



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

**FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

Análisis Estratégico de una Empresa Dedicada a la Fabricación, Reparación y Venta de Pallets de Madera en Mendoza.

Trabajo de Investigación

Por:

Joaquín Gallego – Número de registro: 29108

Correo electrónico:

joaquinagallego_2010@hotmail.com.ar

Profesor tutor:

María Fernanda Maradona

Correo electrónico:

fernanda.maradona@fce.uncu.edu.ar

Universidad: UNCUYO – Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza, Año 2025



Contenido

Resumen técnico	5
Introducción	6
Capítulo 1	7
Modelo de Negocios Canvas	7
Idea del Negocio	9
Problema o Mejora	10
Propuesta de Valor	11
Segmento de Mercado	12
Relación con los clientes	12
Canales	13
Actividades clave	14
Recursos clave	15
Asociaciones clave	15
Estructura de Costos	16
Fuentes de Ingresos	17
Impacto Socio Ambiental	17
Capítulo 2	19
Modelo de Competitividad	19
Análisis Interno	20
Valor para la empresa	21
Identidad	23
Factor de individuación.....	34
Diferencia.....	35
Factor de sofisticación	36
Eficiencia.....	38
Factor de optimización.....	39
Cálculo del Valor Empresario	41
Capítulo 3	46
Análisis Externo	46
Variables de nivel 1	48
a. Clientes actuales	48
a.1. Condiciones de la demanda (Clientes-Demanda).....	48
a.2. Clientes actuales (Clientes-Empresa)	55
b. Clientes potenciales	56
b.1. Clientes-Competencia.....	56



Empresa	57
b. Empresa - Clientes - Competencia, analizando la rivalidad competitiva:	57
Competencia	58
a. Acciones Competitivas (Empresa-Competencia)	58
Variables de nivel 2	58
Proveedores	58
Posibles Nuevos Ingresantes	60
a. Barreras creadas por los competidores (o directas):	60
b. Barreras gubernamentales (o indirectas):.....	61
Productos sustitutos	63
Actores estatales y no estatales	64
a. Actores estatales.....	64
b. Actores No Estatales	65
Análisis de las variables del Nivel 3	66
a. Las variables de la economía global	66
b. Las variables de la Economía Nacional	67
b.1. Entorno económico.....	67
b.2. Entorno sociocultural.....	69
b.3 Entorno legal.....	70
b.4 Entorno político	71
b.5 Entorno tecnológico.....	71
Capítulo 4	78
Análisis dinámico del sector de negocios	78
El segmento de la industria	78
Grupos estratégicos	81
Ciclo de vida de los sectores de negocios	85
Capítulo 5	88
Formación de escenarios	88
Matriz de Impacto Cruzado (MIC).....	88
Justificación del grado de impacto de las variables.....	94
Capítulo 6	100
Formulación de estrategias	100
Niveles de formulación de la estrategia	100
Arquitectura de la estrategia empresarial	100
Formulación de la estrategia de negocios.....	101



Formulación de la estrategia de posicionamiento competitivo.....	104
Formulación de la estrategia de crecimiento	107
Formulación de la estrategia organizacional.....	110
Formulación de la estrategia funcional	111
Conclusión Final	113
Anexo	117
Anexo 1: Diagnóstico de Visión (Vi)	117
Anexo 2: Diagnóstico de la misión de negocios (Mi)	120
Anexo 3: Diagnóstico de la cultura organizacional (Cu).....	124
Anexo 4: Diagnóstico de la estructura organizacional (Eo)	127
Referencias	129



Resumen técnico

La empresa Rodríguez Adriana dedicada a la fabricación y venta de estuches de madera para vino, decide incursionar en una nueva unidad estratégica de negocios de fabricación, reparación y venta de pallets de madera en Mendoza.

El entorno donde se encuentra inmersa la empresa es competitivo y es por ello que se realiza primeramente un análisis interno y externo para conocer con mayor detalle la factibilidad y viabilidad estratégica del negocio. Además, se realiza un análisis dinámico del sector para conocer la posición competitiva de la empresa y posteriormente se efectúa una formación de escenarios para conocer como podrían afectar las variables del análisis externo en ciertos objetivos propuestos. Toda esta etapa de diagnóstico se utiliza para finalmente formular las estrategias correspondientes.

Para la obtención de cierta información relativa al negocio se utiliza una metodología cualitativa a través de entrevistas y cuantitativa a través de tablas y cuestionarios.

Se concluye existencia de factibilidad y viabilidad en general, salvo en el análisis interno respecto identidad y diferencia (aspectos tratados en el desarrollo del trabajo de investigación) donde se determina factibilidad inexistente.

Palabras claves: Canvas, Valor Empresario, Análisis del Sector, Análisis de Competitividad, Formulación de Estrategias



Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad poder llevar a cabo una idea de negocio a la realidad, en este caso particular la implementación de una nueva UEN en una empresa ya existente llamada Rodríguez Adriana, la cual se dedica a la fabricación de cajas de madera para los vinos de las bodegas, pero como tal, ahora solo se encuentra en la mente del empresario/estratega esperando su deseada puesta en marcha.

Claro está que para que la misma pueda ser llevada a cabo con el mayor de los éxitos posibles, será analizada en este trabajo considerando dos modelos, un modelo de negocios y posteriormente un modelo de competitividad empresarial. Ambos modelos serán desarrollados y explicados más adelante.

Es necesario comprender que esa realidad sobre la cual se quiere volcar la idea es subjetivista y relativista al igual que los modelos, aunque puede que la mayoría esté de acuerdo en algo y es que el mercado es sumamente competitivo e incierto, cada vez los consumidores desean bienes y servicios nuevos o diferentes y todas las empresas que compiten en un mismo sector, segmento o nicho de mercado hacen lo posible por ganar cuota de mercado o, aunque sea mantenerla. (Ocaña, 2016)

Es por ello que sabiendo que la realidad que se espera no es tan simple como la idea que se tiene en mente, que se utilizarán como guía estos modelos para determinar la factibilidad y viabilidad estratégica de la misma y en caso de que se concluya que es así, poder finalmente formular e implementar distintas estrategias en distintos niveles, las cuales dependerán del empresario/estratega y de su habilidad, para obtener la participación de mercado y rentabilidad deseada.



Capítulo 1

Modelo de Negocios Canvas

Es un método integral para analizar y planificar el modelo de negocio. Describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Busca analizar a través de una representación gráfica los distintos componentes que generan valor en un negocio. Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad, el análisis y la lógica que sigue una empresa para conseguir sus ingresos. Es popular entre los empresarios y emprendedores. (INTI, 2024, Herramientas de diseño e innovación)

Propone fundamentalmente 3 aspectos (INTI, 2024, Herramientas de diseño e innovación):

- **Enfoque:** Busca la agilidad y la reducción del tiempo en el desarrollo de iniciativas empresariales, para finalmente generar productos y servicios que cumplan con las necesidades de los clientes y aporten valor.
- **Flexibilidad:** Posibilita modificar a medida que se va avanzando en el análisis. Se puede trabajar con notas adhesivas y marcadores de colores. También es posible desarrollar el modelo de forma online en red.
- **Transparencia:** Permite trabajar en equipo colgando el lienzo en la pared y que pueda estar visible para todos. Permite ver de manera global todas las interconexiones entre los diferentes elementos.

Es el punto de partida para generar nuevos escenarios y modelos de negocio. Sirve de herramienta de diagnóstico y mejora. Ayuda a diseñar e innovar sobre el Modelo de Negocio. Obliga a definir la verdadera propuesta de valor para el cliente. (INTI, 2024, Herramientas de diseño e innovación)

Como toda herramienta tiene ventajas y desventajas

Ventajas:

- **Visión Holística:**

Permite tener una visión completa y clara del modelo de negocio en un solo lienzo, lo que facilita la comprensión y comunicación, interna y externa.



- **Facilita la Colaboración:**

Al ser visual y estructurado, fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre diferentes áreas de la empresa.

- **Flexibilidad y Adaptabilidad:**

Es adaptable a diferentes tipos de empresas y sectores, permitiendo su aplicación tanto a startups como a empresas consolidadas.

- **Análisis Rápido y Eficaz:**

Facilita la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del modelo de negocio, permitiendo ajustes rápidos.

- **Fomenta la Innovación:**

Su estructura promueve la exploración de nuevas ideas y la búsqueda de soluciones creativas para el modelo de negocio.

Desventajas:

- **Falta de Profundidad:**

No profundiza en los detalles operativos de cada bloque del modelo, lo que puede requerir análisis adicionales para ciertos aspectos.

- **Enfoque en el Modelo:**

Se centra en el modelo de negocio en general, pudiendo descuidar el análisis específico del producto o servicio y su propuesta de valor.

- **Limitaciones en la Ventaja Competitiva:**

No aborda de forma explícita la ventaja competitiva, lo que puede ser un aspecto importante a considerar.

En este trabajo de investigación se tiene entonces una idea en mente, la cual se quiere llevar a cabo y es aquí donde nace la necesidad de plantear el modelo Canvas modificado por la cátedra para darle forma y tener una visión global del proyecto.

A continuación, se podrán apreciar los distintos componentes los cuales serán desarrollados con mayor detalle y aplicados al caso particular. Se hará por pasos, tal como indica la numeración.



Imagen 1 Modelo Canvas

Fuente: Martínez (2024)

Idea del Negocio

Establecimiento de una nueva UEN dedicada a la fabricación, reparación y venta de pallets de madera en una empresa ya existente, la cual fabrica actualmente cajas de madera para los vinos de las bodegas.

Antes de continuar es de suma importancia definir que es una UEN (Unidad Estratégica de Negocios). Es una subdivisión de la empresa que opera de forma independiente y autónoma, aunque alineada a la visión global de la empresa, es como una empresa dentro de una empresa más grande. (Inesem business school)

Este modelo de gestión garantiza una administración eficiente, una mayor flexibilidad y una respuesta rápida a las demandas de mercados específicos. Se orienta hacia un segmento particular del mercado, gestionando aspectos como la producción, comercialización y distribución de productos o servicios específicos. Aunque cada UEN tiene autonomía para operar, contribuyen al logro de los objetivos corporativos. (Inesem business school)

Características principales de la UEN (Inesem business school):

- Independencia operativa ya que funcionan como pequeños negocios dentro de una organización. Tienen sus propios recursos, equipos y procesos, lo que les permite actuar de manera ágil y eficiente.



- Estructura organizada y definida que abarca roles específicos, sistemas de gestión y procesos claros. Esto asegura un enfoque especializado y una mejor toma de decisiones.
- Una UEN sigue su propio plan estratégico específico. Este incluye metas claras, análisis del entorno competitivo y estrategias de desarrollo enfocadas en maximizar su desempeño.
- Las UEN están diseñadas para abordar una línea de productos o servicios o atender a un segmento de clientes específico. Tener un foco concreto les permite optimizar sus operaciones y satisfacer mejor las necesidades del mercado.
- Cada UEN busca mejorar su posición competitiva en el mercado, adaptándose a las dinámicas cambiantes y utilizando estrategias específicas para destacarse frente a los competidores.
- Aunque operan con autonomía, las UEN están alineadas con los objetivos generales y la estrategia de la organización. El éxito de una UEN contribuye directamente al crecimiento global de la empresa.

