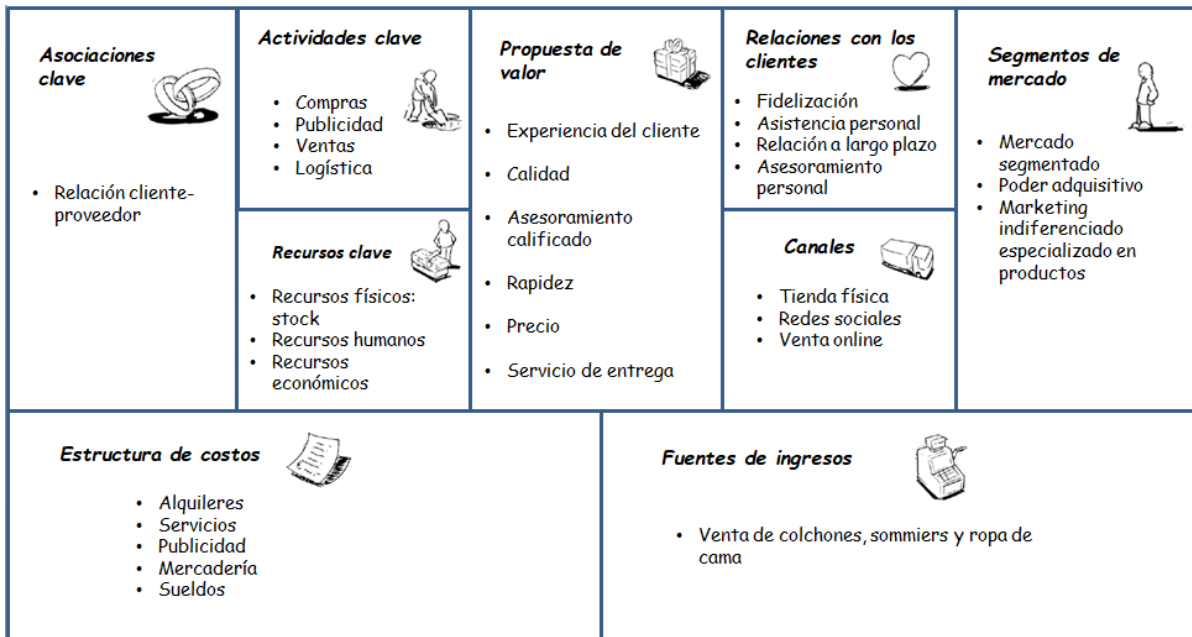


Figura 6

Lienzo del modelo de negocio: 5to sueño. Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

El lienzo que aplicamos para Quinto Sueño, es una buena herramienta para comenzar con el análisis de la empresa. En ella pudimos expresar y ordenar las distintas áreas que constituye el negocio de manera gráfica y con un diseño sencillo, mostrando así, la situación actual del negocio completo.

El modelo es útil como base para detectar las fortalezas y debilidades de la empresa para el posterior desarrollo estratégico.

El análisis de los nueve módulos nos muestra la importancia y relación de cada área para que el negocio funcione adecuadamente.

CAPITULO III “ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO”

En el presente capítulo calcularemos el valor empresario de la empresa con el fin de saber en qué condiciones se encuentra y poder obtener conclusiones respecto de las fortalezas y debilidades de la misma.

Se comienza el capítulo describiendo el modelo competitivo de Ocaña que abordaremos a lo largo del trabajo.

A continuación, se describe el concepto de valor y valor empresario, para poder estimar el de la empresa.

Luego se procede a calcular los valores de cada factor de manera cualitativa con los cuestionarios que propone el autor.

Ocaña, en su libro, calcula el valor empresario a través de tres factores que lo componen: factor de individuación, factor de sofisticación y factor de optimización.

Se comienza con el cálculo de la identidad empresaria (factor de individuación), la misma se analiza a través de cuatro elementos: visión, misión, cultura y estructura.

Luego se calcula la diferencia empresaria (factor de sofisticación), en la misma se analizan los impulsores de valor para generar diferencia: innovación, mejoras, coordinación y adaptación, de algunas áreas como de la gerencia general, administración, adquisiciones y marketing.

Por último, se analizan los indicadores de costos para cada actividad, para poder estimar la eficiencia (factor de optimización).

Finalmente se concluye el capítulo con un listado de fortalezas y debilidades de la empresa.

Comenzaremos introduciendo el modelo competitivo que describe Ocaña en su libro.

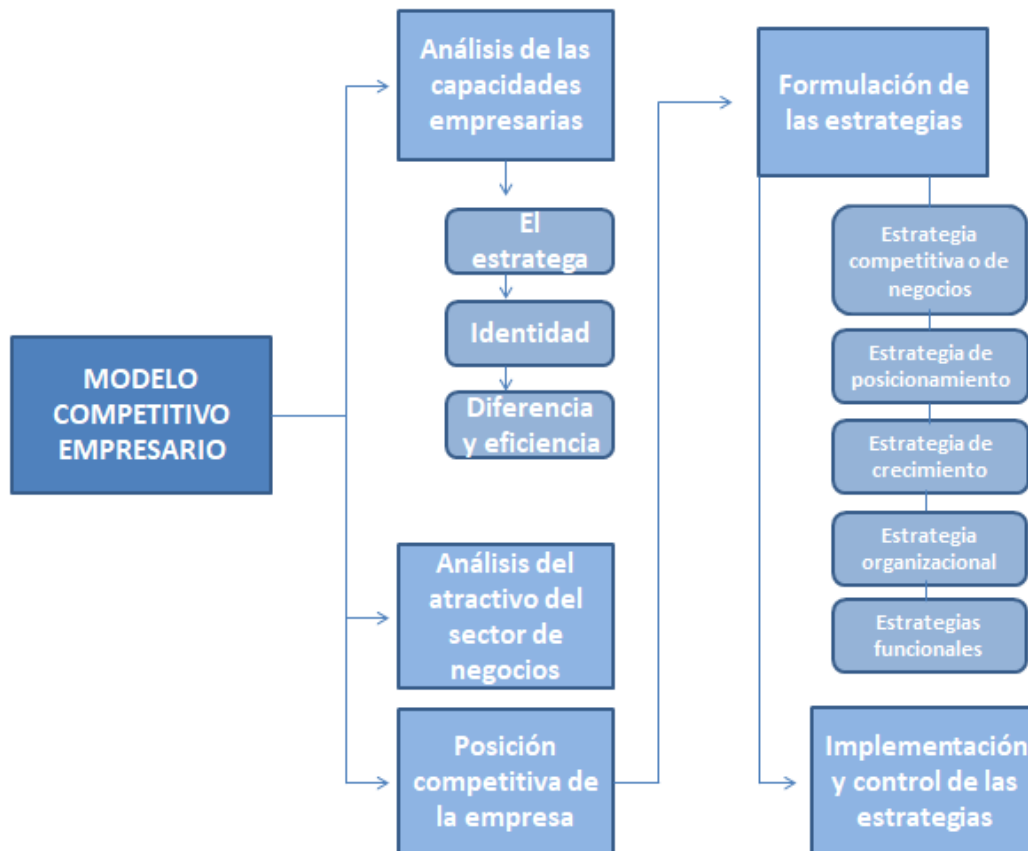


Figura 7

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

En el mapa conceptual antecedente, se observa el modelo competitivo empresarial propuesto por Ocaña en su libro "Estrategias de negocio", que se aplica en este trabajo. Un modelo de competitividad empresarial es, pues, un ejemplo ordenado de elementos distintos que lo constituyen. Existen múltiples modelos competitivos. El modelo que presenta el autor es una combinación de los modelos de Ansoff y Porter, combinando "lo externo y lo interno" de la competitividad para definir las acciones estrategias a implementar.

Ocaña a lo largo de su libro propone un modelo de análisis y desarrollo de negocios bajo una totalidad estructural (el todo competitivo de los modelos de negocios), cuyos principios básicos están referidos a la identidad, diferencia y eficiencia como ventaja competitiva empresarial.

Parte de la base de que no se puede comprender el proceso competitivo en un término de equilibrio, aún inestable. Por el contrario, cree apropiado tener como referencia constante para cualquier consideración las condiciones de desequilibrio, incertidumbre, complejidad y caos en los

contextos de negocios. Deslindándose de consideraciones estructuralistas, certeras y precisiones que difieren de la realidad que afrontan las empresas.

El autor considera indiscutible que las empresas deben desarrollar una ventaja competitiva, sostener un comportamiento diferencial. La diferencia competitiva radica, en primer lugar, en el logro de una identidad.

La identidad surge del seno de la propia empresa en tanto “ser”, y se orienta a la construcción de una diferencia como ventaja competitiva.

La diferencia genera un tipo de valor para el consumidor que justifica la compra de un producto y no otro. Este tipo de valor puede ser objetivo o subjetivo.

Existen tantas formas de competir como identidades y diferencias puedan gestar la empresa.

Comenzaremos con el concepto de valor con el fin de entender en valor empresario y su composición.

El concepto de valor

El Valor es el elemento vincular o mediador entre empresa y cliente, entre producto y cliente; cada uno, empresa o cliente asignan valor con fines específicos. Para la empresa será, en general, generar utilidad en términos económicos. Para el cliente será una manera de satisfacer deseos.

La premisa es que el valor, y no otra cosa, es lo que hace que una empresa obtenga una ventaja competitiva superior.

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

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

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

Por lo tanto aquí podemos considerar al valor empresa como:

$$\mathbf{Ve = Diferencias - Costos}$$

La diferencia es cualquier atributo que posee el producto y el que lo hace distinto al resto. Esta puede poseer rasgos cuali y cuantitativos, pero siempre objetivos.

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

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

Entonces, la expresión adecuada del valor empresario debería ser:

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

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

Finalmente la ecuación quedará conformada como:

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

A través de esta ecuación podemos concluir que aquella empresa que logre construir una identidad más fuerte será capaz de lograr una ventaja competitiva superior, ya sea, orientada a la diferencia, al costo o a la relación diferencia/costo.

A continuación calcularemos el valor empresarial para la empresa “5to sueño” a través del análisis de las tres variables.

IDENTIDAD: CALCULO DEL FACTOR DE INDIVIDUACIÓN

Concepto de identidad

Aquello que posee atributos o cualidades que lo hace solo igual a sí mismo, no hay otro igual. Ya sea un producto o una empresa su identidad está dada por sus características, cualidades o atributos únicos.

La generación y producción de la identidad empresarial comienza y se continúa en la “visión empresarial”.

A continuación se desarrollarán los cuatro elementos que constituyen la identidad empresarial, a través de cual calcularemos el factor de individuación:

- VISIÓN
- MISIÓN
- CULTURA
- ESTRUCTURA

1. VISION

El primer elemento que compone la identidad empresarial es la visión. A continuación, se exponen definiciones de visión según diferentes autores.

Según Bengt Karlof, visión “es una concepción del futuro distante, según la cual los negocios se desarrollan de la mejor manera posible y de acuerdo con las aspiraciones de sus propietarios o líderes.”

Según Mintzberg visión “es la inspiración que proporciona una idea orientadora o un plan que está completamente articulado.”

Cualquiera de las definiciones descriptas anteriormente es válida para el presente trabajo.

La visión de 5to sueño es descripta por los dueños de la siguiente manera:

“Liderar los segmentos de colchones medio-alto, logrando el reconocimiento de marca en el mercado, destacándonos por la calidad de la atención y asesoramiento ofrecido”.

Ocaña clasifica cuatro tipos de visión, de acuerdo a las características de cada empresa: visión difusa, compleja, simple y concentrada.

Luego de que el responsable de la empresa respondió el cuestionario que propone el autor para clasificar el tipo de visión, que se encuentra al final del presente trabajo, en el apartado de anexos (anexo I), concluimos que 5to sueño se caracteriza por tener una visión simple (0.75).

Escala y tipificación:

De 0 a 0.4	Visión difusa
De 0.41 a 0.60	Visión compleja
De 0.61 a 0.80	Visión simple
De 0.81 a 1	Visión concentrada

Según describe el autor, la visión simple tiene las bases del sistema de valores y creencias conformado por pocos factores que lo determinan, pero estos son sólidos, homogéneos, coherentes y simples en el sentido que el ideal colectivo es aprendido rápidamente por los miembros de la organización en su proceso de socialización. Políticas claras, pero no siempre explícitas. Una ética empresarial visible y aplicable, que no confunde.

Dichas características se pueden identificar en “5to sueño”, que al ser una empresa familiar, carece de políticas explícitas o formales, pero los miembros se muestran, sin dudas, alineados en lo que respecta a sus valores y creencias, ética empresarial y su ideología.

2. MISION

El segundo elemento que compone la identidad empresarial es la misión, a continuación observaremos la definición según distintos autores.

“Es una base para las estrategias, prioridades, tareas de trabajo y planes, haciendo diferente una empresa de otra”(Peter F. Drucker).

“Un importante elemento de la planificación estratégica. La misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa”. (Philip Kotler y Gary Armstrong -Marketing, 2004).

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

Cualquiera de las definiciones expuestas, es válida para el presente trabajo.

Según establece Ocaña, una empresa tiene una visión y tantas misiones como cantidad de negocios posea, es decir, cada unidad estratégica de negocios (UEN), contiene una misión diferente.

Definir el negocio es definir la misión. Las variables que definen un negocio son:

1. Clientes
2. Productos
3. Ámbito geográfico
4. Competencia
5. Ventaja competitiva

La misión se define, inicialmente, por el cliente y en segundo lugar por el producto. Una misión de negocios claramente definida en términos formales, supone la correcta definición del cliente, y como función de este, la definición del producto.