Problema o Mejora

Responde a la pregunta que podemos mejorar a nivel mundial, país o en nuestra comunidad. (Martínez, 2024)

En principio los pallets colaboran con la sociedad facilitando el movimiento de mercancías de manera eficiente y segura, reduciendo costos y tiempos. Brindan soluciones a quienes trasladan bienes y por consecuencia también a quienes los reciben.

Son fundamentales en varios sectores de la economía, permitiendo la exportación e importación de bienes. Además, colaboran en la generación de empleo en carpinterías y aserraderos, permitiendo la inserción laboral de personas con estudios secundarios incompletos.

Si bien la fabricación de los mismos no ayuda con el ambiente se puede ver reducido su impacto ambiental, ya que los pallets de mercado interno en ciertas ocasiones son usados o reparados, maximizando así su vida útil. Por otra parte, hoy en día está muy de moda su utilización en locales comerciales o en casas particulares,



dándole un segundo uso, como camas, sillones, viveros verticales, decoración, entre otros.

En este caso particular se contribuiría con el sector vitivinícola, mano de obra del rubro maderero, carpinterías, aserraderos y también con personas que quieran adquirir pallets para uso personal que a las Bodegas y a Rodríguez Adriana ya no les servirían. Todos ellos ubicados en la Provincia de Mendoza.

Propuesta de Valor

Es lo que venderemos o el servicio que brindamos, es la solución que le ofrecemos al cliente por medio del conjunto de productos y servicios que crean valor para él. También puede entenderse como la descripción de beneficios que puede esperar el cliente que nuestro negocio les brinde. Su finalidad es solucionar un problema del cliente o simplemente, ofrecerle un estado superior al actual. (Martínez, 2024, p.31)

Sabemos que para poder competir se tiene que ser diferentes y diferenciados (que el cliente lo valore) del resto de la competencia, sino es más de lo mismo, ante lo cual los clientes seguirán eligiendo aquella propuesta de valor de la empresa que ya conocen. (Martínez, 2024)

La oferta principal serán pallets de madera, hasta acá un bien sumamente conocido en cualquier tipo de industria. Aunque en este caso puntual se dedicará a atender la demanda en principio exclusivamente de Bodegas, permitiendo así una pequeña adaptación a ese determinado segmento. Esto no quiere decir que las demás fábricas no se adapten a las Bodegas, sino que quizás no sea su único tipo de clientes y para Rodríguez Adriana sí. Esto permite poder focalizar todos los esfuerzos en lograr un mejor bien y servicio para los clientes.

En cuanto al bien, utilizar el tipo de madera que mejor cumpla con los requerimientos y tener en cuenta las demás especificaciones técnicas, como cantidad de kilos a soportar, cantidad de tablas, medidas de las mismas y de los pallets. El ofrecer un producto estandarizado con una mínima adaptación solo al segmento, permite mejoras a nivel servicio, como una maximización en cantidades producidas, que a su vez esto complementado con un buen servicio de logística puede ayudar a reducir los tiempos de entrega.

Si bien la empresa se dedica a la fabricación de estuches de madera, quienes trabajan en ella tienen conocimiento del rubro para aplicarlo a los pallets, de esta manera los clientes actuales al comprar tienen la garantía de un trabajo bien hecho y entregado en tiempo y forma. A su vez la experiencia del personal no solo agiliza la producción,



sino que también reduce los costos unitarios, esto se puede apreciar porque los costos fijos se distribuyen en mayor cantidad de bienes producidos, por lo tanto, toda la disminución en costos irá acompañada a un sacrificio en el margen de rentabilidad, para ofrecer menores precios a los clientes.

Segmento de Mercado

Para quien se creará valor, es decir, es muy importante conocer con claridad quienes serán los clientes y también entender quienes no, para así enfocar esfuerzos en aquellos que más valgan la pena para asegurar la rentabilidad deseada. (Martínez, 2024)

Se aprovechará la trayectoria de la empresa para atender en primer lugar a aquellas bodegas que actualmente piden cajas, priorizando a quienes trabajan hace más años con la organización y piden mayores volúmenes de compra todo el año. Todas ellas ubicadas en la Provincia de Mendoza.

Entre ellas se puede mencionar a Millán, Luigi Bosca, Bodega Sottano, 55 Malbec y Vistalba. Luego el enfoque estará en aquellas con las cuales la relación no es tan fluida, Antigal, Lorca, Los Haroldos, Belhara y Familia Cassone, para posteriormente venderle a aquellas que nunca han comprado pero que son importantes en el mercado.

Por el momento no se tendrán en cuenta quienes no pertenezcan al segmento de Bodegas, pero una vez alcanzada cierta estabilidad de la UEN en la empresa, determinada esta por el empresario/estratega, se intentarán ofrecer pallets a las demás empresas dentro del sector vitivinícola y si el éxito persiste, por qué no a empresas de cualquier otro rubro o sector.

Relación con los clientes

Referido al tipo de relación que la empresa desea mantener con los clientes y cómo hacerlo. Como va a captar nuevos, fidelizar a los actuales, aumentar las ventas, recuperar clientes perdidos, entre otras acciones a llevar a cabo por la empresa. No solo se debe pensar en cómo lograr la primer venta y listo, hay que pensar en todo. (Martínez, 2024)

Al ofrecer un producto mínimamente diferenciado en términos reales y gran parte de forma aparente, por más que la diferencia sea valorada y se acompañe de criterios de señalamiento (Ocaña, 2016), da lugar a prestar mucha atención a las relaciones establecidas, ya que de ellas depende en gran parte el servicio y no hay que olvidar que el cliente hoy tiene en cuenta un montón de factores a la hora de comprar, prestando mucha atención al servicio además del bien obtenido.



Es por ello que es importante mantener una asistencia personal exclusiva, por parte en un primer momento del empresario/estratega, quien lo hace actualmente en la fábrica de cajas de madera, brindando una excelente atención al momento de la venta y posterior a la misma, apoyándose en su carisma y habilidades para hacer negocios, pero principalmente en su experiencia.

Se aprovechará en primera instancia a interactuar con aquellas bodegas que lo hacen en el negocio de las cajas, luego se visitarán a quienes han trabajado con anterioridad con la empresa y se averiguará por qué no lo hacen más y a ambos se intentará ofrecerles pallets.

Esto permitirá captar nuevos clientes en lo que respecta a pallets, también a futuro consultar como están aquellos que pasen a ser considerados actuales en esa UEN y por qué no es una buena forma de demostrar interés en aquellos que dejen de comprar.

El hecho del dueño de demostrar el interés de trabajar con ellas de manera personal es muy valorado, sumado a la confianza que esto genera ya que quien está negociando tiene el deseo en que todo salga lo mejor posible para que no se vea afectada su imagen personal y por consecuencia la de su empresa.

Canales

Son los modos en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos (Martínez, 2024, p.42), tales como canales de distribución, comunicación y venta. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia y resulta de vital importancia tener en cuenta los canales que éstos prefieren. (Martínez, 2024, p.42)

La idea principal es continuar con los canales actuales en un primer momento, los cuales han permitido el éxito presente de la empresa y conforme vaya alcanzando mayor cuota de mercado con la nueva UEN rever la situación sobre todo en cuanto a distribución, para determinar si es necesario contratar un fletero adicional o se está bien trabajando con uno solo. Además de ello que el dueño realice entregas muy puntuales a ciertos clientes pero que en la mayoría de casos deje esta función al fletero, para poder focalizarse en decisiones de carácter estratégico y en cuanto a los canales en aquellos referidos a comunicación y ventas.

En lo que a comunicación respecta relacionado con publicidad a los clientes no hay ningún tipo de esfuerzo por el momento en cuanto a las cajas más que la comunicación de boca en boca creada en el tiempo y respaldada por el buen



cumplimiento hacia los clientes, la cual seguirá siendo de esta manera para los pallets ya que se aprovecha el éxito y reconocimiento de una UEN para trasladarlo a la siguiente. En lo que respecta a la comunicación diaria, se seguirán utilizando reuniones presenciales, llamadas telefónicas, WhatsApp y e-mail, pero con la pequeña corrección de dejar por escrito y vía e-mail todo lo relativo a órdenes de compras o pedidos luego de todo tipo de comunicación, para no incurrir en errores posteriores.

Lo que hace al canal de ventas, las mismas seguirán siendo por teléfono con quienes ya se tiene una relación laboral con las cajas y para los nuevos clientes con quienes no existe todavía una primera interacción, será muy probablemente de manera presencial, ya que los clientes quieren conocer muestras de los productos y también a la fuerza de ventas de la empresa, quien como se dijo, será el dueño, ya que posee las habilidades necesarias para cerrar ventas.

Actividades clave

Es de suma importancia identificar y reconocer que actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos (Martínez, 2024).

La cuestión principal no es solo considerar las actividades claves de una parte de la organización y olvidarse del resto, hay que recordar que la organización tiene que ser vista de manera horizontal y que lo que pase en un área de la misma repercutirá en otras. Acá no se verá por áreas ya que se está analizando un modelo que está esquematizado de otra manera, pero se sigue el mismo lineamiento, es por ello que se determinarán las actividades claves según las partes del modelo.

Respecto a la propuesta de valor las actividades claves tienen que ver con producción, relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. En este caso se priorizará la capacitación de los operarios sobre el proceso de armado de pallets, junto con la ubicación más eficiente de planta, acompañada con el cálculo de tiempos de procesos y ciclos, para conocer de esta manera la productividad y ver si se podrá cumplir con los requisitos de los clientes.

El canal de distribución, en este caso el fletero contratado, deberá planificar la ruta de entrega de manera general por semana y diariamente deberá tener la capacidad de modificarla y adaptarse a las necesidades del cliente en caso que surjan imprevistos para poder cumplir en tiempo y forma.



La relación con los clientes necesitará de reuniones permanentes o en su defecto de comunicación fluida a través de llamadas telefónicas o WhatsApp, es muy importante que haya un ida y vuelta donde el tiempo que transcurra entre lo que quiere el cliente y la respuesta por parte del empresario tenga un tiempo acorde dependiendo del tema a tratar.

La actividad clave relacionada con la fuente de ingreso de venta tradicional es puramente la negociación, obviamente esta irá acompañada de los requisitos fundamentales para que una negociación tenga éxito.

Recursos clave

Se describen los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione (Martínez, 2024). En este caso serán los activos físicos, entre ellos instalaciones de fabricación, vehículos y máquinas.

Para poder llevar a cabo la propuesta de valor se utilizará de momento el galpón ubicado en el Callejón Quintana de Luján de Cuyo, Mendoza, el cual fabrica las cajas de madera.

En cuanto a la maquinaria necesaria se utilizará como mínimo lo siguiente:

Un auto elevador, una sierra sin fin, una escuadradora, una cepilladora, una clavadora neumática con un compresor y una mesa de trabajo. De acuerdo a la demanda por parte del segmento y teniendo en cuenta donde se originen los cuellos de botella, se deberá agregar más maquinaria.

Con respecto a los vehículos necesarios por ahora se utilizará la camioneta del dueño, para realizar la distribución cuando él mismo quiera o cuando el fletero tenga algún inconveniente.