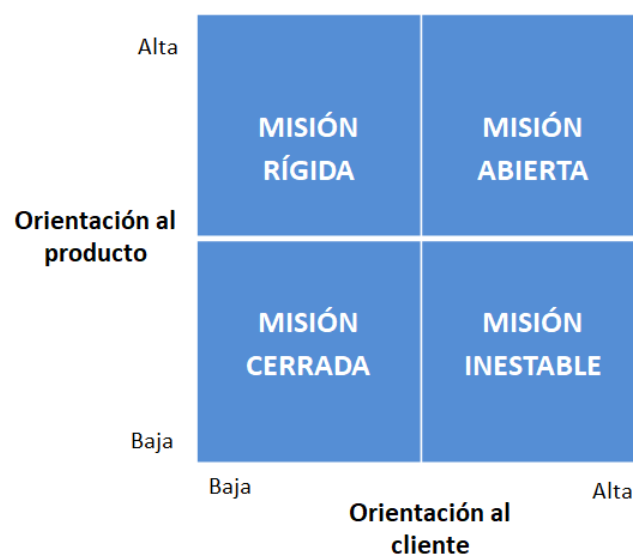


Figura 8

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

De acuerdo a estas dos variables (orientación al cliente y al producto), se pueden diferenciar cuatro tipos de misiones: rígida, cerrada, abierta e inestable.

A continuación realizaremos el diagnóstico del tipo de misión que tiene "5to sueño"

Luego de obtener los resultados del cuestionario que propone el autor para clasificar el tipo de misión, concluimos que 5to sueño se caracteriza por tener una misión rígida (0,79). El mismo fue respondido por el responsable de 5to sueño y se encuentra al final del trabajo, en el apartado de anexos (anexo II).

Escala y tipificación:

De 0 a 0.4	Misión cerrada
De 0.41 a 0.60	Misión inestable
De 0.61 a 0.80	Misión rígida
De 0.81 a 1	Misión abierta

La misión rígida se caracteriza por concentrarse en el producto sin tener en cuenta las exigencias de la demanda. Típica de las empresas que se vuelven obsesivas en la productividad, los costos, perdiendo de vista los cambios en los clientes, este tipo de misión puede ser adecuada cuando los clientes son cautivos, no existen productos sustitutos ni complementarios. Este tipo de misión muestra alta orientación hacia el producto y baja hacia el cliente.

5to sueño muestra tener mayor orientación hacia el producto que hacia el cliente. Si bien, asignan sus esfuerzos a las necesidades de los clientes, no lo hacen en la misma medida que en los productos. Concentrándose en primer lugar en conseguir los mejores proveedores y precios, para poder competir con otros negocios que venden los mismos productos e incluso las mismas marcas. A esto le sumamos la calidad de atención con la que cuentan, con la experiencia que se lleva el cliente, intentando lograr la máxima fidelización por parte del cliente.

La misión de 5to sueño es la siguiente:

“Ofrecer soluciones a nuestros consumidores a la hora de dormir, para brindar un descanso renovador y una mayor calidad de vida, a través de un sueño placentero y renovador”.

3. CULTURA

El tercer elemento que conforma la identidad empresaria es la Cultura.

A continuación desarrollaremos el concepto según distintos autores:

"Cultura Organizacional es la asunción por parte de los miembros de la organización de una peculiar forma de conducirse, que la diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización" (Mintzberg, 1984).

“sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros” (Chiavenato, 2006).

“Sistema de valores dominantes en la organización que le dan personalidad base” (Kardiner, 1939).

Cualquiera de las definiciones expuestas, es válida para el análisis del presente trabajo.

La cultura empresaria como totalidad es un concepto estructuralista y debe ser considerado como “el todo” de los valores dominantes en la organización y que provienen de la visión empresaria.

El paradigma organizacional es el modelo de organización configurada por la visión del empresario. Define el tipo de cultura dominante en la empresa, y ésta se encuentra construida a partir de ciertos elementos: historia, símbolos, rituales y rutinas, estructura organizacional, estructura de poder y sistema de control.



Figura 9

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

El paradigma organizacional concentra el núcleo central o corazón de la cultura.

En la medida que los elementos culturales que conforman el paradigma organizacional se consoliden a través del tiempo, la identidad de la organización adquiere mayor definición.

Si la visión y la misión de negocios no poseen una cultura organizacional fuerte que las respalde, ninguna estrategia será exitosa.

Peters y Waterman (En búsqueda de la excelencia, 1985) enumera ocho principios de empresas excelentes y que mucho tienen que ver con su cultura organizacional:

1. Predisposición para la acción
2. Identidad y compromiso con el consumidor
3. Autonomía en las decisiones de los gerentes.
4. Metas de productividad a través de las personas.
5. Sistema de valores compartidos.
6. Criterio de diversificación de negocios dentro de lo conocido.
7. Estructuras simples no burocráticas
8. Libertad de crear dentro de un marco controlado.

Se podría definir en términos generales dos tipos de culturas organizacionales: culturas fuertes y culturas débiles; en la medida que el paradigma organizacional es compartido y sostenido por todos los miembros de la empresa.

Para la implementación de una nueva estrategia en la organización, es fundamental contar con una cultura fuerte que acompañe el proceso de la misma. Por lo que requiere de una transformación en el tipo de cultura organizacional débil a una fuerte.

MATRIZ CULTURA ORGANIZACIONAL FRENTE AL CAMBIO

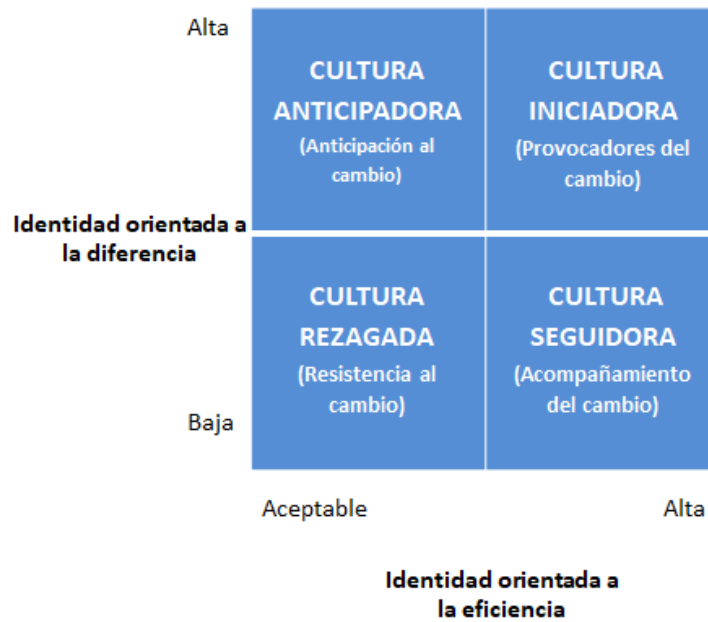


Figura 10

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

A continuación realizaremos el diagnóstico del tipo de cultura que tiene "5to sueño"

Luego de obtener los resultados del cuestionario que propone el autor para clasificar el tipo de cultura, concluimos que 5to sueño se caracteriza por tener del tipo anticipadora. El mismo fue respondido por el responsable de 5to sueño y se encuentra al final del trabajo, en el apartado de anexos (anexo II).

La escala utilizada para categorizar las distintas culturas es la siguiente:

0 -0,40 Cultura rezagada

0,40-0.60	Cultura seguidora
0,61-0,80	Cultura anticipadora
0,80- 1	Cultura innovadora

Se le asigna uno a las respuestas afirmativas y cero a las negativas, luego se realiza un promedio y obtenemos 0,66, conceptuando a 5to sueño con una cultura anticipadora frente al cambio.

La cultura anticipadora se caracteriza, como indica su nombre, por la anticipación al cambio y por tener una identidad mayormente orientada hacia la diferencia. Algunas de las características son: trabajo en equipo, cooperación, crecimiento grupal, resolución creativa de problemas.

La empresa 5to sueño se destaca por tener una cultura fuerte, ya que se caracteriza por el compromiso de los miembros hacia la organización, el trabajo en equipo, el servicio al cliente, innovación, creatividad, orientación hacia la calidad y experiencia positiva en los clientes.

Poseen una identidad definida hacia la diferencia respecto a la atención que se brinda a los clientes. Los integrantes de la familia trabajan permanentemente en equipo generando sinergia y fomentando la creatividad para la resolución eficiente de problemas y así poder anticiparse al cambio de la mejor manera.

4. ESTRUCTURA

El cuarto elemento que compone la identidad empresaria es la estructura. Que se encuentre en último lugar, no significa que sea menos importante. Lo analizamos en este orden para seguir un orden lógico. Luego de establecer la visión empresaria, la misión de negocios y la cultura de la empresa para producir los procesos de transformación competitiva, resta por establecer cuál es la estructura organizacional necesaria para sostener ese cambio.

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

Cuando se habla de adaptación a las nuevas formas competitivas de mercado, se afirma que ese proceso de adaptación incluye una forma de estructura organizacional que consolide, en ciertas

condiciones, el aseguramiento de los objetivos de rentabilidad provenientes del proceso de negocio que desarrolla la empresa.

El éxito o fracaso de las estrategias orientadas a la adaptación de la estructura organizacional depende de cómo las personas la implementen.

“Ninguna implementación exitosa de se da por un sofisticado cambio en el diseño de la organización, sino cuando ella se combina con el compromiso de los recursos humanos para producir ese cambio” (Eisenstat R. y Beer M.).

Por este motivo, es de suma importancia, que los directivos de la empresa puedan conciliar los objetivos individuales y grupales de los miembros con los objetivos de negocios de la organización.

Tipos estructurales y su adaptación al cambio

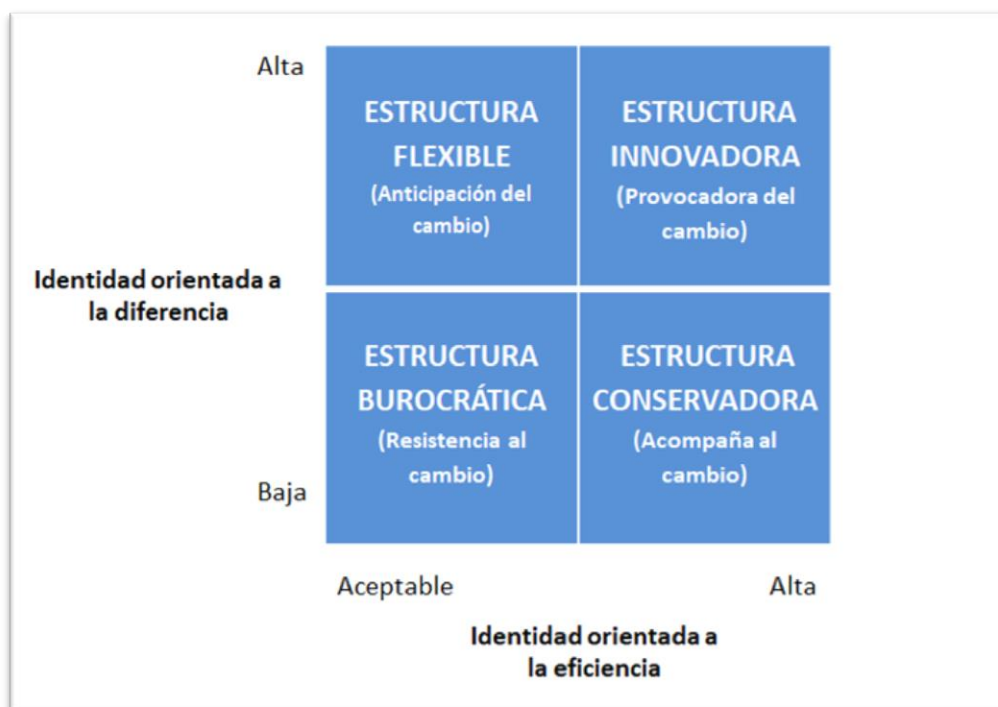


Figura 11

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

Una estructura conservadora está asociada a una cultura seguidora, la estructura innovadora con la cultura iniciadora, burocrática con rezagada y flexible con la anticipadora. Estos vínculos muestran la necesaria dependencia de la estructura a un tipo de cultura específica.

El cuestionario que propone el autor nos ayudará a definir el tipo de estructura frente al cambio que posee 5to sueño, el mismo se encuentra en el apartado de anexos (anexo IV).

La escala utilizada para determinar el tipo de estructura es la siguiente:

0 -0,40	Estructura burocrática
0,40-0.60	Estructura rezagada
0,61-0,80	Estructura flexible
0,80- 1	Estructura innovadora

Luego de obtener los resultados del cuestionario, sumamos los valores marcados en cada casillero y lo dividimos por 18. Obtenemos 0.60, lo que corresponde al tipo de estructura flexible.

La estructura flexible es consecuencia de una identidad fuertemente asociada a la diferencia con menor énfasis en la eficiencia.

5to sueño se caracteriza por tener un fuerte sentido de solidaridad y cooperación, posee un fuerte proceso socializador a través de valores y principios compartidos. Existe un uso mínimo de planeación y estandarización de funciones y tareas, lo que permite que la organización pueda adaptar su estructura y diseñar estrategias que anticipen el cambio.

Con estos resultados podemos ver la consistencia entre el tipo de cultura y el tipo de estructura, ambas relacionadas a la anticipación frente al cambio. Es importante que se de esta relación, ya que el tipo de estructura depende directamente de la cultura que posea la empresa.

EL FACTOR DE INDIVIDUACION

Luego de analizar los cuatros elementos que componen la identidad empresarial, estamos en condiciones de calcular el factor de individuación.