Todo lo mencionado con anterioridad se encuentra bajo propiedad de la empresa, aunque serán necesarios proveedores para obtener los demás recursos claves. Esta relación con los mismos se verá a continuación en asociaciones clave.

Asociaciones clave

Cabe preguntarse cuales deben ser los socios o proveedores clave para que el modelo de negocio funcione, hay que tener en cuenta los recursos y actividades claves que nos proporcionarán (Martínez, 2024).

Lo que tiene que ver con la materia prima, en este caso madera, se continuará con la relación cliente proveedor, el cual se encuentra en Misiones. Hace bastante tiempo se trabaja con el mismo proveedor, quien se adapta a las necesidades otorgando



en tiempo y de acuerdo a las medidas y cantidades solicitadas la madera correspondiente, quien hasta el momento ha cumplido excepcionalmente. Además, cuentan con un servicio de transporte propio que deja la materia prima en la fábrica. Se considerará de todas maneras, establecer relaciones nuevas y en paralelo con otros proveedores de materia prima, por las dudas que surja algún inconveniente con el actual.

Por otro lado, se trabajará con el proveedor actual de tratamiento de la madera, quien presta su servicio en las cajas, ya que la misma necesita de este proceso para que sus derivados sean exportados. Al igual que ocurre con el proveedor de materia prima, se establecerán relaciones en paralelo con otros proveedores de este servicio, para evitar demoras en el proceso ante inconvenientes que puedan surgir.

Por último, se mantendrá la relación con el fletero de confianza, quien trabaja con la empresa desde sus comienzos y conoce a los clientes a la perfección, aunque también se adicionará a otro proveedor de servicio de entrega que ha trabajado en ciertas ocasiones con la organización.

Estructura de Costos

Se debe tratar de identificar y definir lo mejor posible todos los costos e inversiones que implica la puesta en marcha del modelo de negocio pensado. Distinguir entre CF, CV e inversiones. Tanto la creación y entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes tienen un costo. (Martínez, 2024, p.62)

En un primer momento se debe realizar la inversión inicial, ya que, si bien se cuenta con algunas maquinarias existentes, la idea es adquirir lo necesario para no interferir en la UEN de cajas. Para ello se comprará como mínimo los recursos claves mencionados con anterioridad referidos a la fabricación, aunque en lo que respecta a la camioneta del dueño que se encuentra disponible por las dudas para distribución, se seguirá utilizando la misma, es decir, no se invertirá en un vehículo nuevo por el momento, ya que la distribución será en su mayoría tercerizada.

Los costos fijos incurridos serán el alquiler del galpón utilizado en el presente, el impuesto municipal y por último el sueldo de los operarios contratados y a contratar, aunque también se considerará la luz, la cual puede ser analizada también como un costo variable para ciertos aspectos, aunque mayormente al no haber variaciones considerables en el precio por variación en la productividad, es por ello que se incluirá en esta sección.



Por otra parte, se encuentran los costos variables de madera y clavos referidos a la fabricación y el servicio de flete en lo que respecta a distribución.

Fuentes de Ingresos

Se refiere al flujo de caja que puede generar la empresa con los diferentes segmentos de mercado. Un modelo de negocio puede implicar tipos diferentes de fuentes de ingresos (Martínez, 2024, p.46).

Luego, cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferentes. Existen dos mecanismos principales: fijo y dinámico (Martínez, 2024).

En Rodríguez Adriana la venta tradicional de productos será la única fuente de ingresos y con respecto al mecanismo de fijación de precios, en gran parte será de manera fija y con una pequeña parte dinámica, debido a que se fijarán según las características del producto y según el volumen, pero ello irá acompañado de un mínimo de negociación, relacionado por sobre todo en cuanto a precios, plazos de financiación y tiempos de entrega, que terminarán de ajustar el precio.

Los clientes podrán pagar en efectivo, cheque tradicional o electrónico y también mediante transferencia bancaria. El máximo plazo de financiación será de 90 días, pero sólo para aquellas Bodegas con las cuales existe un alto grado de confianza y solicitan cajas constantemente, nunca más que eso.

Impacto Socio Ambiental

La empresa se compromete a ayudar al medio ambiente, por un lado, a través de la reparación de pallets, donde las bodegas tendrán la posibilidad de dar pallets que no se encuentren en tan buen estado para que la empresa les cobre por ese servicio, además como alternativa dentro de la modalidad de reparación pueden utilizar los pallets usados como medio de pago para tal servicio o incluso para adquirir otros que la empresa tenga en stock ya sean nuevos o usados, es decir, existe la posibilidad de canje. Como si no fuera poco en caso de que las bodegas no quieran hacer uso del servicio de reparación, ni obtener pallets nuevos ni usados como forma de canje, podrán tan solo proceder a la compra o venta de los mismos.

Por otra parte, la empresa se compromete a recuperar de las bodegas aquellos pallets que con el paso del tiempo no se encuentren en condiciones óptimas de utilización para la industria, por lo cual la gente interesada puede retirarlos por la fábrica, para decoración, camas, sillones, entre otras posibilidades de uso.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Además del aspecto ambiental la empresa se comprometerá en que la mitad de su cupo laboral esté compuesto por mujeres. Actualmente trabajan en la fábrica de cajas de madera dos chicas, pero en este caso es una cuestión de casualidad. Es por ello que visto y considerando su excelente desempeño laboral, Rodríguez Adriana se dispone a contribuir a la sociedad, permitiendo así que las mujeres tengan un trato equitativo sobre todo en flexibilidad horaria para quienes sean sostén del hogar.

Capítulo 2

Modelo de Competitividad

Una vez finalizado el modelo de negocio Canvas modificado por la cátedra, se obtuvo una mayor comprensión de la idea en cuestión, ya que se amplió la misma a través del análisis de los componentes del modelo.

Con el fin de asegurar con mayor precisión la viabilidad de la idea, en la realidad compleja e incierta que rodea a la empresa, se planteará el modelo competitivo definido por la cátedra, donde se realizará el análisis interno y externo de la organización, para posteriormente formular las estrategias correspondientes.

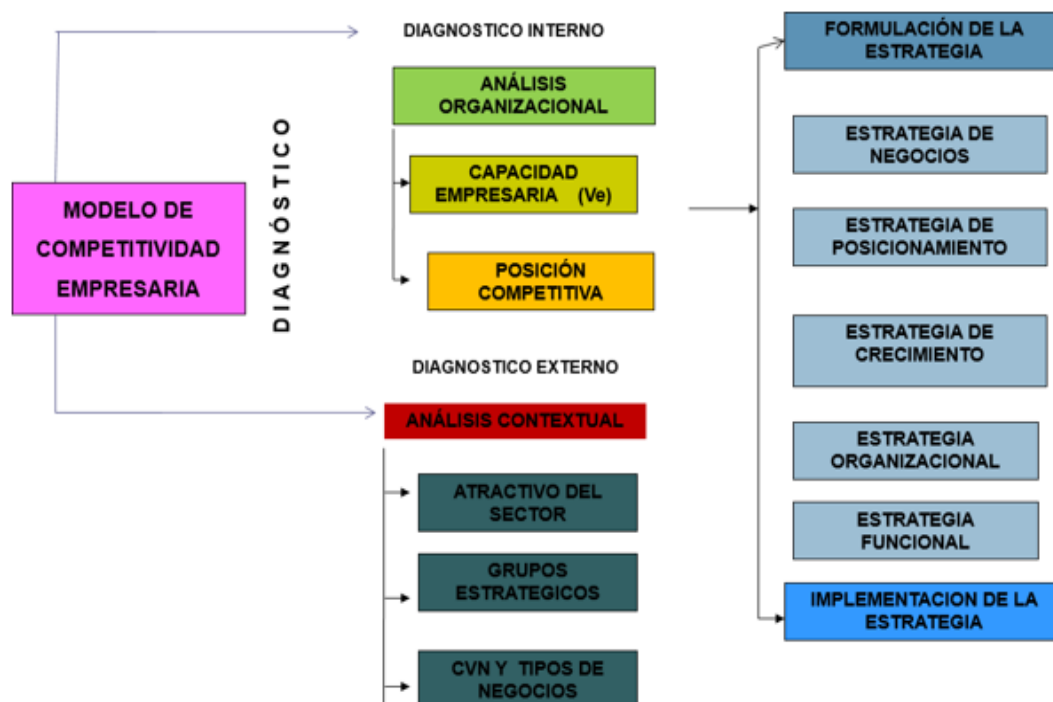


Imagen 2: Mapa general del modelo competitivo

Fuente: Estrategias de Negocios (Apuntes de Cátedra)

El modelo considerado subjetivista y relativista, es una combinación de los modelos de Ansoff y Porter, combinando un análisis interno y externo para definir las acciones estratégicas a implementar. (Ocaña, 2016)



Análisis Interno

Se considera como se ha mencionado con anterioridad que el entorno donde se encuentran las empresas es complejo e incierto y por tal razón para poder competir las mismas deberán desarrollar un valor empresario superior, lo que se traduce finalmente en una ventaja competitiva. Se verá a continuación los distintos elementos que permiten lograr tal ventaja.

Se menciona primeramente tres bases conceptuales necesarias.

- El Estratega.
- La Estrategia.
- La Gestión Estratégica.

El estratega, sujeto que pone en acción; la estrategia, instrumento del estratega para poner en acción y la gestión estratégica, el estratega aplicando la estrategia en acciones específicas. (Ocaña, 2016)

Además de las tres bases conceptuales necesitaremos tres principios básicos, la identidad, diferencia y eficiencia. Siendo la más importante la identidad en el contexto mencionado.

Identidad es lo originario del uno y único, no necesita de la presencia de la diferencia para legitimarse. Surge del seno de la propia empresa en tanto “ser” y se orienta a la construcción de una diferencia como ventaja competitiva, por ejemplo, la marca (Ocaña, 2016, p.5). Son atributos inimitables

La diferencia es función de la identidad, en términos competitivos carece de significado sin la presencia del otro. Genera un tipo de valor para el consumidor que justifica la compra de un producto y no otro (Ocaña, 2016, p.5), son atributos imitables, ejemplo: color, sabor, textura, diseño, rapidez, facilidad etc. Este tipo de valor es subjetivo y por lo tanto aparente y se legitima en la marca (atributo de la identidad). (Ocaña, 2016)

Por último, la eficiencia que consiste en lograr las diferencias al menor costo posible.

Estos principios básicos serán necesarios para el cálculo del valor empresario, que como veremos sin analizar en detalle, tienen estrecha relación con las bases conceptuales recientemente mencionadas. Tal es así que el estratega se relaciona con



la identidad, la estrategia con la diferencia y la gestión estratégica con la eficiencia.

Hoy en día no se discute si a una empresa le conviene ser diferente o eficiente, debe ser ambas priorizando sobre todo la identidad. Es por ello que en esta triple unión se habla actualmente de la importancia del conocimiento empresarial.

Se considera al conocimiento como la base de la ventaja competitiva empresarial y posee su derivado en el “saber”: “saber ser” estrategia, relacionado con la identidad, “saber qué hacer”, la estrategia, relacionada con la diferencia y “saber cómo hacer”, la gestión estratégica, relacionada con la eficiencia. (Ocaña, 2016)

Estos se traducen a valor práctico a través de la ventaja competitiva, la cual, a su vez, se traduce en el valor que la empresa pueda crear para atraer al cliente, por lo tanto, hay empresas que ofertan valor y clientes que demanda valor.