Como mencionamos anteriormente, la identidad organizacional se estima a través del factor de individuación. El mismo debe interpretarse como un elemento cuantitativo, de naturaleza subjetiva, que señala los atributos o cualidades de la empresa. Es una medida no financiera enfocada a las actividades que producen valor en términos de identidad.

El factor de individuación (fi) es un promedio simple de las cuatro variables (visión, misión, cultura y estructura), las cuales estimamos mediante el relevamiento de información a través de los cuestionarios realizados a los encargados de la organización.

El factor de individuación se calcula de la siguiente manera:

$$Fi = [i(\text{visión}) + i(\text{misión}) + i(\text{cultura}) + i(\text{estructura})] / 4$$

El valor obtenido es un número comprendido entre 0 (cero) y 1 (uno), siendo este último valor el ideal de identidad empresarial. Cualquier valor superior a 0.5 se lo considera como una fortaleza, siendo mayor si se aproxima al uno y más leve si se aproxima al 0.5. Y cualquier valor inferior a 0.5 aparece como una debilidad, que de la misma manera será considerada leve si se aproxima al 0.5 y mayor si se aproxima al 0.

A continuación calcularemos el fi para 5to sueño:

$$Fi = (0.75 + 0.79 + 0.66 + 0.60) / 4 = \mathbf{0,70}$$

El fi obtenido para “5to sueño” es de 0,70, valor que nos indica que el factor de individuación

(Como expresión de la identidad) es una fortaleza para la empresa, aunque leve, debido a que el valor se encuentra más próximo a 0,5 que a 1.

Concluyendo, 5to sueño posee una identidad empresarial que se puede traducir positivamente como una leve fortaleza para la organización. Aportando en mayor medida, la visión y misión, que se encuentran por encima de 0,75, y en menor medida, pero sin dejar de ser una fortaleza para la organización, la cultura y estructura.

Podemos apreciar que 5to sueño posee una identidad desarrollada y sostenida por sus miembros, capaz de generar una ventaja competitiva superior a través del valor empresario.

DIFERENCIA (FACTOR DE SOFISTICACIÓN)

Las dos variables para completar la ecuación para el cálculo del valor empresario, son la diferencia y eficiencia, que se calculan a través del factor de sofisticación y optimización, respectivamente.

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

La relación diferencia menos eficiencia señala la cantidad de valor contenido en un producto o en una actividad a un costo dado. Por ello, diferencia y eficiencia deben ser analizadas en forma conjunta ya que no se puede entender cuánto de diferencia de está logrando si no se sabe a qué costo se lo está haciendo.

DIFERENCIA

La diferencia es considerada por el autor como un impulsor de valor dentro de la ventaja competitiva empresaria, pero no una estrategia.

La organización es un proceso de negocios constituida por actividades de valor. No es una, sino todas las actividades las que deben generar valor. Es un sistema donde confluyen tres elementos complementarios: personas, procesos y recursos, que también podemos leer como: “las personas desarrollan procesos utilizando recursos”. El sistema-organización incluye una serie de subsistemas, que son las actividades, que a su vez incluyen a personas, procesos y recursos, siendo un subsistema dentro del sistema general.

Para que la diferencia sea un valor empresario, la empresa debe desarrollar formas de diferenciación que involucren a todas las actividades del proceso de negocio. Para lograr la diferencia, tiene que trabajar sobre cuatro elementos básicos, que deberán verse reflejados directa o indirectamente en el producto final. Los cuatro elementos, considerados impulsores para producir diferencias, son:

- Adaptación

- Innovación
- Coordinación
- Mejoras

Para cada actividad de valor, estos factores pueden aparecer actual o potencialmente, en forma aislada o potenciándose con otro. Si estos impulsores aparecen en sus cuatro tipos actuando en forma combinada, entonces se potencia la capacidad empresaria en la generación de valor, como diferencia, para determinar una ventaja competitiva. De lo contrario, si no aparecieran estos elementos impulsando valor, o hubiese deficiencia en la combinación de ellos, estaríamos en la presencia de una debilidad que puede derivar en una desventaja competitiva.

Las actividades donde aparecen estos impulsores son:

- Administración general
- Adquisiciones
- Transformaciones
- Marketing

Calculo del factor de sofisticación

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

El procedimiento comienza con un mapeo de las actividades de valor comprendidas dentro del proceso de negocios.

A continuación realizaremos el mapeo para 5to sueño

Administración general

- **Innovación:** No se han realizado innovaciones significativas.
- **Mejoras:** Se ha introducido un sistema informático que contribuye positivamente a la administración general para el manejo de la contabilidad, stock, facturas y administración general.

- **Coordinación:** Si bien existen mecanismos de coordinación, estos se encuentran de manera informal. Se realizan reuniones no programadas y de modo informal solo cuando surge la necesidad.
- **Adaptación:** Se realiza un análisis y evaluación de clientes para definir el mercado meta. El mismo se realiza a través las redes sociales, analizando el impacto que generan las publicidades, identificando el alcance y segmento de clientes.

Adquisiciones

- **Innovación:** Gran innovación potencial. Actualmente se encuentran introduciendo un nuevo sistema de stock que permitirá una mayor coordinación entre los sectores de stock y compras, disminuyendo los tiempos de entrega a los clientes, mejorando la calidad y experiencia de venta.
- **Mejoras:** Grandes mejoras en el área de compras. Estando permanentemente en seguimiento y comparación de los distintos proveedores, buscando el mejor precio y calidad, logrando la máxima eficiencia traducidos al cliente en precios competitivos. Además, en consecuencia del sistema de stock a implementar, se esperan mejoras notables en el área de compras realizándolas de manera más eficiente.
- **Coordinación:** Gran nivel de coordinación entre todas las áreas, estando informados acerca de los precios, financiaciones, cantidades, proveedores y relación con los mismos.
- **Adaptación:** Desde el sector de marketing se mantiene informado al sector de compras sobre los nuevos requerimientos del cliente, de tal manera, que se ajusten las compras a lo que solicita la demanda.

Transformaciones u operaciones

- **Innovación:** No se han realizado innovaciones significativas.
- **Mejoras:** Las adquisición de nuevos sistemas se traducen en mejoras en las operaciones diarias.
- **Coordinación:** Gran coordinación entre los miembros, ya que al ser una pequeña pyme, se encuentran todos al tanto de las actividades.
- **Adaptación:** Marketing informa permanentemente sobre el producto que se demanda y los productos de la competencia.

Marketing

- **Innovación:** No se observan innovaciones significativas.
- **Mejoras:** Mejoras en el merchandising, haciendo más atractivos los productos. Se introducen publicidades en Facebook con promociones, para captar nuevos clientes. Las mismas se realizan todos los meses y se adaptan a los requerimientos de los clientes.
- **Coordinación:** Existe gran coordinación con el resto de las áreas, logrando alinear los objetivos contando con la misma información todos los miembros generando sinergia.
- **Adaptación:** Se recauda información sobre los clientes en los puntos de ventas, logrando el sector adaptarse a los mismos tanto en el producto a ofrecer, como en las publicidades para generar mayor afectividad.

El cuadro para calcular el factor de sofisticación de 5to sueño queda comprendido de la siguiente manera:

Función/Tarea	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación	Valor
Administración general	0.10	0.60	0,40	0.80	0.475
Adquisiciones	0.70	0.80	0,70	0,50	0.675
Transformaciones	0.10	0.50	0.70	0.60	0.475
Marketing	0.10	0.80	0.80	0,80	0.625
	0.25	0.675	0.65	0.675	0.56

Tabla 2

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

El factor del valor de sofisticación para 5to sueño es 0,56, lo que significa que las actividades de valor están generando diferencias por encima del promedio.

Los valores de las filas indican que las funciones de administración general (0.47) y transformaciones, al encontrarse por debajo del promedio se visualizan como una debilidad, mientras que adquisiciones y marketing, se encuentran por encima del promedio mostrándose como fortalezas para la empresa, siendo adquisiciones el que se encuentra con mayor fortaleza para la empresa (0.67), y por lo tanto la que genera más diferencia.

En los valores de las columnas se observa que la empresa posee bajo nivel de innovación, por lo que se aprecia como una debilidad (0.25), lo que se puede considerar como una actividad a mejorar para generar diferencia. Respecto a mejoras, coordinación y adaptación, los apreciamos como fortalezas, aunque leves, debido a que sus valores se encuentran más cercanos a 0.50 que a 1. Las tres actividades impulsan a la generación de valor para generar diferencia logrando una ventaja competitiva superior.

EFICIENCIA (FACTOR DE OPTIMIZACIÓN)

La eficiencia es la tercera y última determinante del valor empresario.

Eficiencia es la habilidad que posee una empresa para utilizar sus recursos al menor costo posible.

El saber que hacer (diferencia), no rinde cuentas del costo de hacerlo. El factor de optimización se encargará de verificar si la diferencia generada es aceptable en términos de eficiencia, es decir:

- Si el **fs** es mayor al **fo**, la diferencia es aceptada.
- Si el **fs** es igual al **fo**, la diferencia puede ser aceptada o no.
- Si el **fs** es menor al **fo**, la diferencia es rechazada.

El **factor de optimización (fo)** se obtiene a través del análisis de los recursos. Ellos, deben ser analizados como aquellos que facilitan, tanto la adquisición de insumos, como los necesarios para su transformación en un producto final.

Se estimará el factor de optimización a través de medidas no financieras

Costos estructurales y costos ejecucionales

Los **costos estructurales** son, por un lado, los vinculados con las cantidades producidas y comercializadas (volumen), que se asocian a las economías de escala, el aprendizaje y la experiencia; y por otro lado los vinculados a la utilización de la capacidad del recurso. Ambas formas son las clásicas en la medición de la eficiencia por productividad.

Los **costos ejecucionales** están asociados al compromiso del grupo de trabajo (participación, responsabilidad), el compromiso con la calidad en las actividades de valor y el compromiso de interacción de las personas, hablando en términos de comunicación, cooperación e intercambio de información entre los miembros de la empresa.

ACTIVIDAD	Costos estructurales	Costos Ejecucionales		Valor con ponderador
		Personas	Procesos	
Administración General I: Costos asociados a la cultura Empresaria Cp: 0.10	BAJO $0,20 * 0.10 = 0.02$	MEDIO BAJO $0,40 * 0.10 = 0.04$	BAJO $0,30 * 0.10 = 0.03$	0.09
Adquisiciones I: Costo relacionado a la tramitación de los pedidos de compras. Cp=0.30	ALTO $0,80 * 0.30 = 0.24$	BAJO $0,30 * 0.30 = 0.09$	MEDIO BAJO $0,40 * 0.30 = 0.12$	0.45
Transformaciones I: Costos asociados al desempeño del personal del sector. Cantidad y calidad de ventas. Cp=0.30	MEDIO BAJO $0,40 * 0.30 = 0.12$	MEDIO BAJO $0,40 * 0.30 = 0.12$	MEDIO BAJO $0,40 * 0.30 = 0.12$	0.36
Marketing I: Costos asociados a los ingresos por ventas. Cp=0.30	MEDIO BAJO $0,40 * 0.30 = 0.12$	MEDIO BAJO $0,40 * 0.30 = 0.12$	BAJO $0,10 * 0.30 = 0.03$	0.27
Valor	0.50	0.37	0.30	0.29

Tabla 3

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

Administración General: Dado que el indicador se asocia a la cultura, y esta se presenta como anticipadora, impacta de manera positiva.

Adquisiciones: Respecto a los costos estructurales, se los considera altos ya que al comercializar productos que se revenden, es necesario un margen bajo para poder competir con pymes que ofrecen el mismo producto. Las compras las realizan los mismos dueños de la empresa, por lo que poseen experiencia y conocen bien a los proveedores, logrando buenas relaciones y duraderas. Además realizan gran esfuerzo en la comparación de proveedores y distintas oportunidades de compra, para generar mayor margen de ganancias, ya que al ser una pyme no posee el beneficio de las grandes empresas, de obtener descuentos por grandes compras.

Transformaciones: El indicador se asocia al desempeño del personal del sector, la experiencia de los vendedores y la calidad de sus ventas. En 5to sueño las ventas son realizadas por los mismos dueños, lo que implica mayor experiencia y calidad de las mismas.

Marketing: De acuerdo a los costos ejecucionales de las personas, las ventas las realizan dos empleadas, dueñas del negocio familiar, lo que implica mayor compromiso y dedicación. Además poseen mucha experiencia y conocimiento. Se realiza publicidad por las redes sociales, lo que incrementa notablemente las ventas, y el costo de la misma no se considera importante, ya que se recupera rápidamente con el impacto de las ventas.

Teniendo en cuenta la asignación cualitativa de los costos, se procede a cuantificar. Para el cálculo se realizará un promedio ponderado, considerando de mayor importancia las actividades de Adquisición, transformación y marketing y menor importancia la administración general ya que aún son pocos empleados, y con una cultura muy fuerte debido a la relación familiar.

El factor de optimización obtenido es de 0.29, señala que, en términos de costos, el valor empresario es alto.

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

Conclusiones:

- El valor horizontal de cada actividad señala el “fo” de esa actividad. Podemos visualizar que para 5to sueño, las actividades de Marketing y Administración general, son las que reflejan un impacto positivo respecto a los costos.

- La lectura del valor final en forma vertical señala el nivel de optimización o eficiencia de esos costos. Para 5to sueño, se observan los costos ejecucionales, tanto de procesos como de las personas, con un nivel de eficiencia mayor respecto a los costos estructurales.
- La diferencia entre fs y fo nos indica que es aceptada, ya que el fs es mayor al fo.

Listado de fortalezas y debilidades principales para 5to sueño

Este listado nos ayuda a determinar cuáles son las actividades que impactan favorable o desfavorablemente en la eficiencia como valor empresario. Deben tomarse los valores sin ponderar.

Todo valor por encima de 0.5 en una debilidad y por debajo de este valor, una fortaleza.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<u>Respecto a los costos Estructurales</u>	<u>Respecto a los costos Estructurales</u>
F1 Administración general	D1. Adquisiciones
F2 Transformaciones	
F3 Marketing	
<u>Respecto a los Costos Ejecucionales</u>	
<u>Personas:</u>	
43 Administración general	
F5 Adquisiciones	
F6 Transformaciones	
F7 Marketing	

Tabla 4

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

CALCULO DEL VALOR EMPRESARIO

Una vez finalizado el análisis y cálculo de los componentes del valor empresario, procederemos a la estimación final del mismo.

$$VE = FI * (FS - FO)$$

$$VE = 0.7 * (0.56 - 0.29)$$

$$VE = 0.19$$

El valor empresario de 5to sueño es de 0,19.

Conclusiones

Podemos concluir que el valor empresario de 5to sueño es positivo, y con potencial a seguir aumentando trabajando en las debilidades que presentan.

Es fundamental tener una fuerte identidad, capaz de lograr una ventaja competitiva superior, potenciando en el caso de 5to sueño, la relación diferencia- costo.

La relación diferencia menos eficiencia, nos señala que la empresa genera una diferencia asociada a un costo que denota eficiencia, siendo el costo menor, respecto a la diferencia generada. Esto deja a la empresa en una buena posición para seguir desarrollándose.

Respecto a la identidad de 5to sueño, luego de analizar los cuatro elementos, podemos concluir que se presentan como fortalezas, mostrándose por encima de 0.50, y aún en mejor posición la visión y misión que superan 0.75.

Si analizamos el factor de sofisticación, podemos apreciar el valor que generan las actividades de adquisición y marketing, logrando gran diferenciación en las mismas. En contrapartida, las mismas actividades analizadas desde la eficiencia de los costos, no son valores significativos, dando lugar a una relación positiva en la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente, el ideal del fs es 1 y del fo 0, por lo que la empresa tiene gran potencial para aumentar el valor empresario trabajando tanto en la reducción de costos, como así también, en el aumento de diferencias.

CAPITULO IV “ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS”

En este cuarto capítulo vamos a realizar un análisis y evaluación del sector de negocios en el que se encuentra la empresa. En primer lugar se introducirá el concepto y se analizará la industria de colchones en Mendoza y Argentina para determinar el comportamiento del sector. Luego, se seleccionarán y evaluarán distintas variables que afectan al sector, para determinar si se encuentra en condiciones favorables o desfavorables respecto a las mismas. Y por último, analizaremos el ciclo de vida del sector.

1. INTRODUCCIÓN AL SECTOR DE NEGOCIOS

Luego de un análisis exhaustivo de la empresa, como propone Ocaña en su libro, se considera oportuno realizar un estudio del contexto con el cual se vincula la misma. De esta manera, podremos posicionar a la organización con sus fortalezas y debilidades, en un entorno, cuyas variables, impactan positiva o negativamente en los objetivos de la misma.

El sector de negocios puede ser definido como y se caracteriza por:

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

2. LA INDUSTRIA DE COLCHONES EN MENDOZA Y ARGENTINA

El sector de colchones en Argentina, como en la mayoría de los países, se encuentra cubierto por empresas nacionales. Esto se debe a la particularidad del producto respecto al transporte. Es un producto que conlleva un costo de transporte muy elevado por sus características. Esto no quiere decir, que no se encuentre vinculado al dólar. Algunas de las materias primas utilizadas para la producción, son importadas y otras, como los químicos y aceros, si bien se producen en Argentina, tienen su industria base en dólares.

El cambio del colchón requiere algún tipo de incentivo, porque de lo contrario, no se cambia en el tiempo adecuado. Por tal motivo es de gran importancia la publicidad del mismo. La vida promedio de uso de un colchón es de 8 años.

Según la nota escrita por Julio de Bonis, Gerente comercial, para FORBES ARGENTINA, en Abril del 2020, el sector está conformado por unas 100 empresas que atienden el mercado nacional y regional. Aunque el 85% del mercado está cubierto por 15 empresas.

En cuanto a los canales de venta, a diferencia de Europa, donde se encuentra más avanzada la venta online de este producto, en Argentina, el porcentaje de ventas en el local es superior al porcentaje de ventas por internet. Esto se debe, a que el cliente prefiere asistir al local a probar el colchón. Hoy en día, el cliente es muy exigente, se encuentra informado, busca, observa y compara. Es por este motivo, que es importante la presencia online, como fuente de información para el cliente.

Sin embargo, mucho ha cambiado este último año en consecuencia de la pandemia por covid 19 que atraviesa el mundo. En Argentina, se ha visto un avance acelerado en las ventas por internet, que abarca a varios sectores de la economía, y la industria de los colchones no se ha quedado atrás.

5to sueño tuvo que adaptarse a este gran contexto, iniciando sus ventas telefónicamente vía whatsapp y redes sociales, y el resultado fue mejor de lo que se esperaba.

Pero no sólo 5to sueño ha tenido un gran aumento en las ventas sino que el sector completo se ha visto favorecido con el aumento de la demanda, tanto en las ventas electrónicas, como la compra personal en el local.

En consecuencia, se pudo observar en el sector, escasez de colchones. Esto se debe tanto al aumento de la demanda, como a la disminución de producción en consecuencia de las medidas tomadas por la pandemia.

Haciendo un análisis económico y social, debido a la pandemia, la gente ha tenido que cumplir cuarentena y ha habido restricciones para salir de vacaciones, por lo que muchos decidieron destinar ese dinero a refaccionar sus casas y en el confort del descanso.

Con estas consideraciones, podemos visualizar, como esta crisis económica por pandemia, ha impactado de manera positiva en el aumento de ventas del sector.

Sin embargo, no podemos afirmar que toda crisis tenga un impacto positivo, la crisis cambiaria, por ejemplo, ha afectado en gran medida al sector, ya que se puede ver como el producto está vinculado al valor del dólar, y un cambio abrupto, puede desequilibrar o alertar al sector.

Consideramos que el sector se encuentra en su etapa de madurez del ciclo de vida, y las empresas que lo componen muy bien posicionadas por ser un producto que satisface una de las necesidades básicas, el descanso.

3. DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DEL SECTOR

Procederemos a analizar el sector de negocios donde se encuentra la empresa, para poder detectar las condiciones competitivas del sector y el atractivo del mismo para desarrollar negocios.

El análisis de las variables competitivas permitirá determinar las condiciones favorables o desfavorables en que se encuentra el sector competitivamente hablando.

En el entorno competitivo de un sector de negocios se distinguirán variables que inciden, en términos generales, en los objetivos a alcanzar por la empresa. Estas variables son de distinta naturaleza, y por lo tanto, impactan de forma distinta sobre los objetivos estratégicos de la empresa.

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

El análisis del sector externo a la empresa, o ambiente de la misma, tiene como principal objetivo determinar la dinámica de comportamiento de las variables, bajo condiciones de incertidumbre, con el fin de establecer el posible impacto de las mismas, definiéndolas como oportunidades o amenazas según sea el caso. Se considerarán oportunidades cuando la variable produzca un impacto que favorezca el logro de objetivos de la empresa, de manera contraria, cuando el impacto resulte desfavorable, será considerada una amenaza.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Clientes	Proveedores	Variables económicas
Empresa bajo análisis	Posibles nuevos ingresantes	Variables legales
Competencia	Productos sustitutos	Variables políticas
	Distribuidores	Variables demográficas
	Actores estatales y no estatales	Variables tecnológicas
		Otras variables de tercer nivel

Tabla 5

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

A continuación, se seleccionarán las subvariables de los distintos niveles de variables, que sean más relevantes y significativas para proceder con el análisis y evaluación de las mismas con el fin de verificar las condiciones favorables o desfavorables que ellas presentan. El análisis se hace en tiempo presente, es decir, el análisis de las variables "hoy".

Luego se le asignará un valor a cada variable, de acuerdo a si resulta una amenaza o una oportunidad. Se le asignará 1 si es una "GRAN AMENAZA", 2 si es una "LEVE AMENAZA", 4 si es una "LEVE OPORTUNIDAD", y 5 si es una "GRAN OPORTUNIDAD". Luego se realiza un promedio simple para cada nivel para saber si resulta ser una variable favorable o desfavorable y por último el promedio final de los 3 niveles para obtener el resultado final.

Análisis de las variables de Nivel 1

A) CLIENTES

CLIENTES ACTUALES (clientes-demanda)

Los clientes se dividen en "actuales" y "potenciales". Los primeros, son los que realizan compras habitualmente en la empresa y bien podrían ser llamados "clientes fidelizados". Por el contrario, los potenciales, son aquellos que, pudiéndole comprar regularmente a la empresa, no lo hacen.

- Tamaño del mercado

Es la suma de los clientes actuales más clientes potenciales. El mercado tiene un alcance geográfico limitado en Argentina, debido a los altos costos de transporte que implicaría exportar este tipo de producto. Sin embargo, consideramos que el tamaño de mercado es grande. El descanso es una necesidad básica, y el colchón, es un producto que utilizan todas las personas, no diferencia edad ni género. Se puede incentivar en gran medida el consumo del producto, obteniendo un gran mercado. Por esta razón, consideramos la primera variable como favorable. La empresa tiene una capacidad de cobertura media.

- Crecimiento de mercado

Se refiere al crecimiento en ventas del sector en un período dado. Podemos considerar que es un sector que se mantiene estable debido al tipo de producto y el ciclo de vida que atraviesa el sector (madurez). Aunque se pueden identificar picos estacionales o aumento de ventas de acuerdo a factores externos.

- Elasticidad de la demanda

La elasticidad de la demanda tiene que ver con las variaciones experimentadas entre el precio de un producto y la demanda, es decir, si el precio aumenta, la demanda disminuye en forma más o menos proporcional.

Se considera un sector con demanda medianamente elástica.

- Propensión al consumo

Se considera un bien propenso al consumo, ya que incluso en nuestro país, los consumidores lo consideran una inversión o modo de ahorro. Hay que tener en cuenta que es un bien que tiene una vida útil promedio de 8 años.

- Poder adquisitivo

Se mide por los ingresos totales promedio. El poder adquisitivo lo consideraremos entre medio y medio/bajo.

- Capacidad de compra

Es una extensión del poder adquisitivo que se mide por la disponibilidad de créditos y otros instrumentos financieros que permiten aumentar la capacidad de compra más allá del poder adquisitivo. Se considera medio/alto en el sector. Existen líneas de crédito para la compra de

colchones, ya sean financiaciones propias de los locales o tarjetas de crédito. Las mismas son de gran importancia y muy utilizadas por los clientes, ya que de otra manera, resultaría difícil comprar el producto. El plan ahora 12 y ahora 18, que lanzó el gobierno para tarjetas de crédito, obtuvo muy buenos resultados para el sector.

CLIENTES ACTUALES (clientes-empresa)

- Costo de cambio a la competencia de los clientes

El costo de cambio hacia la competencia por parte de los clientes, es muy bajo, lo que resulta desfavorable para la empresa y se considera una amenaza.

- Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización

Los clientes suelen pedir descuentos, entregas gratuitas, lo que implica un costo extra para la empresa. Esto puede significar una leve amenaza.

- Condición del valor cliente

El cliente es muy exigente, compara precios, calidades, atributos del producto, recaba información antes de realizar una compra. Por este motivo, el valor percibido y recibido es de gran importancia. Lo consideraremos una leve amenaza.

- Cercanía geográfica

El local se encuentra ubicado en un punto estratégico para lograr cercanía geográfica con el mercado objetivo. Aunque también, al intentar aumentar el mercado, hay clientes que se encuentran más alejados y demandan servicios adicionales como la entrega a domicilio que resulta más costosa.

- Sensibilidad al precio

La sensibilidad al precio en este tipo de producto es media/baja. El cliente recaba mucha información y compara precios antes de realizar la compra, pero dentro de un marco aceptable de calidad y durabilidad.

- Sensibilidad a la marca.

La sensibilidad hacia la marca es media alta. El cliente busca una marca que le garantice calidad, confort y durabilidad del producto.

CLIENTES POTENCIALES

- Tamaño de los clientes potenciales

El tamaño de los clientes potenciales es medio alto. Hay muchos clientes que consumen el producto de la competencia e incluso personas que cambian el colchón a un tiempo superior al ideal. Por lo que hay un mercado al cual incentivar para que realice un cambio de colchón en un menor tiempo. Esto se considera una leve oportunidad.

- Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada

El costo de cambio de los clientes de la competencia hacia 5to sueño, también es bajo, por lo que en este caso resulta ser una oportunidad para la empresa.

- Grado de fidelización de los clientes con la competencia

El grado de fidelización es medio bajo, lo que significa una oportunidad para la empresa al poder captarlos como clientes.

VARIABLE: CLIENTES	Tipificac ión	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunida d (4)	Gran oportunidad (5)	VALOR 3,2
CLIENTES ACTUALES (condiciones de la demanda)						3
Tamaño de mercado	Medio/ alto			x		
Crecimiento de mercado	Medio/ bajo		x			
Elasticidad de la demanda	Media		x			
Propensión al consumo	Medio/ alto			x		
Poder adquisitivo	Medio/ bajo		x			
Capacidad de compra	Medio/ alto			x		

CLIENTES ACTUALES (cliente-empresa)						2,5
Costo de cambio a la competencia de los clientes	Bajo	x				
Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización	Medio alto		x			
Condición del valor cliente	Medio alto		x			
Cercanía geográfica	Medio alto			x		
Sensibilidad al precio	Medio bajo		x			
Sensibilidad a la marca	Medio alto			x		
CLIENTES POTENCIALES						4,3
Tamaño de los clientes potenciales	Medio/alto			X		
Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada	Bajo				x	
Grado de fidelización de los clientes con la competencia				x		

Tabla 6

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

El sector resulta ATRACTIVO para la variable “clientes” con un valor de 3,2.