La empresa debe generar valor empresario (V_e) para que el cliente decida la compra de ese producto y no otro, así como existe un valor para la empresa existe un valor para el cliente (V_c). (Ocaña, 2016)

A fines de lo que interesa calcular en este trabajo de investigación, se explicará brevemente que es el valor empresario sin involucrar el concepto de valor para el cliente.

Valor para la empresa

La generación de valor que la empresa realiza para el cliente es totalmente objetiva y cuanto más correspondencia exista entre el valor generado por la empresa y el valor para el cliente, mejor será el posicionamiento competitivo de la empresa. (Ocaña, 2016, p.18)

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

La diferenciación es cualquier atributo que posee el producto y que lo hace diferente al resto de los productos que compiten en el sector. Como valor generado puede poseer rasgos cuali y cuantitativos, pero siempre objetivos. (Ocaña, 2016)

Mientras tanto, el costo es una forma cuantitativa de expresar el valor generado por la empresa y refleja el precio que se paga por la diferenciación generada donde, a mayor diferenciación cuantitativa mayor costo. Sólo la diferenciación cualitativa (o no transferible) está excluida de ser trasladada al costo y es la que, en definitiva, aportará mayor rentabilidad para la empresa. (Ocaña, 2016, p.19)



La diferenciación se reflejará a través de un coeficiente llamado el “factor de sofisticación” (**fs**) y el costo, que determina la eficiencia, será calculado mediante el “factor de optimización” (**fo**), la ecuación anterior queda definida de esta manera:

$$V_e = fs - fo$$

Como se ha dicho al principio, la ventaja competitiva empresarial se produce por la conjunción de tres, y no dos, variables o dimensiones. 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 le agrego el “saber ser estrategia” que se orienta a la conformación de una identidad única (Ocaña, 2016, p.19). Por lo tanto:

$$V_e = \text{IDENTIDAD (DIFERENCIA - EFICIENCIA)}$$

El “saber ser estrategia” es abarcativo tanto de la estrategia cómo de su gestión. Es decir, el “saber ser” estrategia potencia a la estrategia y su gestión. La identidad (saber ser estrategia) será determinada a través del “factor de individuación” (**fi**). Finalmente, la ecuación de V_e queda expresada de esta forma:

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

Entonces diremos que una empresa obtiene una ventaja competitiva superior y sostenible cuando genera un valor empresarial (V_e) que iguale al valor deseado por el cliente (V_c). Tales valores van de cero (0) a uno (1) y como se aclaró recientemente, no se hará el cálculo del V_c , por lo que se determinará que la empresa tiene debilidades o fortalezas según lo siguiente, una gran debilidad si el valor del V_e es menor a 0,50 y cercano a cero, una leve debilidad si es más cercano a 0,50 y por otro lado tendrá una leve fortaleza si el valor es mayor a 0,50 pero está cerca del mismo y una gran fortaleza si es mayor a 0,50 y cercano a 1.

Se calcularán a continuación los tres principios básicos, que permitirán conocer la existencia de debilidades o fortalezas en si mismos y al final de todo sobre el V_e .



Identidad

Existen cuatro componentes principales que conforman la identidad: visión, misión, cultura y estructura. Se calculará el valor de cada uno de ellos a través de índices, para posteriormente obtener el factor de individuación el cual es subjetivo y cuantitativo, además de no ser una medida financiera.

Una empresa desarrolla una forma competitiva superior cuando su factor de individuación se encuentra lo más cercano posible a un ideal. Se encuentra comprendido entre los valores 0 (cero) y 1 (uno) siendo este último valor el ideal de identidad para cualquier organización.

Por lo demás cualquier índice y consecuentemente “fi” que se encontrase por encima de 0,50, el resultado aparece como aceptable siendo considerado una fortaleza (leve, si es mayor o cercano a 0,50, o gran fortaleza si es muy cercano a 1). Si el valor estimado estuviese por debajo de 0,50 estaríamos ante una debilidad (leve cuando cercano a 0,50; grande si es cercano a cero).

La estimación del factor de individuación se realiza de la siguiente manera:

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

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

Se comienza con el diagnóstico de la visión empresaria, que es el punto de partida de la construcción de la identidad, pero para determinar el tipo de visión primero hay que conocer los elementos que componen la pirámide identitaria, ya que dependiendo de cómo sean estos en la organización que se trate, se puede definir cuál es el tipo de visión.

Visión

Es una cualidad y actitud que posee el empresario/estratega para conformar una imagen mental de lo que se ve o cree ver respecto del futuro de los negocios. Posee un carácter de totalidad y unidad toda vez que encierra a toda la organización dándole identidad.

Dado que la identidad empresarial es una unidad, una totalidad conformada por un conjunto de atributos, las partes que construyen la identidad se reflejan a través del siguiente gráfico:

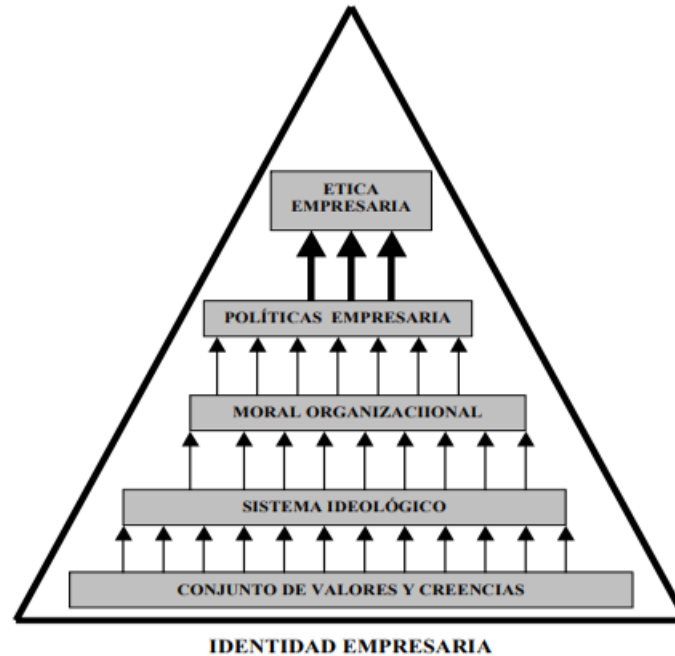


Imagen 3 Pirámide identitaria

Fuente: Ocaña, (2016)

Conjunto de Valores y Creencias: Construido por ciertas cualidades invariables, de carácter último, relacionados inicialmente con la visión empresarial y luego extendidos al resto de los miembros de la organización; este conjunto representa un ideal colectivo, una personalidad única.

Sistema Ideológico: Es un conjunto de fenómenos mentales, es decir, ideas referidas a la organización social, política y cultural de las personas miembros, es susceptible de cambios en tanto cambian los modos de ver el negocio.

Moral Organizacional: Relativo a lo que está bien y lo que está mal, correcto o incorrecto, se refiere a las conductas de las personas integrantes de la organización, ya sean implícitas o explícitas (reglamentos, normativas).

Política Empresarial: Tamiza el subjetivismo y relativismo inicial de las creencias contenidas en el conjunto de valores a través de una norma positiva, es decir, explícita y por lo tanto racional que regula normativamente la conducta de las personas miembros de la organización.



Ética: Conjunto de conductas, costumbres, hábitos, reflejados por la organización en su conjunto y que señalan las pautas básicas inherentes al Conjunto de Valores y Creencias de la organización.

Se realizó una entrevista en este caso puntual al dueño de la empresa, con 27 preguntas específicas, donde se marcó con cruces en un cuadro elaborado por la cátedra de Estrategias de Negocios, el cual contiene valores y dependiendo de donde se colocó la cruz, fue el resultado asignado a cada pregunta. Posteriormente se procedió a sumar todas las cruces y a ese valor dividirlo por el total de preguntas (27) para obtener un valor de visión empresarial. El resultado, necesariamente debe ser un valor comprendido entre cero (0) y uno (1). **(Anexo 1)**

Escala y tipificación:

Visión Difusa: 0 a 0,40

Visión Compleja: 0,41 a 0,60

Visión Simple: 0,61 a 0,79

Visión Concentrada: 0,80 a 1

Según la escala de tipificación se obtuvo un valor de visión de 0,24 o lo que es lo mismo decir que la empresa tiene una visión difusa. Por otro lado, se puede apreciar que como el valor obtenido es cercano a cero se está ante una gran debilidad en cuanto a la visión.

Respecto la visión difusa podemos concluir que los valores y creencias no conforman un sistema, se encuentran dispersos, a veces contradictorios, validándose solamente por la imposición coercitiva de la dirección superior. La ideología organizacional es la ideología del propietario, errática, contradictoria, cuando existen propietarios o gerentes que no comparten una misma visión, lo cual genera una moral que confunde a los miembros de la organización ya que no existen criterios claros de discernimiento entre las acciones correctas y las que no lo son. Las políticas son implícitas, carentes de una racionalidad que permita objetivar las normas en forma sistemática. Por último, en cuanto a la ética, por todas las razones apuntadas, es muy difícil de describir, analizar e interpretar. Se trata de una ética ambigua, sin coherencia que termina confundiendo a los miembros de la organización sometiéndose a lo que la dirección determine en este aspecto para cada caso o situación particular.



Misión

Es la tarea que se encomienda al e/e para que sus negocios sean exitosos, se focaliza en la actividad específica del o de los negocios por lo que, a una visión, tantas misiones dependiendo de la cantidad de negocios que encare la organización. Definir el negocio es definir la misión.

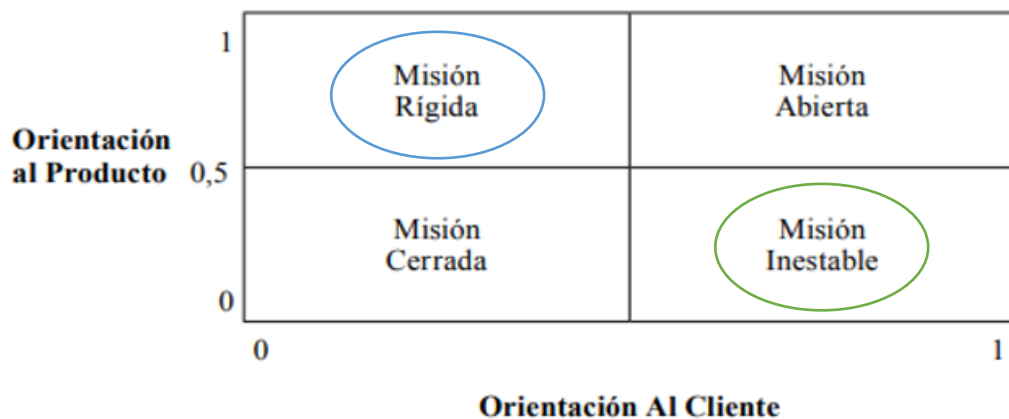
Las clásicas dos variables que definen un negocio son:

1. Clientes.
2. Productos

A las dos variables anteriores se le pueden agregar otras de diversa índole. A los fines de simplificar la complejidad natural que reviste un negocio, se reducirá la cantidad de variables a utilizar a tres más:

3. Ámbito geográfico.
4. Competencia.
5. Ventaja competitiva, valor empresario superior o competencia central

La matriz propuesta para tipificar la misión del negocio es la siguiente:



Matriz 1: Misión

Fuente: Ocaña, (2016)

Para determinar la que corresponde al negocio se procedió de la misma manera que con el cálculo de la visión, marcando cruces, pero esta vez el dueño respondió un total de 40 preguntas. **(Anexo 2)**



Escala y tipificación:

Misión cerrada: 0 a 0,40

Misión inestable: 0,41 a 0,60

Misión rígida: 0,61 a 0,80

Misión abierta: 0,81 a 1,00

Según el resultado obtenido de 0,52 se puede saber que la empresa tiene una misión inestable y una fortaleza débil respecto de la misión.