B) EMPRESA

EMPRESA CLIENTES ACTUALES

Canales de distribución

- Número de intermediarios dentro del canal

5to es un intermediario entre el distribuidor de colchones en Mendoza (que trae directo de fábrica) y el consumidor final. Cuanto mayor sea la cantidad de distribuidores dentro del canal, mayores serán las facilidades para acceder a él en condiciones ventajosas. El número de distribuidores, se considera medio/bajo lo que significa una leve amenaza para la empresa, ya que 5to sueño tiene menor poder de negociación con el distribuidor, por ser uno de los únicos de Mendoza, teniendo que aceptar sus condiciones.

EMPRESA CLIENTES-COMPETENCIA

Rivalidad competitiva

Los competidores actuales, donde se ubica la empresa bajo análisis, son todas las empresas que compiten en un sector con productos similares, sirviendo a un mismo mercado o satisfaciendo una misma necesidad. Un sector de negocios, cuyo grado de rivalidad competitiva sea bajo ofrecerá un panorama más favorable para los intereses de la empresa y viceversa.

- Número de competidores importantes

Un número importante de competidores, aumenta la rivalidad del sector bajando la rentabilidad por debajo del promedio. La cantidad de competidores es media- alta. Dentro de la misma zona se encuentran varios locales, que son competencia directa, ya que vende el mismo producto y apuntando al mismo mercado. Esto resulta una leve amenaza.

- Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda

Si la demanda de un sector es estable creciente, favorece a que la rivalidad posea una baja intensidad y torne al sector como más atractivo. En el sector se considera medianamente una demanda estable, exceptuando condiciones esporádicas, como una crisis económica o social, donde se pueda ver afectada la demanda. Esto favorece a la empresa en cuanto a la rivalidad competitiva.

- Costos fijos del sector

Las economías de escala juegan un papel importante sobre los costos de los productos. A mayor escala, disminuyen los costos unitarios e inciden en la baja de precios que a su vez permitirán ganar más cuota de mercado. Al tratar de aumentar la cuota de mercado, las empresas encararán acciones competitivas, que aumentan la rivalidad, lo que implica una desventaja.

- Diferenciación del producto y servicio

Situación típica de los sectores maduros, como es el de los colchones. Las empresas se esfuerzan por diferenciar sus productos respecto de los competidores, realizando promociones, obsequios, cupones que rápidamente son imitados por la competencia. Esto genera una leve amenaza.

- Identificación de la marca

La marca juega un papel muy importante para el cliente es este producto. Lo consideramos una oportunidad, ya que en este sector, el cliente se guía mucho en la marca.

- Costo de cambio

El costo de cambio para un cliente es muy bajo, lo que implica ser una amenaza.

- Facilidades financieras

La mayoría de los competidores del sector ofrecen facilidades financieras, ya que de no ser así perderían cuota de mercado. En tal caso, aumenta la rivalidad competitiva. Esto significa una leve amenaza en el sector.

VARIABLE: EMPRESA	Tipificación	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	VALOR 2,2
EMPRESA CLIENTES ACTUALES						2
Número de intermedia rios dentro del canal	Medio bajo		x			

EMPRESA CLIENTES COMPETENCIA						2,4
Número de competidores importantes	Medio alto		x			
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	Media			x		
Costos fijos del sector	Medio alto		x			
Diferenciación del producto y servicio	Medio alto		x			
Identificación de la marca	Medio alto			x		
Costo de cambio	Bajo	x				
Facilidades financieras	Media alta		x			

Tabla 7

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

La variable "empresa", se muestra poco atractiva o desfavorable para el sector, con un valor de 2,2.

C) COMPETENCIA

ACCIONES COMPETITIVAS (Empresa-competencia)

Las empresas compiten por ganar mayor participación de mercado. Para ello tratan de imponer una ventaja competitiva superior.

- Grado de iniciativa de la competencia

El grado de iniciativa de la competencia es medio. Lo que significa ser desfavorable para la empresa presentándose como una leve amenaza.

- Estrategias observables de la competencia

La competencia manifiesta explícitamente sus estrategias, esto se considera una ventaja para la empresa.

- Capacidad de competidores principales

La capacidad o valor empresario de la competencia, se lo considera medio alto, considerando que algunos compiten en precios. Esto se considera una leve amenaza.

VARIABLE: COMPETENCIA	Tipificación	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	VALOR 2,6
ACCIONES COMPETITIVAS						2,6
Grado de iniciativa de la competencia	Medio		x			
Estrategias observables de la competencia	Medio alto			x		
Capacidad de competidores principales	Medio alto		x			

Tabla 8

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

La variable “competencia”, resulta poco atractiva o desfavorable para el sector, con un valor de 2,6.

Resumen de variables de primer nivel

Clientes =3,2

Empresa =2,2

Competencia=2,6

Nivel 1= $(3,2+2,2+2,6)/3=2,6$

Conclusión variables de primer nivel

Las variables de NIVEL 1 nos arrojan un resultado de 2,6, que significa que es una variable desfavorable para el sector y que existen más amenazas que oportunidades. Si analizamos individualmente, podemos ver que la variable “clientes” con un puntaje de 3,2, resulta ser una variable favorable con más oportunidades que amenazas, en cambio las variables empresa y competencia, resultaron inferiores a 3, lo que implica que se presenten como desfavorables.

Análisis de las variables de Nivel 2

A) PROVEEDORES

De los proveedores interesa analizar el poder de negociación de los mismos, si el poder es alto, el sector es menos favorable.

- Número de proveedores importantes

El número de proveedores de colchones es relativamente bajo, por lo que tienen gran poder de negociación, resultando desfavorable para la empresa y para el sector.

- Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor

Si bien 5to sueño se encuentra en desventaja al comercializar el producto y no producirlo, ya que depende de los fabricantes, hay sustitutos disponibles en el sector, sobre todo de marcas o alternativas directas de fábricas evitando la negociación con el proveedor. Por lo que, en caso de que la negociación se vuelva muy desfavorable por lado del proveedor, la empresa tiene la posibilidad de sustituirlo. Consideramos esta variable como una leve oportunidad.

- Diferenciación de los productos de los proveedores

Los proveedores tienen notables diferencias. Principalmente en calidad, ya que todos ofrecen marcas distintas, y ahí es donde aumenta su poder de negociación. Esto se considera una amenaza para el sector.

- Costo de cambio de los proveedores

El costo de cambio es medio. Si bien uno puede cambiar de proveedor, dejar un proveedor puede significar no volver a tomarlo, ya que se realizan acuerdos de exclusividad, y el proveedor no les puede vender a negocios cercanos mientras mantengan el acuerdo.

- Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante

Esta es una leve amenaza. Si bien el objetivo principal de los proveedores es la venta al por mayor, se ha visto que han considerado la posibilidad de vender al consumidor final, lo cual resulta una amenaza para las empresas intermediarias ya que los proveedores competirían con costos notablemente inferiores, lo cual sería prácticamente imposible de igualar.

- Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la industria

Para la empresa en análisis, dedicada a comercializar colchones, el producto del proveedor es el costo más alto dentro de la estructura de costos, por lo que resulta de gran importancia.

VARIABLE: PROVEEDORES	Tipificación	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	VALOR 2,3
Número de proveedores importantes	Medio bajo		x			
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Medio			x		
Diferenciación de los productos de los	Alta	x				

proveedores						
Costo de cambio de los proveedores	Medio			x		
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Medio		x			
Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la industria	Alto	x				

Tabla 9

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

La variable "proveedores", resulta poco atractiva para el sector, con un valor de 2,3.

B) POSIBLES NUEVOS INGRESANTES

Barreras creadas por los competidores (o directas)

- Economías de escala

En los mercados maduros, la mayor participación o cuota de mercado permite bajar los costos unitarios totales, como consecuencia de la comercialización alcanzada. Esto implica una oportunidad para 5to sueño, ya que se encuentra en el mercado desde hace varios años, y ha logrado una participación del mismo. Por lo que sus costos fijos, al distribirse en un mayor nivel de venta, permite lograr un costo unitario final menor del producto, generando economías de escala.

En consecuencia, es una amenaza para los posibles nuevos ingresantes al sector, que no dispondrían de tal beneficio.

- Diferenciación del producto

La diferenciación del producto por parte de las empresas dentro del sector es considerada media.

- Identificación de la marca

El cliente posee una identificación de marca medianamente considerable.

- Costo de cambio

El costo de cambio del cliente hacia otras marcas es bajo, aunque mantiene cierta lealtad a la marca y al valor percibido. Lo consideraremos una leve amenaza.

- Requerimientos de capital

La inversión inicial para ingresar es alta, por lo que nuevos posibles ingresantes necesitarían gran capital o financiación. Esto significa una oportunidad para la empresa.

Barreras gubernamentales (o indirectas)

- Protección a la industria

Esta variable no afecta al sector de manera directa, ya que por el tipo de producto y los costos de transporte que implican los mismos, no ingresan al país. Sin embargo, algunos insumos necesarios para la fabricación, si son importados, por lo tanto, dependen de regulaciones políticas, económicas y de aranceles e impuestos para la importación. En tal caso resulta una leve oportunidad para la variable posibles nuevos ingresantes.

VARIABLE: POSIBLES NUEVOS INGRESANTES	Tipificac ión	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	VALOR 4
BARRERAS DIRECTAS						4
Economías de escala	Alta				x	

Diferenciación del producto	Media			x		
Identificación de la marca	Media			x		
Costo de cambio	Medio bajo		x			
Requerimientos de capital	Alto				x	
BARRERAS INDIRECTAS						4
Protección a la industria	Medio			x		

Tabla 10

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

La variable "posibles nuevos ingresantes", resulta muy atractiva para el sector, con un valor de 4.

C) PRODUCTOS SUSTITUTOS

- Disponibilidad de sustitutos cercanos

No hay sustitutos que cumplan la función exacta de un colchón. Aunque podría serlo un futón, una hamaca o un cochón inflable, rara vez el consumidor lo sustituya por tal producto para el fin del mismo: el descanso. Teniendo en cuenta lo anterior, esta variable es considerada una leve oportunidad.

VARIABLE: SUSTITUTOS	Tipificación	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	VALOR 4
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Medio bajo			x		

Tabla 11

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

La variable “**productos sustitutos**”, resulta muy atractiva para el sector, con un valor de 4 puntos.

D) ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES

Actores estatales

- Entes reguladores

El sector no posee importantes regulaciones por parte del estado. Lo que hace al sector un poco más atractivo. Esta variable es una leve oportunidad para la empresa.

VARIABLE: ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES	Tipificación	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	VALOR 4
Entes reguladores	Baja			x		

Tabla 12

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

La variable “**actores estatales y no estatales**”, resulta muy atractiva para el sector, con un valor de 4.

Resumen de variables de segundo nivel

Proveedores =2,3

Posibles nuevos ingresantes =4

Productos sustitutos= 4

Actores estatales y no estatales= 4

Nivel 2= $(2,3+4+4+4)/4= 3,6$

Conclusión variables de segundo nivel

Las variables de NIVEL 2 nos arrojan un resultado de 3,6, que significa que es una variable por encima de la media y por lo tanto favorable para el sector. Podemos concluir que existen más oportunidades que amenazas. Si analizamos individualmente, podemos ver que solo la variable

“proveedores” con un puntaje de 2,3 resulta poco atractiva, el resto de las variables, poseen un valor por encima de 3, mostrándose como oportunidades para el sector.

Análisis de las variables de Nivel 3

No es posible entender el comportamiento y dinámica de un negocio si no se observa y analiza el comportamiento e influencia que poseen las variables del entorno global. Las variables del macroentorno se caracterizan por su diversidad, complejidad, incertidumbre y sus interrelaciones.

Variables de la economía nacional

A) VARIABLES ECONÓMICAS

Los aspectos económicos son de gran importancia para cualquier empresa, ya que de alguna manera repercute y tiene consecuencias. En Argentina puntualmente, y respecto a la empresa en análisis es de gran importancia:

- La inflación

En Argentina contamos con un valor inflacionario muy elevado. Según INDEC, la inflación del año 2020 fue del 36,1% y del año 2019 53,8%. Esto impacta de manera desfavorable ya que hay que estar permanentemente ajustando precios.

- La cotización del dólar

Como se mencionó con anterioridad, algunas materias primas son importadas y dependen exclusivamente del valor del dólar, por lo que un aumento, impactará directamente en los costos de la empresa. En el último año hemos visto un incremento importante en el valor del dólar y el mismo ha repercutido de manera directa en el aumento de precios de los productos.

- Las barreras de importación y exportación

De no poder importar ciertos insumos, podría disminuir la calidad de producción o incluso dificultarla. Actualmente no se cuenta con importantes barreras, por lo que se considera una leve oportunidad.

- El nivel de ingreso de la población, la tasa de desempleo

Ambos elementos repercuten directamente en el nivel de consumo de la gente, por lo que es una variable a tener en cuenta. En Argentina se ve muy afectado este punto en el último año, donde ha aumentado mucho el desempleo y hemos tenido devaluación de nuestra moneda.

B) VARIABLES LEGALES

- Presión tributaria

Afecta tanto a la empresa como al consumidor. Esta variable es una amenaza para el sector.

C) ENTORNO SOCIOCULTURAL

Sociedad y cultura son dos variables que se encuentran íntimamente relacionadas. Es muy importante tener en cuenta el comportamiento de las personas y grupos, sus conductas de compra, estilo de vida, responsabilidad social, propensión hacia el ahorro y composición familiar.

- Comportamiento y conducta de compra

En Argentina, se puede ver como mucho ha avanzado la venta electrónica y la presencia de las marcas en internet. Es fundamental tener presencia y brindar información en las redes, visto que la gente busca todo tipo de información vía online antes de ir a comprar al local.

- Estilo de vida

La gente busca encontrarse cada vez más saludable: se ejercita, come más sano, busca un buen descanso, lo que significa que debemos brindarle un producto que se adapte a tal requerimiento.

Esta variable se considera una leve oportunidad, ya que si bien hay que estar atentos a los cambios de las mismas, son de gran utilidad tenerlas en cuenta.

- Propensión al ahorro

Esta variable es desfavorable, ya que la gente luego de comprar los elementos de primera necesidad, le resta poco dinero para destinar al ahorro.

- Responsabilidad social

Esta variable está siendo cada vez más importante para el consumidor, por lo que, si la empresa la sabe aprovechar, puede resultar ser una oportunidad vinculada a la imagen de la misma.

D) VARIABLES POLÍTICAS

Esta variable no se encuentra exenta en ningún sector, aunque en algunos pueda lograr mayor impacto, ya sea que afecte de manera favorable, o desfavorable.

- Estabilidad política, seriedad e incorruptibilidad de los gobernantes

En Argentina, hemos vivido inestabilidad política en los últimos años, este punto es considerado una amenaza.

VARIABLES DE NIVEL NRO 3	Tipificación	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	VALOR 1,8
VARIABLES ECONÓMICAS						2
La inflación	Alto	X				
La cotización de dólar	Alto	X				
Las barreras de importación y exportación	Medio			X		
El nivel de ingreso de la población, la tasa de desempleo	Medio bajo		X			
VARIABLES LEGALES						1
Presión tributaria	Alta	X				
ENTORNO						3,5

SOCIOCULTURAL						
Comportamiento y conducta de compra	Medio alto			X		
Estilo de vida	Medio alto			X		
Propensión al ahorro	Medio bajo		X			
Responsabilidad social	Medio alto			X		
VARIABLES POLÍTICAS						1
Estabilidad política, seriedad e incorruptibilidad de los gobernantes	Baja	X				

Tabla 13

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

Conclusiones variables de tercer nivel

Las variables de tercer nivel "macroentorno", resulta muy poco atractiva para el sector, con un valor de 1,8 siendo una variable desfavorable, con más amenazas que oportunidades.

CONCLUSIÓN FINAL

Variables de nivel 1 = **2,6**

Variables de nivel 2 = **3,6**

Variables de nivel 3 = **1,8**

Valor final= $(2,6+3,6+1,8)/3=$ **2,7**

Escala y tipificación:

Valor final > 3 Sector favorable o atractivo

Valor final = 3 Sector equilibrado

Valor final < 3 Sector desfavorable o poco atractivo

Considerando que el valor final es menor que tres, el sector resulta desfavorable o poco atractivo. Podemos concluir que las variables de nivel 2, arrojan un valor superior a tres, siendo una oportunidad para el sector, presentándose como muy atractivo. Por parte de las variables de nivel 1 y 3, el sector se ve desfavorecido y poco atractivo.

4. CICLO DE VIDA DEL SECTOR

Todo sector de negocio posee un ciclo de vida en la medida que no puede pensarse, en términos generales, que las condiciones determinantes permanecerán para siempre.

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

Las etapas del ciclo de vida son:

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

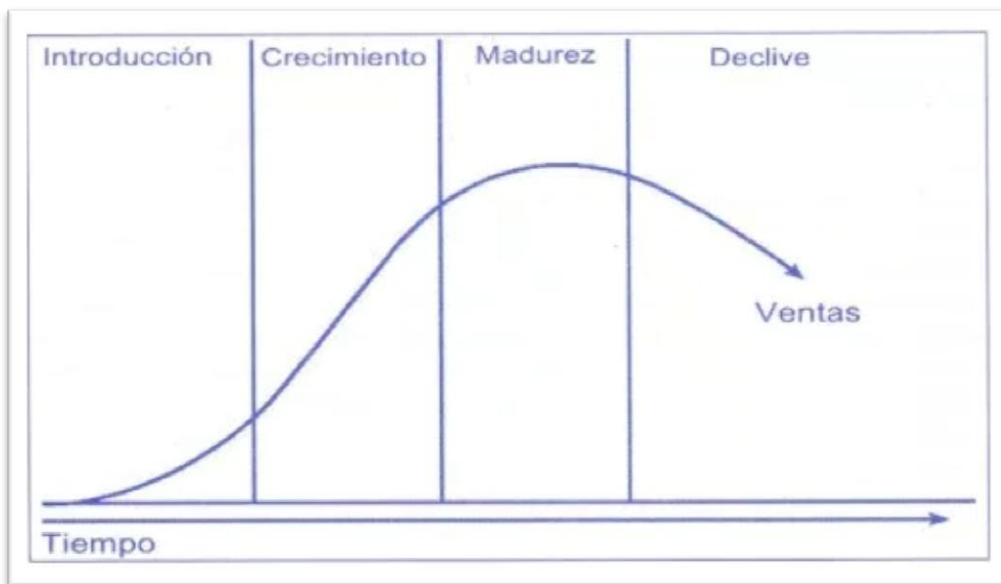


Figura 12

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

El sector de colchones se encuentra en su ciclo de madurez, el crecimiento del sector es bajo o nulo por lo que las empresas que compiten solo pueden crecer a expensas de quitarles participación al resto, ya que la demanda se encuentra estancada.

Una de las características propias de esta etapa es que las acciones competitivas que realizan las empresas que compiten dentro del sector, están directamente vinculadas con el servicio de la venta y la posventa, ofreciendo por ejemplo, excelente atención, garantías, cambios, devoluciones y entrega a domicilio.

Otra particularidad, es el abandono que realizan algunas empresas, las alianzas y fusiones.

En el sector de colchones, el poder de negociación de los proveedores y de los canales de distribución es alto. Las amenazas de nuevos competidores es media baja, debido a las barreras de ingreso (lealtad a la marca, economías de escala, acceso a los canales de distribución).

Conclusión

El sector donde se encuentra la empresa debe ser debidamente analizado y tomado en cuenta en cualquier modelo de negocios. Luego del análisis, pudimos ver la influencia que ejercen sobre la empresa estos factores.

Las variables del nivel 1 y nivel 3, resultan ser desfavorables, ya que existen más amenazas que oportunidades. Por el contrario, en las variables de nivel 2, identificamos más oportunidades que amenazas, mostrándose como favorables para la empresa.

En términos generales, el sector de colchones, que atraviesa el ciclo de madurez, se encuentra poco atractivo para la empresa. Lo datos obtenidos en este análisis, deben ser de utilidad para la toma de decisiones.

CAPITULO V “FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA”

En este capítulo, procederemos a formular la estrategia. La misma cuenta con cinco niveles, los cuales se desarrollarán en su correspondiente orden.

Luego de realizar el diagnóstico y analizar el estado de la empresa, procederemos a formular la estrategia más adecuada.

En primer lugar, repasaremos brevemente las conclusiones obtenidas en los capítulos anteriores.

En el segundo capítulo, se realizó un análisis interno de la empresa y concluimos que **el valor empresario** de 5to sueño es positivo, y con potencial a seguir aumentándolo trabajando en las debilidades que presentan.

Es importante tener una fuerte identidad, capaz de lograr una ventaja competitiva superior, potenciando, en el caso de 5to sueño, la relación diferencia- costo.

La relación diferencia menos eficiencia, nos señala que la empresa genera una diferencia asociada a un costo que denota eficiencia, siendo el costo menor, respecto a la diferencia generada. Esto deja a la empresa en una buena posición para seguir desarrollándose.

La empresa tiene gran potencial para aumentar el valor empresario trabajando, tanto en la reducción de costos, como así también, en el aumento de diferencias.

A continuación se aplicó el modelo CANVAS. Con el mismo se analizaron las nueve variables elementales para cualquier negocio, con el fin de ser útil como anteproyecto para poder aplicar una estrategia que contribuya al crecimiento del negocio.

Luego se realizó el análisis del sector en el cual se desenvuelve la empresa. Consistió en un estudio del contexto con el cual se vincula la empresa para posicionarla con sus fortalezas y debilidades, en un entorno, cuyas variables, impactan positiva o negativamente en los objetivos de la misma. Pudimos concluir en términos generales, que el sector resulta poco atractivo, con un valor levemente inferior a tres. Sin embargo, individualmente, el análisis de las variables de nivel 2, arrojó un valor superior a tres, considerándose una oportunidad, con un comportamiento que favorece el

logro de los objetivos de la empresa. Estas variables son: proveedores, posibles nuevos ingresantes, productos sustitutos, distribuidores y actores estatales y no estatales.

Luego del análisis realizado en los capítulos anteriores y la información recabada, procederemos con la formulación de la estrategia.

NIVELES DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

No existe una sola estrategia, sino un conjunto de ellas que se complementan, que construyen una unidad que guardan relación con los fines estratégicos.

La formulación de la estrategia es asumida en cinco dimensiones:

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

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

1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

La **estrategia competitiva**, incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una condición única o superior (ventaja competitiva) con relación a las empresas del sector. Es la estrategia “guía” sobre la cual se desarrollarán las siguientes. La estrategia de negocio define la forma competitiva y esa forma es la que determinará su posición competitiva dentro del sector.

La empresa deberá desarrollar alguna forma de valor empresario para los clientes, que sea única, exclusiva o superior de tal manera que se constituya en una ventaja competitiva.

Las alternativas en la formulación de la estrategia competitiva, son:

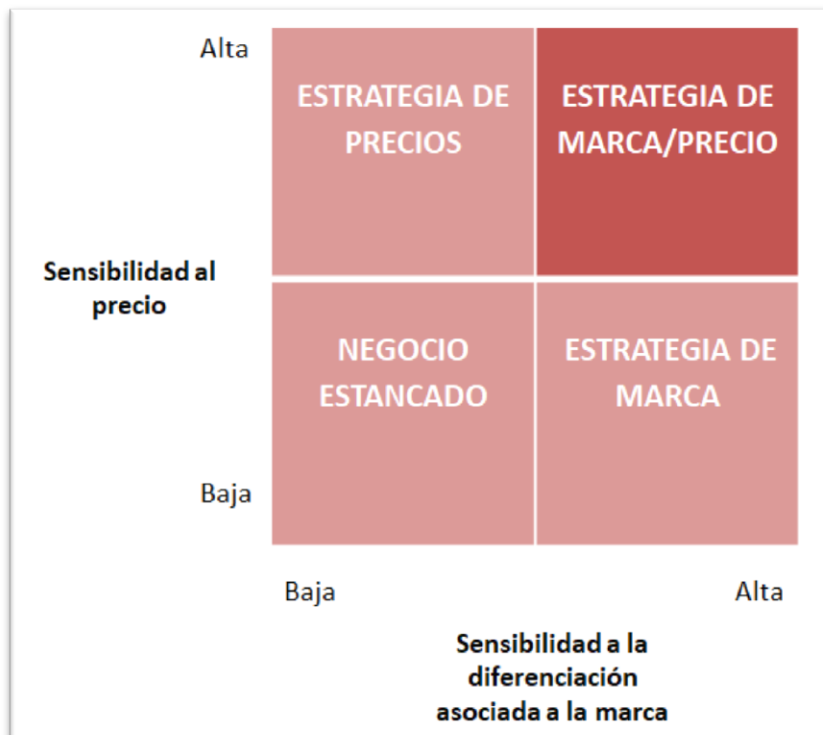


Figura 13

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

Como se mencionó en el análisis de la empresa, el mercado de clientes de 5to sueño posee sensibilidad tanto al precio como a la marca. La empresa apunta a un segmento de clase media y media alta, los cuales buscan precio y calidad. El cliente antes de realizar la compra de un colchón, se informa, compara precio y calidad, realiza una compra cuidadosa hasta encontrar el valor esperado al mejor precio.

Para lograr identidad de la marca, se sugiere que la empresa la refuerce en la posventa, realizando llamados a los clientes para consultar la experiencia del producto y el servicio. Esto serviría también para detectar mejoras y conocer al cliente.

En cuanto a la estrategia de precios, en los sectores maduros, la estrategia se basa en fijar un precio que iguale o mejore al de la competencia, ya sea en todo el mercado o un segmento.

Volumen, escala, experiencia, aprendizaje, proporcionan los elementos centrales para acceder a una estrategia de precios para todo el mercado.

La matriz de **estrategias de marketing** propuesta por Ocaña, analizada en el capítulo II de este trabajo, es la que acompaña a la matriz anterior. En la misma se analiza la cantidad de segmentos a los que se dirige la empresa y el número de línea de productos que ofrece.

Concluimos en lo expuesto, que este sueño posee una línea de productos y dos segmentos ligeramente diferenciados. Esto implica una estrategia de marketing diferenciado especializado en productos.

Concluyendo este primer nivel, la estrategia de negocios es la de PRECIO/MARCA, la cual se acompaña con la estrategia de marketing indiferenciado especializado en productos. Esto significa que una línea de productos con una estrategia de PRECIO/MARCA intenta cubrir varios segmentos de mercado.

2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Las ventas que la empresa logra le señalan la condición de líder, seguidor o rezagado.