Misión Inestable: Una fuerte orientación al cliente trae aparejada una falta de control sobre el producto. Esto debe entenderse así: sabemos que el cliente está en permanente cambio, que la empresa debe adoptar una actitud frente al cambio (acompañar, anticipar, persuadir), sin embargo, debe existir una base de definición genérica acerca del producto (bien o servicio) y dejar que los atributos sean los elementos dinámicos que se ajusten a los cambios del cliente. Si no fuese de esta manera, la empresa debería convertirse en una especie de modista o sastre del cliente creando productos a su medida. Esto no es condenable, desde ya, pero si los objetivos en términos de operatoria del negocio incluyen a más de un cliente y sus especificaciones cambiantes, entonces el negocio y la misión que lo define, deambularán por las distintas, variadas, numerosas pretensiones del comprador. En definitiva, esta misión puede ser aceptable en un tipo de negocio donde los productos se hacen personalizados, pero no para mercados de consumo

Actualmente en la empresa Rodríguez Adriana los clientes pueden modificar atributos tales como, tipo de madera, de enchapado, de cierre, tamaño, entre otros. Son pocos atributos los que se pueden modificar y en cada uno de ellos existen de 2 a 4 opciones dependiendo del atributo que se trate, pero nada más.

Con respecto a la nueva UEN se adoptará una misión rígida, ya que el producto a ofrecer es mucho más estandarizado y la única adaptación será al segmento en general y no por bodegas como ocurre con las cajas, así se podrá lograr mayor productividad y menores costos, para poder posteriormente reflejarlo en un precio competitivo en el mercado.



Cultura

La misma se aborda desde diversos enfoques como un sistema de valores dominantes en la organización que le dan personalidad de base, identidad al negocio, se agrupan los miembros de la empresa y se crea un universo simbólico.

Hay que analizar en qué medida contribuye a la formación de una totalidad y al proceso de socialización de los miembros de la organización.

La cultura empresaria como totalidad es un concepto estructuralista y debe ser considerado como “el todo” de los valores dominantes en la organización y que provienen de la visión empresaria. Una totalidad cultural como unidad, actúa como aglutinante de los comportamientos individuales hacia objetivos compartidos, mientras que, si se trata de la simple suma indiferente de las partes, no existirá unidad y por tanto identidad.

Como proceso de socialización se puede definir como la asimilación de los miembros de la organización como individuos a través de la cultura dominante y también la forma en que internalizan el sistema de valores y normas de conductas.

Las empresas se encuentran influidas por dos tipos de culturas:

- La externa o del contexto
- La interna o propia de la organización

Se hará énfasis en el trabajo de investigación en la cultura interna de la organización, para lo cual se muestra el paradigma organizacional.

Paradigma organizacional

Concentra el núcleo central o corazón de la cultura. Es el modelo de organización configurado por la visión del empresario y conformado por creencias, valores, principios y postulados comunes y no discutidos que definen la cultura de la empresa. Define el tipo de cultura dominante en la empresa y ésta se encuentra construida a partir de ciertos elementos que se resumen de esta manera:



HISTORIA

SÍMBOLOS



Imagen 4: Paradigma organizacional

Fuente: Ocaña, (2016)

- **Historias:** El dueño fundó la empresa desde cero, con mucho esfuerzo y dedicación, no contaba con mucho capital para iniciarla y aún así lo logró. Esto de manera indirecta indica que todo es posible, que no hay excusas para lograr lo que uno se propone.
- **Rutinas y rituales:** Como rutina todos los días se desayuna y almuerza a la misma hora, lo hacen todos juntos en la misma mesa, el encargado y las personas a su cargo. Cualquier inconveniente que no se pueda resolver se anuncia al encargado. Se escucha música solamente en el sector de armado. Las palabras por favor y gracias son utilizadas constantemente.
En cuanto a los rituales, se puede mencionar que el último viernes de cada mes se come un asado entre todos los miembros de la empresa, incluido los dueños. Además el día de cumpleaños de cada empleado puede tomárselo como libre y al día siguiente se realiza el festejo con sus compañeros. También se realizan reuniones antes de empezar cada orden de producción, entre el encargado y el dueño.
- **Símbolos:** Existe una sola oficina en la fábrica de la cual hace uso únicamente el encargado, por lo demás, todos tienen los mismos beneficios o acceso a las instalaciones, por ejemplo, se comparte el mismo baño, el cual es unisex. Por otro lado no existe ropa de trabajo diferencial ni ningún otro elemento distintivo, ya que se quiere evitar cualquier tipo de conflicto de este tipo.



- Estructura organizacional: No existe nada por escrito que determine los niveles de jerarquía en la organización, ni cómo se distribuye la autoridad o responsabilidad entre los miembros. De todas formas cada uno conoce sus responsabilidades y como es la jerarquía existente, aunque lo ideal sería tener un organigrama y también un manual de funciones, para de esta manera evitar inconvenientes.
- Sistema de control: No existen indicadores de gestión ni tampoco hay un control exhaustivo, el encargado supervisa al personal a cargo de vez en cuando, solo al pasar por las máquinas y revisa lo que está haciendo cada uno. Además se controla que el producto esté bien antes de ser enviado al cliente, aunque a veces se omite este paso. Deberían implementarse métodos de control más rigurosos, ya que ha pasado respecto la UEN de cajas que se haya entregado mal el pedido y lamentablemente se incurre finalmente en costos no deseados.
- Estructura de poder: La cultura en la organización es definida por el único encargado que existe, quien les recuerda de vez en cuando la forma de trabajar y valores en la fábrica, aunque se define de manera muy vaga.

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. Sin embargo, el aspecto a tener en cuenta en esa identidad cultural definida es la manera en que se puede adaptar a los cambios que imponen los factores internos y externos que la condicionan. Si la visión empresarial y la misión de negocios no poseen una cultura organizacional fuerte que las respalde, ninguna estrategia será exitosa.

Se podrían definir, en términos generales, tipos de culturas organizacionales fuertes y otras débiles, si se toma como parámetro en qué medida cada una de ellas pueden adaptarse rápidamente a nuevas condiciones estratégicas.

Fuertes o débiles: En la medida que el paradigma organizacional es conocido, compartido y sostenido por todos los miembros de la organización. Cuanto más fuertes sean las características culturales de la empresa, mayor identidad se logrará llegando al caso de hacer extensivo su tipo cultural hacia otros sujetos externos a la organización como proveedores, clientes, comunidad u otros interesados directos. En la empresa bajo análisis la cultura es débil.



Por otra parte la orientación competitiva hacia la diferencia o hacia la eficiencia determinará tipos culturales relacionados con los cambios ambientales:

MATRIZ CULTURA ORGANIZACIONAL FRENTE AL CAMBIO

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

Matriz 2: Cultura

Fuente: Ocaña, (2016)

Se hizo la correspondiente encuesta al empresario, donde las preguntas respondidas con NO tienen un valor asignado de 0 y las respondidas con SI un valor de asignación de 1. Luego de terminar con las preguntas se hizo la suma de las respuestas dividido 30 (total de preguntas). **(Anexo 3)**

Escala y tipificación:

Cultura rezagada: 0 a 0,40

Cultura seguidora: 0,41 a 0,60

Cultura anticipadora: 0,61 a 0,80

Cultura innovadora: 0,81 a 1,00

Se obtuvo un valor de 0,43 equivalente a una cultura seguidora, lo cual a su vez significa que hay una debilidad leve respecto de la cultura.



Cultura Seguidora: la identidad se orienta a la eficiencia (con cierta actitud reactiva) debido a que, al acompañar al cliente en sus cambios, las diferencias las crean éstos últimos reservándose la empresa el ser eficientes por sobre las diferencias requeridas. Restaurantes tradicionales, empresas de transporte de pasajero interurbano, canales de locales de televisión abierta son algunos ejemplos.

Estructura

Siguiendo una secuencia lógica, luego de haber establecido cuál debe ser la visión empresaria, la misión de negocios y la cultura corporativa para producir los procesos de transformación competitiva, resta por establecer cuál es la estructura organizacional necesaria para sostener ese cambio

Según el grado crítico presentado por el capital humano al nuevo orden organizacional, se deberá instrumentar la adecuación estructural de los elementos que acompañarán el accionar de los miembros de la organización: sistemas de información, controles de gestión, roles y jerarquías operacionales, evaluación del desempeño, sistemas de compensaciones, etc.

MATRIZ DE ESTRUCTURA FRENTE AL CAMBIO

Identidad Orientada a la Diferencia	Alta	<p>ESTRUCTURA FLEXIBLE (Anticipadora del cambio)</p>	<p>ESTRUCTURA INNOVADORA (Provocadora del cambio)</p>
	Baja	<p>ESTRUCTURA BUROCRÁTICA (Resistencia al cambio)</p>	<p>ESTRUCTURA CONSERVADORA (Acompaña al cambio)</p>
		Aceptable	Alta
		Identidad Orientada a la Eficiencia	

Matriz 3: Estructura

Fuente: Ocaña, (2016)



Una Estructura Conservadora está asociada a un tipo de Cultura Seguidora, la Estructura Innovadora con la Cultura Iniciadora, Burocrática con Rezagada y Flexible con Anticipadora. Estos vínculos muestran la necesaria dependencia de la estructura a un tipo de cultura específica, por lo que, los rasgos característicos de un tipo de estructura necesariamente deben ser leído como características, también, de un tipo de cultura.

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

La forma como la empresa se adapta al cambio debe ser entendida como la capacidad en función de:

a. Las variaciones contextuales (cambios no planeados) provenientes de variables macroeconómicas (económicas, legales, tecnológicas, etc.) y/o específicas del sector de negocios (clientes, competidores, proveedores, canales de distribución, etc.).

b. Las variaciones internas (cambios planeados) provenientes de la propia organización (políticas, visión empresaria, cultura, funciones, procesos, tecnología, etc.)

Se sumaron los valores consignados en cada casilla y se dividieron por dieciocho (18) para obtener el resultado final (un valor entre 0 y 1). **(Anexo 4)**

Escala y tipificación:

Estructura Burocrática: 0 a 0,40

Estructura Conservadora: 0,41 a 0,60

Estructura Flexible: 0,61 a 0,80

Estructura Innovadora: 0,81 a 1,00

El valor obtenido fue de 0,45 por lo tanto se determinó una estructura conservadora, que corresponde con la cultura seguidora. La misma se presenta como una debilidad leve.