Así como el líder defiende su participación de mercado, el seguidor normalmente ataca la posición de líder, mientras que el rezagado desarrolla acciones para adaptarse en su condición y lograr “alguna” participación de mercado aceptable.

Las acciones para lograr una participación de mercado son básicamente dos:

- Estrategias de ataque.
- Estrategias de defensa

Las condiciones para desarrollar una u otra dependen de una serie de factores:

- Aquellos incontrolables o ajenos a la empresa, es decir, las oportunidades y amenazas que vimos en el estudio del contexto.
- Aquellos que son controlables o internos a la empresa, es decir, las fortalezas y debilidades que vimos en el estudio de la organización.

	Entorno con dominio de OPORTUNIDADES	Entorno con dominio de AMENAZAS
Capacidades empresariales con dominio de FORTALEZAS	Estrategia de ATAQUE O CONTRAATAQUE (Táctica envolvente)	Estrategia de ATAQUE (Táctica de varios lados)
Capacidades empresariales con dominio de DEBILIDADES	Estrategia de DEFENSA (Táctica de flancos)	Estrategia de DEFENSA (Táctica de retaguardia)

Figura 14

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

Luego del análisis del sector, concluimos que el sector posee más amenazas que oportunidades. Y por parte de la organización, la empresa posee más fortalezas que debilidades, por lo que situamos a la empresa en una estrategia de ataque, con táctica de varios lados.

La táctica de varios lados consiste en que las empresas con mayoría de fortalezas atacan las pocas oportunidades de un sector de negocios donde predominan las amenazas.

Para las PyMES que poseen reales fortalezas mayores que sus debilidades, esta es una muy buena manera de competir en sectores dominados por grandes empresas, incursionando por ejemplo, en segmentos que representen una oportunidad.

Para 5to sueño que se encuentra en tal posición, sería una oportunidad, atacar mercados más alejados al gran Mendoza, donde no llegan los grandes competidores, y podría significar una oportunidad.

Algunas de las oportunidades que detectamos en el análisis del sector, que la empresa puede atacar, son las siguientes:

Cientes:

- El tamaño de mercado
- Propensión al consumo
- Capacidad de compra: financiaciones
- Cercanía geográfica
- Sensibilidad a la marca
- Tamaño de clientes potenciales
- Costo de cambio de los clientes
- Grado de fidelización de los clientes con la competencia

Respecto a las oportunidades que se identificaron dentro de la variable clientes, se valora el gran tamaño de mercado y la propensión al consumo del mismo. En referencia a la capacidad de compra, es una gran oportunidad las financiaciones que se han lanzado por parte del gobierno en los últimos años, como lo es el "AHORA 12" y el "AHORA 18". Este plan ha sido muy útil para captar clientes e incrementar las ventas, dando la posibilidad a los mismos de poder comprar un producto, que de ser en efectivo sería imposible. Promocionar constantemente tal beneficio, puede incrementar las ventas considerablemente.

Respecto a la marca, resulta importante reforzarla, para fidelizar clientes. Por otro lado, los clientes potenciales, al tener bajo costo de cambio, se puede ejercer influencia sobre ellos, con beneficios y promociones, para captarlos y fidelizarlos.

Competencia:

- Estrategias observables de la competencia
Poder visualizar las estrategias que realiza la competencia, es útil para imitarlas o anticiparse con el fin de disminuir el impacto.

Proveedores:

- Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor
- Costo de cambio de los proveedores
Estas oportunidades disminuyen en gran medida el poder de negociación del proveedor. De esta manera, se puede sustituir y conseguir mejores costos y condiciones.

3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

La siguiente decisión estratégica es definir la forma planteada para el crecimiento del negocio.

Las tres formas para crecer son:

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

La misma empresa puede seguir una, dos o más estrategias de crecimiento sin que esto genere superposiciones.

La elección de la estrategia de crecimiento depende de la condición empresaria y el atractivo del sector. Teniendo en cuenta estas dos condiciones, se presentan cuatro alternativas de elección, que la cuál se pueden seleccionar una o más estrategias.

Fuerte	Desarrollo de clientes Desarrollo de productos Penetración de mercado Integración vertical	Desarrollo de clientes Desarrollo de productos Penetración de mercado Diversificación relacionada Integración vertical
	Alianzas Diversificación Desinversión	Desarrollo de productos Penetración de mercado Integración vertical
Débil	Bajo	Alto
	Atractivo del sector	

Figura 15

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

Ante la fuerte condición empresaria de la empresa y el bajo atractivo del sector, las estrategias que resultan convenientes para la empresa son: penetración de mercado, desarrollo de clientes, desarrollo de productos e integración vertical.

Penetración de mercado

La empresa posee como objetivo aumentar la cuota de mercado incrementando las ventas a partir de los productos que actualmente comercializa en los clientes actuales. Esto se puede lograr:

- Desarrollando la demanda primaria, es decir, que los compradores usen más el producto. En el caso de 5to sueño, incentivando al consumidor a cambiar el colchón más rápido, o al tiempo recomendado, ya que muchos extienden el uso del colchón un tiempo más al de la vida útil promedio del producto.
- Incrementar las ventas atrayendo a clientes de la competencia. 5to sueño lo podría lograr realizando publicidad, descuentos y promociones.

Desarrollo de clientes

El objetivo es aumentar la participación de mercado comercializando los productos actualmente en cartera trasladándolos a nuevos tipos o segmentos de clientes.

- Nuevos circuitos de distribución. 5to sueño podría incursionar la venta por internet, mediante una plataforma donde puedan comprar los usuarios desde cualquier lugar, y de esta manera ampliar el mercado geográficamente.

Integración hacia atrás

Dentro del canal de distribución, la integración hacia atrás, implicaría que 5to sueño dejara de comprar los colchones al proveedor mayorista de Mendoza, para comprar directo de fábrica. De esta forma, conseguirían grandes descuentos por compras y por lo tanto mejores márgenes de rentabilidad. Pudiendo incluso, comenzar a hacer ventas mayoristas a negocios.

4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

El criterio para formular la estrategia organizacional más conveniente es que el crecimiento de la estructura, debe seguir al crecimiento del negocio.

La propuesta se basa en tres aspectos:

- Desarrollo interno
- Adquisición o absorción
- Alianzas o fusiones

Estas tres formas de estructuración estratégica, es válida para grandes, medianas o pequeñas empresas.

Para 5to sueño se recomienda una estrategia de desarrollo interno.

Esta forma de estrategia organizacional puede ser conocida como reestructuración, downsizing o reingeniería y está asociada a una forma de crecimiento focalizada en los negocios actuales para lograr mayor penetración en el mercado.

Implica integrar de manera coherente al soporte estratégico (personas, funciones, jerarquías, autoridad, sistemas de información, tareas) a los objetivos estratégicos.

El éxito o fracaso dependerán en gran medida en el grado de alineamiento o adaptación de las formas de visión empresarial, cultura corporativa y estructura organizacional necesaria.

Para proceder a la formulación de la estrategia funcional, la empresa deberá fijar los objetivos estratégicos que surgen de las estrategias de negocios, participación y crecimiento.

Las estrategias que surgieron son:

- Estrategia de negocios: Estrategia de marca/precio y estrategia de marketing indiferenciado para todo el mercado.
- Estrategia de posicionamiento competitivo: Estrategia de ataque, táctica de varios lados.
- Estrategia de crecimiento: Desarrollo de clientes, penetración de mercado e integración hacia atrás.

A partir de las estrategias desarrolladas, surgen los siguientes objetivos:

- Lograr que el cliente identifique la marca de 5to sueño, y la reconozca con una imagen positiva.
- Ofrecer un producto con un precio que iguale al de la competencia.
- Aumentar la participación de mercado: ampliar la cartera de clientes hacia los departamentos de alrededor del gran Mendoza, mediante la venta por internet.
- Incrementar las ventas de los clientes actuales: incentivar el mayor uso del producto mediante publicidad, sobre el correcto uso del colchón y el tiempo de cambio adecuado.
- Disminuir costos en la compra de colchones: comprar directo de fábrica.

Antes de empezar, resulta importante hacer un diagnóstico de la organización, que presentará las actuales condiciones organizacionales a fin de detectar las variables funcionales que no se ajustan a los objetivos estratégicos.

Se puede comenzar con organigramas, manuales de función, de organización, normas y procedimientos administrativos, productivos y financieros. 5to sueño actualmente no los posee formalmente, y los mismos serían de gran utilidad para organizar y detectar falencias.

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

Gran atención merecen las situaciones de conflictos potenciales antes de los cambios propuestos y el proceso de negociación que se deberá realizar para lograr los objetivos estructurales

5to sueño posee una mayor ventaja respecto a otras empresas, ya que al trabajar los dueños de la organización, es decir, tienen la misma participación sobre la misma, los intereses individuales se encuentran alineados. Todos poseen los mismos intereses organizacionales y comparten en gran medida la visión, misión y cultura empresarial. Por este motivo disminuye gran parte de los conflictos respecto a la aplicación de nuevas formas.

5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA FUNCIONAL

Finalmente procederemos a formular la última de las estrategias, la estrategia de los niveles funcionales.

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

Dependiendo del tipo de negocio que se trate, existen al menos cuatro estrategias básicas a nivel funcional.

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

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

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

Recordemos que la misión de 5to sueño, planteada por la empresa, es la siguiente:

“Ofrecer soluciones a nuestros consumidores a la hora de dormir, para brindar un descanso renovador y una mayor calidad de vida, a través de un sueño placentero y renovador”.

A continuación detallaremos las actividades estratégicas correspondientes a cada área funcional.

ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Integración vertical hacia atrás: considerando que para poder comprar directo de fábrica de Cannon tienen como condición una compra mínima, se sugiere como objetivo, comenzar gradualmente, realizando dos pedidos al año, reponiendo faltantes con el distribuidor actual.

Con esta acción se pretende:

- Disminuir los costos considerablemente.
- Trasladar al cliente la disminución de costos, en forma de promociones y descuento que capte a los clientes potenciales.

Gestión de la calidad: medición en términos de calidad de atención y servicio al cliente. Definir la calidad que se desea lograr para luego realizar un programa de calidad adecuado, con sistema de control.

Tomar el 20% de las ventas y realizar un llamado al mes de compra.

Con esta acción se pretende:

- Detectar oportunidades de mejora.
- Detectar lo que el cliente más valora.
- Detectar acciones de valor que el cliente no perciba como valorable y genere un costo extra para eliminarlas.
- Lograr que la marca se reconozca en la mente del consumidor de manera positiva.

Gestión de inventarios: en función de la concepción “Justo a tiempo”. Realizar un programa de gestión de inventarios, basado en la rotación de productos, para tener el stock necesario a la hora de la compra manteniendo un equilibrio con el espacio disponible en el galpón y el capital disponible para stock.

Con esta acción se pretende:

- Lograr entrega inmediata al cliente generando mayor satisfacción.
- Disminuir conflictos con el proveedor, realizando los pedidos con mayor tiempo.

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

Para las estrategias de comercialización, es importante conocer la posición de los competidores, introducción de nuevos productos, segmentación y posicionamiento en los mercados, políticas de precios y canales de distribución para poder tomar decisiones respecto a los productos, distribución, precios y comunicación.

- Decisiones sobre productos: oferta de productos, definición de estrategia de marcas.
- Decisiones sobre distribución: seleccionar los canales, incorporar la venta por internet, gestionar la logística de distribución.
- Decisiones sobre precios: igualar o mejorar el precio de la competencia. Brindar financiamiento a través de tarjetas de crédito, beneficios y promociones.
- Decisiones de comunicación: Publicidad y promociones por Facebook. Incorporar la venta electrónica mediante una web que brinde toda información necesaria y especializada de cada producto. Merchandising de la marca. Venta personal con asesoramiento de calidad.

Independientemente de las decisiones que se tomen, resulta fundamental el monitoreo permanente de la competencia y de los cliente, para estar atentos y poder adaptarse rápidamente a los cambios que demanda el mercado modificando las estrategias en el momento más oportuno.

ESTRATEGIA FINANCIERA

- Mediciones de rentabilidad: definir mensualmente la rentabilidad lograda y comparar con la esperada.
- Evaluación crediticia: es fundamental mantener la calificación crediticia con los bancos, para poder disponer de sus productos financieros.
- Medir el crecimiento: en relación a rentabilidad y ventas. Comparar y colocar objetivos alcanzables.

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PERSONAL

La gestión de los recursos humanos de toda empresa es de vital importancia, para 5to sueño las acciones a alcanzar son:

- Capacitación en ventas.
- Presupuestar objetivos de ventas alcanzables y motivadores.
- Estructura de remuneraciones y premios.
- Evaluación del personal: medición del desempeño.

Conclusión

Para concluir con este capítulo, es vital destacar, que para llevar a cabo las estrategias de los distintos niveles es necesario trabajarlas alineadas a la misión y visión de la empresa. Asumiendo la responsabilidad por parte de todos los miembros de la organización, brindándoles lugar en ellas, informando sobre los objetivos a alcanzar y lo que se espera de cada uno. De esta manera se busca que se empoderen y las realicen con convicción. Se debe lograr alinear los intereses de todas las partes para evitar conflictos en la puesta en marcha de las mismas.

Como se mencionó, la estrategia de negocios adecuada resulta ser la de marca/precio y de marketing indiferenciado para todo el mercado. Las mismas se deben aplicar en base a la misión de la empresa.

Respecto a las estrategias de posicionamiento competitivo, es conveniente una estrategia de ataque de táctica de varios lados, con la que se busca atacar las pocas oportunidades que posee la empresa.

La estrategia de crecimiento basada en la condición en la que se encuentra el sector y la empresa, busca un crecimiento mínimo o mantener la participación. Para ello se consideran la penetración de mercado, desarrollo de clientes e integración para atrás.

La estrategia organizacional de desarrollo interno, busca focalizarse en los negocios actuales para lograr una mayor penetración de mercado.

Y por último, las estrategias funcionales. Acciones concretas en cada área, que contribuyen al logro de las estrategias de los niveles anteriores.

CONCLUSIÓN

5to sueño es una empresa que lleva varios años inserta en el mercado, por lo que resultó significativo realizar un análisis estratégico con el fin de lograr un crecimiento del negocio, como así también, adaptarse a las nuevas necesidades de mercado y no quedar obsoletos.

El modelo CANVAS desarrollado, resultó una herramienta útil para comenzar la investigación. La misma sirvió para conocer el negocio, mostrando sus fortalezas y debilidades de una manera práctica y sencilla.

Con el cálculo del valor empresario, pudimos detectar que la empresa posee un valor positivo, mostrando una fuerte identidad que potencia la relación diferencia eficiencia. Este es un punto muy importante, ya que la empresa puede lograr una ventaja competitiva superior. Puede potenciar el valor empresario tanto aumentando la diferencia, como disminuyendo los costos.

Por el contrario, el análisis del sector, no resultó favorable. El análisis de las distintas variables, revelaron que resulta poco atractivo el sector, ya que posee más amenazas que oportunidades. La empresa, tiene que aprovechar las oportunidades identificadas y tener en cuenta las amenazas a las cuales se enfrenta para poder afrontarlas de la mejor manera.

Luego del análisis interno, con el que definimos a la empresa, sus fortalezas y debilidades, y el análisis externo, del cual detectamos las amenazas y oportunidades, nos encontramos en condiciones de avanzar con la formulación de las estrategias para la empresa en sus distintos niveles.

En primer lugar, analizamos la estrategia de negocios. Concluimos que la que se adapta a las condiciones de 5to sueño es la de PRECIO/MARCA, la cual se acompaña con la estrategia de marketing indiferenciado especializado en productos. Esto significa que una línea de productos con una estrategia de PRECIO/MARCA intenta cubrir varios segmentos de mercado.

Con el análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, pudimos determinar que la estrategia de posicionamiento adecuada para la empresa es una estrategia de ataque con táctica de varios lados. Esta consiste en aprovechar las fortalezas que posee la empresa y atacar las pocas oportunidades de un sector de negocios donde predominan las amenazas.

Ante la fuerte condición empresarial de la empresa y el bajo atractivo del sector, las estrategias de crecimiento que resultan conveniente para 5to sueño son: penetración de mercado, desarrollo de clientes, integración para atrás.

Respecto a la estrategia organizacional se considera adecuada la de desarrollo interno, la cual busca focalizarse en los negocios actuales para lograr una mayor penetración de mercado.

Y por último, concluimos con las estrategias del nivel funcional. Estas son acciones específicas de cada área que contribuyen a la concreción de las estrategias anteriores.

Las estrategias de operaciones planteadas son integración vertical hacia atrás (considerando comprar directo de fábrica) gestión de la calidad y gestión de inventarios.

Respecto a las estrategias de comercialización consideramos tener en cuenta las decisiones respecto a productos, comunicación, distribución y precios. Estas decisiones con un monitoreo permanente de la competencia y el mercado.

En cuanto a las estrategias financieras, resultaría útil incorporar algunas mediciones de rentabilidad y crecimiento, como así también mantener una buena calificación crediticia, que pueda hacer frente a diversas contingencias.

Y por último, las de desarrollo organizacional y personal, sería apropiado incorporar objetivos de ventas realistas y una capacitación sobre ventas.

Teniendo en cuenta un sector de negocios maduro con crecimiento prácticamente nulo, se considera necesaria la puesta en marcha de las estrategias analizadas, para lograr un crecimiento del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Referencia bibliográfica:

- OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), “Dirección Estratégica de los Negocios”, 3º edición, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves (2010), “Generación de modelos de negocios” ,
- MINTZBERG, Henry, (2001),”Diseño de organizaciones eficientes”, Buenos Aires, Editorial El Ateneo.

Páginas de internet:

<http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/09/05avision.pdf>

<https://enciclopediaeconomica.com/vision/>

[https://es.slideshare.net/calixtojet/cultura-organizacional-](https://es.slideshare.net/calixtojet/cultura-organizacional-45001735#:~:text=%2D%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%203.1%20DEFINICION%20DE,la%20conducta%20de%20sus%20miembros%E2%80%9D)

[45001735#:~:text=%2D%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%203.1%20DEFINICION%20DE,la%20conducta%20de%20sus%20miembros%E2%80%9D](https://es.slideshare.net/calixtojet/cultura-organizacional-45001735#:~:text=%2D%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%203.1%20DEFINICION%20DE,la%20conducta%20de%20sus%20miembros%E2%80%9D).

<https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/el-marketing-de-las-nuevas-startups-de-colchones>

<https://www.forbesargentina.com/negocios/colchones-sommiers-secretos-mercado-sueno-n2096>

<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

ANEXOS

Anexo I: Cuestionario para el diagnóstico de la visión

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

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

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

conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.				
---	--	--	--	--

Anexo II: Cuestionario para el diagnóstico de la misión

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

1 2	¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?			X	
1 3	¿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	
1 4	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa conveniente y comparativamente las distintas ofertas?				X
1 5	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?			X	
1 6	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?			X	
1 7	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?				X
1 8	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?			X	
1 9	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?				X
2 0	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?			X	
2 1	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?				X
2 2	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?				X
2	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único"	X			

3	independientemente de las especificidades de los clientes.				
2 4	¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?				X
2 5	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?		X		
2 6	¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?		X		
2 7	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?			X	
2 8	Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?			X	
2 9	¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?				X
3 0	¿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	
3 1	¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?			X	
3 2	¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?				X
3 3	¿Entiende que el personal afectado a la producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?				X
3 4	¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?			X	
3	¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los				X

5	productos/servicios que se brindan?				
3 6	¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?		X		
3 7	¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?			X	
3 8	¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?		X		
3 9	¿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
4 0	¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?				X

Anexo III: Cuestionario para definir el tipo de cultura frente al cambio

1. ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas? (SI)
2. ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular? (SI)
3. ¿Prevalece la idea entre los miembros que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos? (NO)
4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual? (SI)
5. ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado? (SI)
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? (NO)
7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo? (NO)
8. ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios? (SI)
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? (SI)
10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo debe ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente? (SI)
11. ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales? (NO)
12. ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización? (SI)
13. ¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes? (NO)
14. ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales? (SI)
15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto? (SI)
16. ¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente? (NO)

17. ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados? (NO)
18. ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa? (SI)
19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados? (SI)
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? (SI)
21. ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad? (SI)
22. ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales? (NO)
23. ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda? (NO)
24. ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa? (SI)
25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponda? (SI)
26. ¿Algunas tareas se encuentran libres de estrictos procedimientos y controles de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su propia iniciativa? (siempre considerando el nivel de responsabilidad que le compete). (SI)
27. ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos? (NO)
28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal? (SI)
29. ¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos? (SI)
30. ¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones? (SI)

Anexo IV: Cuestionario para el diagnóstico de la estructura

	No (0)	(0, 2)	(0, 8)	Si (1)
1. La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción /anticipación a los cambios.	X			
2. Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.				X
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.				X
4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.		X		
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.			X	
6. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización.			X	
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.				X
X8. 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	X			

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

Anexo V: Nota para FORBES ARGENTINA, De Bonis, Julio, Abril 2020

En Argentina la industria de colchones y somniers está compuesta por empresas nacionales, que producen acá pero tienen costos vinculados al dólar, debido a la importación de materiales necesarios para la producción.

“Es un bien que, si no se incentiva, no se cambia”, repiten en la industria. Y, por eso, ni siquiera en épocas de crisis pueden darle descanso a la rotación.

*El sector que se desvela buscando que los argentinos renueven con mayor frecuencia su confort en el descanso, está conformado por unas 100 empresas, que atienden el mercado nacional y regional, aunque la torta se divide entre unas pocas. “Las 15 principales empresas tienen el 85% del mercado”, dice **Javier Vázquez, presidente de Vázquez Sacci, fabricante de colchones Springwall.***

*La industria es 100% fabricación nacional. Y **Sebastián Daniele, gerente general de Limansky,** explica por qué es casi imposible el ingreso de un actor extranjero: “Transportar y almacenar colchones es difícil y costoso, así que, siendo la logística integral uno de los mayores costos, el segundo después de los insumos, se está encareciendo si se trae de otro lado, salvo en algunos lugares puntuales de frontera. Pero en Buenos Aires es muy difícil. Pasa en la mayoría de los países: no hay competidores importados”.*

Pero esto no quiere decir que estas empresas estén indemnes a la macro. Más bien al contrario: los colchones están llenos de dólares. “Los principales costos tienen que ver con algunas materias primas, como los químicos, alambres y telas, que tienen precios en dólares. Si bien se hacen en Argentina, los químicos y los aceros son oligopólicos y tienen su industria base en dólares; son casi commodities”, explica Daniele.

*Las crisis cambiarias de los últimos tiempos han generado nuevas pesadillas en el sector a la hora del pago a proveedores, y así lo expone el director ejecutivo de **CAFYDMA** (Cámara de Fabricantes de Muebles, Tapicerías y Afines), Juan Diego Garat: “Desde hace veinte años, Dow y Petroquímica son completamente nacionales. Te facturan al dólar actual y, cuando vos pagás con un cheque a 30 días, al llegar el vencimiento el proveedor te manda una nota de débito pidiendo que abones la diferencia”.*

En cuanto a los canales de venta, a diferencia de Europa, donde vienen creciendo las start-ups de colchones que ofrecen al cliente comprar por internet y brindan un período de prueba, en el país la experiencia en el local sigue mandando sobre internet, aunque la web y las redes son un

complemento imprescindible. “Internet es muy importante, pero sigue estando detrás del canal tradicional: son complementarios. Nosotros tenemos dos licencias internacionales, y nuestro licenciatarío en Estados Unidos fue al extremo de pensar que se iba a vender todo por Internet, y las que eran cien por ciento digitales están abriendo negocios. Con el colchón es más difícil la venta por internet, porque hay gente que lo quiere probar”, cuenta Sebastián Daniele, y agrega: “El impacto del online en el negocio es muy importante no solo con relación a la venta de productos, sino también desde el instante de inicio de búsqueda de información. Hoy contamos con un cliente muy exigente, informado sobre qué es lo que quiere, que llega a los puntos de venta conociendo muy bien los producto”.

Los lazos con los clientes varían según el sector: las marcas minoristas suelen tener locales propios y también presentan sus productos en hipermercados o a través de amplias redes de retailers.

SOÑAR EN GRANDE

Según datos de CAFYDMA, la totalidad del sector facturó en 2018 alrededor de \$ 11.800 millones, incluyendo todos los productos que comercializan. En cuanto al nivel de producción, en 2018 se produjeron 3.7 millones de colchones y medio millón de somniers; estos números representan una caída del 23% y el 26% respectivamente comparado con 2017, retrocediendo a niveles de 2016 en volumen y equiparándose con los de 2008. La curva descendente de las ventas se profundizó en el segundo semestre de 2018, tras la crisis cambiaria, y lo hizo de manera aún más pronunciada que otros indicadores de la economía, con una reducción a la mitad de la actividad en los últimos tres meses de 2018. La retracción se mantuvo durante el inicio de 2019, y continuó alrededor del 40% al 50% versus mismos meses de 2018. 2019 podría ser el año de menor producción de colchones de la última década, incluso inferior al año 2005.

En materia de empleo, **la manufactura de colchones y somniers ocupa localmente unos 5.000 trabajadores en forma directa**, tanto en la producción como la distribución y la comercialización. A su vez, se estima que la totalidad de la industria moviliza unos 20.000 puestos de trabajo indirectos a través de más de 4.000 comercios minoristas, proveedores y servicios de logística en todo el territorio nacional.

Los hoteles renuevan los colchones cada 8 años, como el promedio de los usuarios. Para empresas como Springwall, significa el 10% de sus ventas.

A pesar de ser conscientes de la dura realidad, el espíritu onírico de los fabricantes de colchones los obliga a buscar salidas. En una carta dirigida al anterior ministro de Producción, Dante Sica, CAFYDMA recuerda que las claves del gran crecimiento de 2015 estuvo en gran parte motorizado por el impulso del programa Ahora 12, que incluyó al sector de colchones, con transacciones por un valor de \$ 149.000.000 durante aquel año.

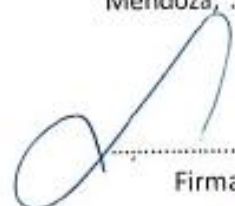
Pero, además del colchón estatal, los comerciantes buscan diferentes estrategias para sobrevivir. Limansky es una empresa mayorista sin venta directa al público, por lo cual su gerente general, Sebastián Daniele, mira con otra perspectiva. “Ante las crisis, los clientes intentan adecuarse a las nuevas realidades y generan planes alternativos para minimizar el impacto. Hay crisis que afectaron más a algunos clientes que a otros, pero en general todos los clientes revisan y potencian acciones de comunicación y comerciales en esos momentos. Se nota una baja del valor promedio de los productos que van a comprar, hay una suba de los productos más baratos y es más difícil vender productos caros, pero todas las marcas tienen menor demanda”.

(De Bonis, Julio, Abril 2020)

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, 18 de Junio 2021

 RODRIGUEZ, Luana

Firma y aclaración

28750

Número de registro

38.336.661

DNI