Estructura Conservadora: dado que en este tipo de estructura el énfasis de la identidad está puesto en la eficiencia, con bajo énfasis en las diferencias, se caracterizan por:



- Parámetros organizacionales (funciones, departamentalización, autoridad, jerarquías, tareas, métodos, procesos) en equilibrio que normalmente rechazan o reabsorben los cambios planeados y no planeados.
- Inexistencia de antagonismo o contradicciones importantes entre los miembros de la organización y/o las funciones.
- La rigidez de las planificaciones no inhibe o restringen las iniciativas individuales
- Se asume que el azar, la incertidumbre o lo aleatorio es propio del contexto mientras que los elementos constitutivos de la organización deben responder a comportamientos previsibles en la planificación.
- En los cambios referidos al negocio, estas estructuras no modifican su configuración excepto que haya un cambio en la estrategia. Por ejemplo, si se produce un aumento en la demanda de sus productos se podrán ampliar las operaciones, incrementar las horas de trabajo o la cantidad de empleados, pero siempre bajo la misma estructura organizacional.
- De la misma forma, cualquier cambio producido en la dinámica del negocio se resuelve dentro de la misma estructura con intervención exclusiva del área, departamento o sector involucrado sin participación directa del resto de la organización.
- Las planificaciones de este tipo de estructura tienden a la copia de funciones y procesos en la medida en que éstos ofrecen bajo niveles de conflicto.

Factor de individuación

Una vez calculado los cuatro elementos que componen la identidad, se procede al cálculo del factor de individuación de la forma expuesta con anterioridad.

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

$$f_i = \frac{0,24 + 0,52 + 0,43 + 0,45}{4}$$

$$4$$

$$f_i = 0,41$$



Recordando lo mencionado anteriormente bajo el título Identidad, donde el valor límite es 0,50, por lo tanto un valor por encima de 0,50, aparece como aceptable siendo considerado una fortaleza (leve, si es mayor o cercano a 0,50, o gran fortaleza si es muy cercano a 1). Si el valor estimado estuviese por debajo de 0,50 estaríamos ante una debilidad (leve cuando cercano a 0,50; grande si es cercano a cero).

El valor obtenido aquí como factor de individuación es una debilidad leve, por lo que habría que ver la manera de alcanzar aunque sea una fortaleza leve para poder afrontar el mercado competitivo de la mejor manera, ya que como se mencionó con anterioridad, el elemento más importante es la identidad.

Claro está que lo que hay que mejorar es el componente referido a la visión.

Diferencia

Continuando con el cálculo del valor empresario, se estimará ahora el valor de la diferencia a través del factor de sofisticación. Para ello se definirá con mayor detalle que significa ser diferentes.

Algo se mencionó, pero para aclarar un poco más. La diferencia es una cualidad o accidente por la cual un producto o una empresa se distingue del resto, por lo tanto, se encuentra asociada al proceso de negocios, que es el conjunto de actividades que realiza la empresa, a veces se cae en el error de pensar solamente en el producto, ya sea bien o servicio y se descuida a la empresa como un todo. Es decir que estos atributos no se encuentran solamente en un bien o servicio final, hay que involucrar a todas las actividades del proceso de negocio para lograr diferencias.

Es muy importante crear diferencias que sean valoradas por los clientes (diferenciarse) y obviamente lograr la comunicación de las mismas a través de criterios de señalamiento para poder ser competitivos.

Se trabajará sobre cuatro elementos básicos, conocidos como impulsores de la diferencia. Ellos son:

Innovación: Analiza el valor generado por la novedad, debe ser entendido como el cambio planeado y controlado del proceso.

Mejoras: Significa darle un valor superior al proceso, o a un componente del mismo, haciéndolo pasar a un estado que supera el actual.



Coordinación: Disponer en forma ordenada de los procesos entre sí y de las actividades de cada uno de ellos de tal manera que los resultados de su dinámica se orienten a un fin común, la generación de diferencias como valor.

Adaptación: Modificar elementos dentro de la organización para adecuarse rápidamente a los cambios que se producen en el cliente, ya sea tomando la iniciativa, anticipándose o acompañando.

A continuación, se mencionarán las actividades de valor donde se intenta trabajar con los impulsores de la diferencia:

Administración General: Comprende a los procesos, personas y recursos responsables de la gestión de actividades de valor del negocio (gerencia general, finanzas, personal, entre otras).

Adquisiciones: incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la incorporación de materias primas, materiales, insumos y todos aquellos recursos necesarios para desarrollar el negocio o productos para la reventa.

Transformaciones: incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la transformación de los distintos recursos que conforman el producto final, e incluye otras actividades como ingeniería de procesos, productos, controles de calidad, almacenamiento de productos terminados, etc.

Marketing: incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la venta y postventa del producto terminado. Incluye otras actividades de valor tales como publicidad y promoción, logística, distribución, servicio al cliente, etc.

Factor de sofisticación

Se procederá entonces a calcular el factor de sofisticación armando un cuadro que contenga en la parte superior y de manera horizontal los impulsores de la diferencia y de forma vertical en la parte izquierda las actividades de valor donde se analizarán la presencia de impulsores.

Para ello se asignarán valores estimados en las distintas intersecciones según se considere pertinente dependiendo del grado de integración entre los componentes.

Dichos valores van entre cero (0) y uno (1). Sumando de manera horizontal y también de manera vertical se obtendrán resultados, que se dividirán por la cantidad de intersecciones intervinientes dependiendo si se suma la fila o la columna y estos valores totales interesan para el análisis. Primero se expondrá una



breve escritura en cada interacción la que servirá de base para la estimación subjetiva y posteriormente se mostrarán los resultados concretos.

A continuación, se entenderá mejor en el cuadro expuesto.

	INNOVACIÓN	MEJORAS	COORDINACIÓN	ADAPTACIÓN
ADMINISTRACIÓN GENERAL	No se presenta ningún tipo de innovación referida a la administración general.	No se presenta ningún tipo de mejoras referidas a la administración general.	Existe muy buena coordinación interna de la administración general entre el dueño (gerente general), el área de finanzas y contabilidad, aunque a veces hay demoras en el traspaso de información. La coordinación con las demás áreas también se realiza de muy buena manera.	Existe una postura de acompañamiento al cambio, donde el empresario mantiene constante contacto estrecho con los clientes, los cuales solicitan productos a pedido.
ADQUISICIONES	No se presenta ningún tipo de innovación referida a adquisiciones.	No se presenta ningún tipo de mejoras referidas a adquisiciones.	Quien se encarga del área de compras es el dueño. Por lo tanto, donde surge la coordinación es con el área de producción y externamente con proveedores, la cual es bastante ordenada.	El dueño (Gte. Gral.) es quien se encarga de realizar las compras y ventas. Se ofrece un producto estandarizado con pequeñas modificaciones, por lo tanto, los recursos son adquiridos por el dueño según sus preferencias y conveniencias y posteriormente se ofrece el producto.
TRANSFORMACIONES	No se presenta ningún tipo de innovación referida a transformaciones.	No se presenta ningún tipo de mejoras referidas a transformaciones.	El área de producción se coordina de muy buena manera con el dueño y lo hace varias veces por día, de manera informal, para asegurar la entrega de productos terminados en tiempo y forma.	La adaptación por parte del área de producción es similar a adquisiciones, lo justo para poder conservar la cuota de mercado deseada
MARKETING	No se presenta ningún tipo de innovación referida a marketing.	No se presenta ningún tipo de mejoras referidas a marketing.	Es demasiado buena ya que al ser una sola persona la que realiza varias funciones, su coordinación interna es con pocos sectores y en cuanto a la externa hay buena relación con los clientes.	Mucha adaptación, principalmente a las fechas de entrega solicitadas por los clientes y ocasionalmente a las formas de pago, muchas veces no se exige cantidades mínimas de compra.

Cuadro 1: Diferencia Fuente: Elaboración propia



	INNOVACIÓN	MEJORAS	COORDINACIÓN	ADAPTACIÓN	TOTAL
ADMINISTRACIÓN GENERAL	0	0	0,90	0,80	0,42
ADQUISICIONES	0	0	0,70	0,60	0,32
TRANSFORMACIONES	0	0	0,80	0,60	0,35
MARKETING	0	0	0,70	0,90	0,40
TOTAL	0	0	0,77	0,72	fs = 0,37

Cuadro 2: Diferencia

Fuente: Elaboración propia

De los resultados obtenidos se puede concluir lo siguiente:

- El factor de sofisticación o diferenciación igual a 0,37 presenta un valor asociado a una debilidad leve
- De manera horizontal, analizando las actividades de valor de manera general, se puede mencionar que todas ellas tienen debilidades leves en cuanto a lo que a diferenciación respecta
- De manera vertical se puede apreciar que tanto innovación como mejoras, ambos impulsores importantísimos en diferenciación, se presentan como una gran debilidad. Caso totalmente contrario ocurre con coordinación y adaptación donde se obtiene una gran fortaleza.

Eficiencia

Se ha llegado al último elemento para calcular el valor empresario (V_e), que señala la habilidad que posee una empresa para utilizar sus recursos al menor costo posible (eficiencia económica) o, también, cuando existen condiciones de producción y comercialización para lograr la máxima productividad con los recursos disponibles (eficiencia técnica). (Ocaña, 2016)

La eficiencia empresarial, de acuerdo a los conceptos que se vienen desarrollando, se logra a través de la óptima combinación entre personas, procesos y recursos para generar valor empresario. (Ocaña, 2016)



Dado que los costos son una medida financiera, el cálculo de éstos se realiza de manera objetiva ya que, en mayor o menor medida, en las organizaciones (o en una actividad) existen fuentes de información para su determinación (Ocaña, 2016).

Cómo se verá posteriormente, aunque el cálculo es objetivo, la asignación que se utilizará para determinar si los mismos son elevados o no, a la hora de tratar el factor de optimización, será de manera estimativa y por lo tanto subjetiva, al igual que la identidad y diferenciación (aunque en estas dos todo era de manera subjetiva).

Ahora bien, se determinará la misma a través del factor de optimización, pero lo que realmente interesa conocer es la relación de la eficiencia con la diferencia, para saber si la diferencia lograda es aceptable en términos de eficiencia. Entre ambas existe una dualidad indisoluble.

$(f_s - f_o) > 0$; la diferencia es aceptada.

$(f_s - f_o) = 0$; la diferencia puede o no ser aceptada.

$(f_s - f_o) < 0$; la diferencia es rechazada

Se enmarcará el análisis de costos como indicador de la eficiencia en dos categorías (Riley, 1987):

- Costos Estructurales
- Costos Ejecucionales

Así como la diferencia posee elementos que la sustentan como impulsores de valor, la eficiencia posee determinantes asociados al costo. Para que sea conveniente el análisis de la eficiencia como generadora de valor, el tratamiento de los costos se basará en las actividades que desarrolla la empresa y, para ello, habrá que determinar cuáles son las unidades de medida y control que faciliten la relación entre las actividades y el costo que ellas consumen para generar diferencias. A quienes facilitan esta relación se los denomina genéricamente como “impulsores del costo” en la eficiencia, como determinantes del valor de una actividad. Un impulsor de costo es el causante de costos consumido en una actividad.

El impulsor a considerar debe estar asociado con aquello que agrega mayor diferencia a la actividad.

Factor de optimización

Se puede expresar de dos formas:

$$f_o = \frac{CT}{IT}$$



- De manera financiera:
- De manera no financiera: mediante estimaciones como se verá en el cuadro para el cálculo del fo, en el cual deberá establecerse un indicador por cada actividad de valor.

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS EJECUCIONALES		TOTAL (promedio simple)
		PERSONAS	PROCESOS	
ADMINISTRACIÓN GENERAL Indicador: costos emergentes por no haber optimizado la visión	Bajos 0,10	Bajos 0,15	Bajos 0,20	0,15
ADQUISICIÓN Indicador: costos asociados a la calidad de las compras demandada por otras actividades	Bajos 0,10	Bajos 0,10	Bajos 0,10	0,10
TRANSFORMACIÓN Indicador: costos asociados a la calidad de los productos fabricados	Medios altos 0,60	Medios bajos 0,30	Medios bajos 0,40	0,43
MARKETING Indicador: costos asociados a ventas y logística	Bajos 0,20	Medios bajos 0,30	Medios bajos 0,40	0,30
TOTAL (promedio simple)	0,25	0,21	0,27	fo = 0,24

Cuadro 3: Eficiencia

Fuente: Elaboración propia

Al contrario de lo que ocurre con los otros dos factores, la escala del de optimización funciona al revés, es decir, cero (0) es el valor ideal y uno (1) el valor menos deseado, ya que por un lado representa un costo y además el factor de optimización se encuentra restando en la fórmula de valor empresario (en la cual el ideal es 1).

Escala para el fo:

Bajo: 0 a 0,25

Medio bajo: 0,26 a 0,50

Medio alto: 0,51 a 0,75

Alto: 0,76 a 1



Como conclusión del cuadro se obtiene lo siguiente:

- El factor de optimización con un valor de 0,24 muestra a simple vista una gran eficiencia en todas las actividades de valor analizadas o lo que es lo mismo una gran fortaleza, pero habrá que comparar con las diferencias obtenidas según el factor de sofisticación para ver si realmente esto es así.
- $(fs-fo) = (0,37-0,24) = 0,13$, por lo tanto, se puede ver que la diferencia obtenida es aceptable en términos de eficiencia
- Administración General y Adquisición son muy eficientes, además:
En Administración General la diferencia generada es aceptable en términos de eficiencia $(fs-fo) = (0,42 - 0,15) = 0,27$ y en Adquisición también $(fs-fo) = (0,32 - 0,10) = 0,22$
- Transformación y Marketing son poco eficientes, además:
Se puede apreciar que en Transformación la diferencia generada no es aceptable en términos de eficiencia $(fs-fo) = (0,35 - 0,43) = -0,08$, sin embargo en Marketing sí, $(fs-fo) = (0,40- 0,30) = 0,10$

Cálculo del Valor Empresario

Se procederá con la obtención del mismo, recordando que el valor va de cero a uno al igual que los factores que lo integran, siendo uno el ideal.

$$Ve = fi (fs - fo) = 0,41 (0,37 - 0,24) = 0,053$$

Se puede concluir que el valor empresario es demasiado pequeño, casi nulo, por lo cual la empresa no cuenta con una ventaja superior respecto del resto de los competidores. Se debería trabajar en mejorar el factor de individuación y sofisticación, ya que ambos son debilidades para la empresa, para ello habría que rever los componentes de los mismos y realizar los cambios en donde corresponda.

Para ello se propuso alcanzar un valor de 0,80 en el factor de individuación y de 0,90 en el factor de sofisticación, así de esta manera superar mínimamente el límite de 0,50 y lograr aunque sea una fortaleza débil como valor empresario.

Por lo tanto, primeramente, se analizaron en conjunto con el dueño los aspectos que se pueden mejorar en los componentes del factor de individuación, comenzando con la visión y seguido de la misión, cultura y estructura, para lo cual se determinaron acciones que permitan alcanzar aproximadamente 0,80 en cada componente.



Acciones propuestas para la visión:

- Estar atento a los cambios del entorno para responder rápidamente ante variaciones del mismo
- En este trabajo se plantea la formación de escenarios, aspecto que no se contemplaba con anterioridad en la empresa
- Establecer llamadas diarias al comienzo del día con el encargado y que se coloque una pizarra de comunicación interna en el taller con avances, pendientes, cambios, entre otros.
- Crear un sistema formal de gestión de desempeño con pasos graduales y realistas. Primero definir objetivos claros, luego diseñar indicadores de rendimiento (medibles, alcanzables y relevantes), crear políticas y estándares, implementar programas de seguimiento y evaluación como reuniones periódicas de control de avances.
- Elaborar descripciones de puesto claras y por escrito (qué hace cada persona, qué no hace, a quién reporta). Usar diagramas de flujo sencillos para que todos entiendan dónde entra y sale su tarea. Determinar qué temas se comunican por correo, cuáles por reunión, cuáles por chat interno. Establecer reuniones breves y regulares para coordinar avances.
- Traducir la visión en objetivos concretos. Los objetivos deben ser SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazo definido), además utilizar tableros de seguimiento o documentos internos con metas visibles. Revisar periódicamente si se están cumpliendo las metas. Ajustar estrategias si se nota que la gente se está desviando. Involucrar a los empleados en la definición de objetivos para que se sientan parte. Reconocer los logros alcanzados.
- Definir claramente la visión y misión, redactar una frase corta y concreta de hacia dónde quiere ir la organización (asegurarse de que sea entendible por todos). Comunicar de forma clara y constante, tener reuniones de equipo donde se explique la visión e involucrar a los empleados en la definición de la misma.
- En las reuniones dejar espacios para pensar ideas y que los empleados propongan mejoras. Reconocer y premiar propuestas, lo clave es mostrar que la innovación sí se valora. Que haya capacitación y actualización, rotación de tareas (que los operarios cambien de función cada cierto tiempo para descubrir nuevas formas de trabajar). Esto rompe la rutina y abre posibilidades de mejora.
- Definir formalmente quien será el encargado temporal en caso de ausencia del principal



- Definir el valor de la solidaridad como parte de la cultura, incluirla en los principios de la carpintería, comunicarlo en reuniones y con ejemplos concretos. Si un operario termina antes, que tenga la consigna de dar una mano a quien esté más atrasado. Implementar rotación de puestos para que todos entiendan las dificultades de cada rol. Generar instancias sociales fuera del trabajo, estos espacios fortalecen lazos personales que luego se traducen en mayor solidaridad en el trabajo.
- Como se vio en el modelo de negocios Canvas, se implementarán políticas respecto al medio ambiente y la sociedad, las mismas deben quedar por escrito en un lugar visible del taller y además comunicarse por el dueño de la empresa a el encargado de la fábrica, quien deberá hacerle saber a la gente a su cargo de ellas.
- Ver la posibilidad de implementar algunos cambios y trabajar por objetivos
- Fomentar la comunicación abierta en reuniones breves de manera diaria y reconocer públicamente los logros grupales, también realizar salidas con actividades recreativas una vez cada dos meses en horario laboral
- Solicitar a expertos en el tema que realicen charlas o capacitaciones cortas sobre diversidad e inclusión, estas capacitaciones se harán según la periodicidad que el experto considere necesario
- Programar capacitaciones internas a fin de mes en el uso de la maquinaria para lograr mayor eficiencia y seguridad en el manejo de las mismas, además fomentar el intercambio de conocimientos entre los mismos empleados

Acciones propuestas para la misión:

- Mostrar casos de clientes reales, participar en ferias de vino, contar una historia de marca y resaltar la exclusividad
- Crear un catálogo digital en PDF, ofrecer promociones por volumen y segmentar con publicidad digital
- Crear un nombre de fantasía con un logo profesional, grabar el logo en algún lugar a modo de que se visualice la marca
- Crear una lista de control de calidad a seguir antes de entregar el producto
- Enviar mensaje post venta para conocer la opinión del cliente, también realizar de forma mas detallada un formulario de Google con preguntas orientadas a conocer sobre la experiencia de compra
- Reuniones mensuales del equipo para que cada empleado aporte que mejorar en el proceso, documentar las mejoras y medir el impacto



- Mantener un monitoreo de cuales productos se venden más

Acciones propuestas para la cultura:

- Implementar reuniones cortas donde se comenten problemas y posibles soluciones, donde todos tengan que proponer soluciones
- Establecer objetivos a alcanzar como equipo
- Utilizar diagramas con instructivos simples para la mejor comprensión del proceso
- Elaborar un reglamento interno con puntos básicos como puntualidad, respeto, cuidado de herramientas, entre otros aspectos
- Hacer un análisis trimestral de variables del entorno, como precios de la madera, tendencias de consumo de los clientes y tener un plan de reacción rápida ante cambios inesperados
- Destinar tiempo en las reuniones para que todos propongan propuestas de innovación, por más que sea en cuestiones simples
- Asignar todas las semanas a un empleado distinto como responsable del control, así todos participan y aprenden
- Reforzar la idea de que somos un equipo mediante comunicación constante, hay varios momentos donde se puede recordar

Acciones propuestas para la estructura:

- Plan de inducción para nuevos empleados, capacitaciones internas mensuales, tener registro escrito o en video
- El reglamento interno que se propuso elaborar, presentarlo en una reunión formal y grupal donde todos lo firmen, luego dejarlo en algún lugar visible en la organización

Respecto al factor de sofisticación se proponen acciones de innovación y mejoras en todas las actividades de valor:

Innovación en Administración General: Realizar un flujo de efectivo real y planificado, para controlar la liquidez, detectar faltantes de efectivo a tiempo, planificar inversiones y reducir la incertidumbre.

Mejoras en Administración General: Realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal con mayor detalle, dedicando el tiempo necesario a la entrevista y adicionando un cuestionario por escrito dejando constancia.



Innovación en Adquisición: Incorporar un software de control de stocks, con alertas de inventarios mínimos

Mejoras en Adquisición: Realizar compras de mayor volumen en ciertos productos, para obtener precios por cantidad y evitar constantes quiebres de stock

Innovación en Transformación: Compra de nueva maquinaria más moderna, para poder trabajar con mayor seguridad y de manera más eficiente

Mejoras en Transformación: Que todos en la carpintería aprendan a usar la maquinaria correspondiente tanto en la teoría mediante capacitaciones como en la práctica a través de rotación de tareas

Innovación en Marketing: Realizar publicidad a través de algún medio digital, hoy en día solo se cuenta con el boca en boca y la trayectoria en el rubro

Mejoras en Marketing: Preparar un buen speech de ventas, con técnicas de negociación, con una presentación formal acompañada de diapositivas y productos de muestra

Con las acciones propuestas tanto en el factor de individuación y sofisticación se podría decir que la empresa se encuentra en condiciones favorables y aceptables de valor empresario para llevar a cabo la nueva UEN respecto el análisis interno.

Capítulo 3

Análisis Externo

Una vez analizada la empresa de manera interna, determinando cuales son sus fortalezas y debilidades, se procederá con el análisis externo de la misma para conocer cuáles son las oportunidades y amenazas que ayudarán a potenciar o al contrario perjudicarán al negocio.

Se determinarán 3 niveles de variables según el grado de importancia y el impacto que tengan en los objetivos de la empresa. Las que afectan en cualquier sector de manera más directa son las de nivel 1, luego en orden de importancia y también de forma directa las de nivel 2 y por último indirectamente las de nivel 3.

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

Imagen 5: Niveles de Variables

Fuente: Ocaña (2016)

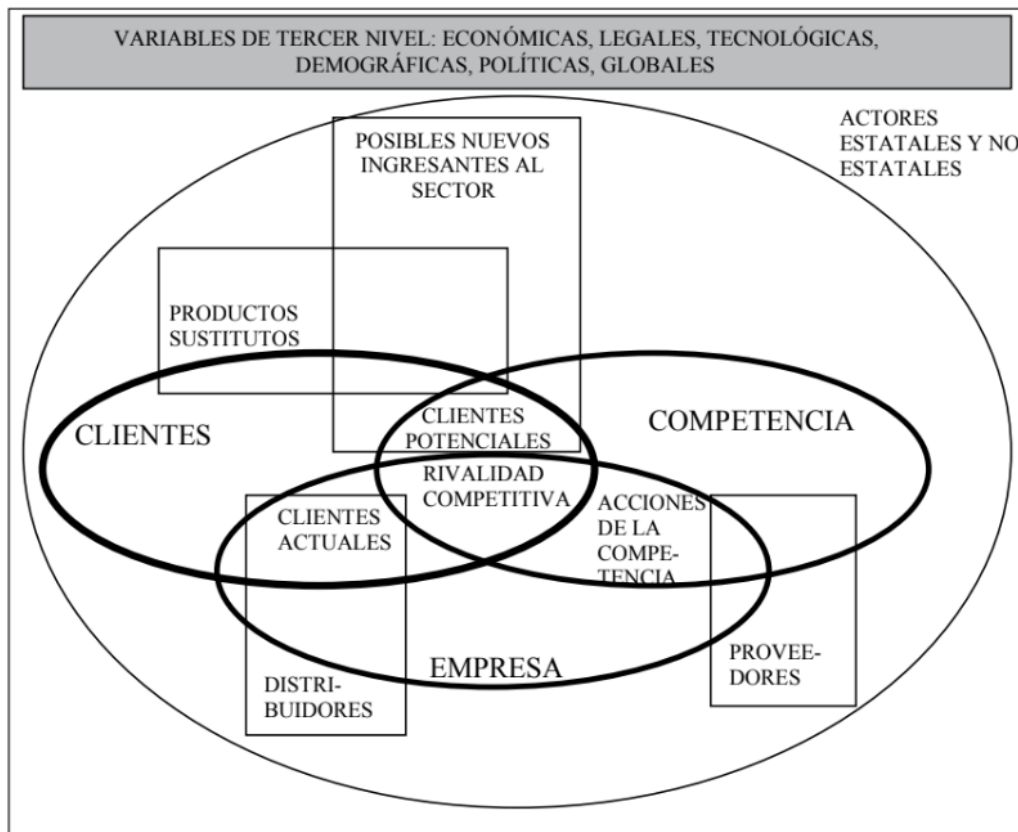


Imagen 6: Variables y su relación

Fuente: Ocaña (2016)

Tal como se puede apreciar esta relación entre las variables muestra que hay dinamismo en el sector. Ellas influirán entonces en los objetivos de la empresa, donde nos interesará particularmente como afectan a los de rentabilidad.

El análisis del sector que se realiza en este trabajo de investigación es sobre el segmento relacionado con la nueva UEN a incorporar, para el cual se analizarán las variables y subvariables que se consideran más importantes en la influencia de los objetivos de rentabilidad de la empresa y no todas las mencionadas en la bibliografía utilizada de base.

Además, este análisis será de manera subjetiva y por tanto la elección de si una variable es una oportunidad o una amenaza, se hará dependiendo de cómo afecte esta a ese objetivo de rentabilidad.



Variables de nivel 1

Clientes: Se dividen en actuales y potenciales:

a. Clientes actuales

a.1. Condiciones de la demanda (Clientes-Demanda)

a.1.1. Tamaño del mercado:

Se considera la suma de clientes actuales más potenciales. Además, con respecto a estos últimos para determinar el tamaño de mercado, se debe considerar también la capacidad que tenga la empresa de atender la demanda, sino fuera así, se incurriría probablemente en errores a la hora de considerar un mercado mucho más amplio que al que realmente se podría llegar con la oferta. Existen actualmente más de 1.200 bodegas en la provincia de Mendoza. (Instituto Ideas, 2024)

La empresa existente ya tiene clientes actuales con respecto a las cajas de madera que fabrica, pero debe ofrecer ahora el producto de su nueva UEN, aunque visto y considerando que atiende a varias bodegas de la provincia y que el ámbito geográfico a considerar en la nueva UEN desde un primer momento serán las mismas bodegas, desde este punto se puede considerar que el tamaño de mercado es una gran oportunidad para la empresa. Además, como clientes potenciales hay muchas bodegas más con las cuales se puede establecer una relación proveedor cliente llegando a cumplir con la demanda.

a.1.2. Crecimiento del mercado:

Para el análisis de esta subvariable se utilizará información del Instituto Nacional de Vitivinicultura.

Por un lado se puede apreciar la cantidad de bodegas inscriptas y elaboradoras entre 2010 y 2021.

Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Provincias	Inscriptas	Inscriptas	Inscriptas	Inscriptas	Inscriptas	Inscriptas
	Elaboradoras	Elaboradoras	Elaboradoras	Elaboradoras	Elaboradoras	Elaboradoras
Mendoza	927	934	948	926	920	911
	703	698	681	674	656	634



2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inscriptas	Inscriptas	Inscriptas	Inscriptas	Inscriptas	Inscriptas
Elaboradoras	Elaboradoras	Elaboradoras	Elaboradoras	Elaboradoras	Elaboradoras
914	888	875	873	878	896
619	619	625	626	608	611

Imagen 7: Bodegas inscriptas y elaboradoras Mendoza

Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura (2024)

En un gráfico de líneas sería algo así:

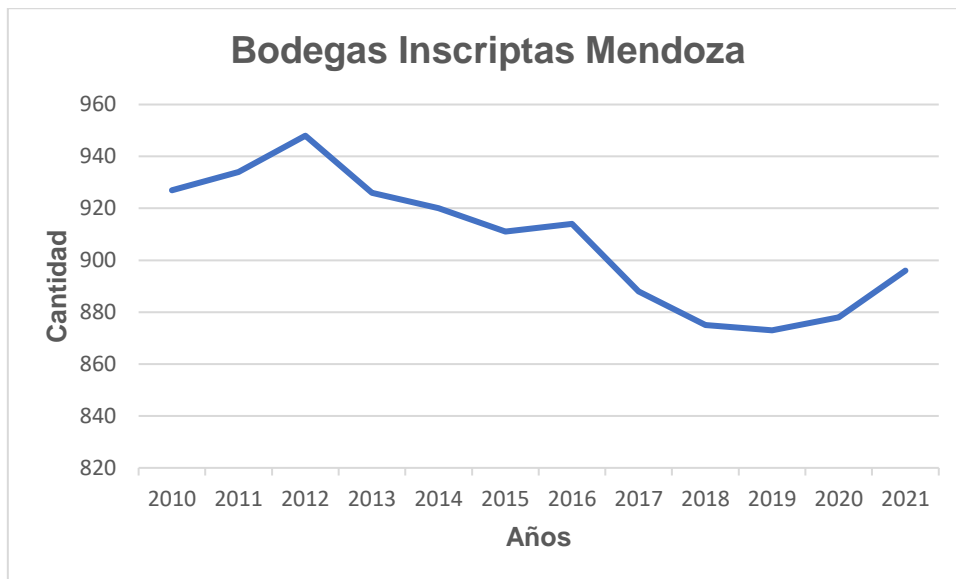


Gráfico 1: Bodegas inscriptas Mendoza

Fuente: Elaboración propia (2025)

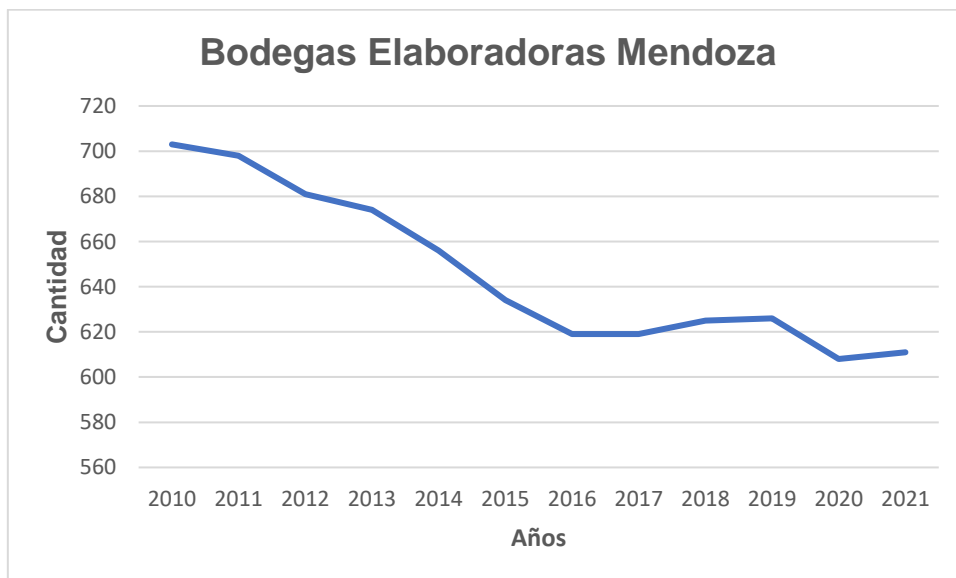


Gráfico 2: Bodegas elaboradoras Mendoza

Fuente: Elaboración propia (2025)

También se puede apreciar lo siguiente:

Superficie y cantidad de viñedos – Serie 1990-2024 - MENDOZA

AÑO	SUPERFICIE (HECTÁREAS)	CANTIDAD DE VIÑEDOS	TAMAÑO MEDIO DEL VIÑEDO (ha)
1990*	146.709	20.118	7,3
2000**	141.081	16.014	8,8
2010***	154.215	16.361	9,4
2011	155.062	16.435	9,4
2012	157.204	16.600	9,5
2013	158.965	16.690	9,5
2014	160.983	16.812	9,6
2015	159.649	16.510	9,7
2016	158.585	16.196	9,8
2017	155.901	15.668	10,0
2018	153.029	15.449	9,9
2019	151.490	15.302	9,9
2020	151.233	15.319	9,9
2021	148.996	15.171	9,8
2022	147.379	15.084	9,8
2023	145.393	14.934	9,7
2024	142.785	14.593	9,8
Var. % 23/24	-1,8	-2,3	0,5
Var. % 15/24	-10,6	-11,6	1,2
Dif. (ha) 23-24	-2.607	-341	
Dif. (ha) 15-24	-16.864	-1.917	

Imagen 8: Superficie y cantidad de viñedos Mendoza

Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura (2024)

En un gráfico de líneas sería algo así:

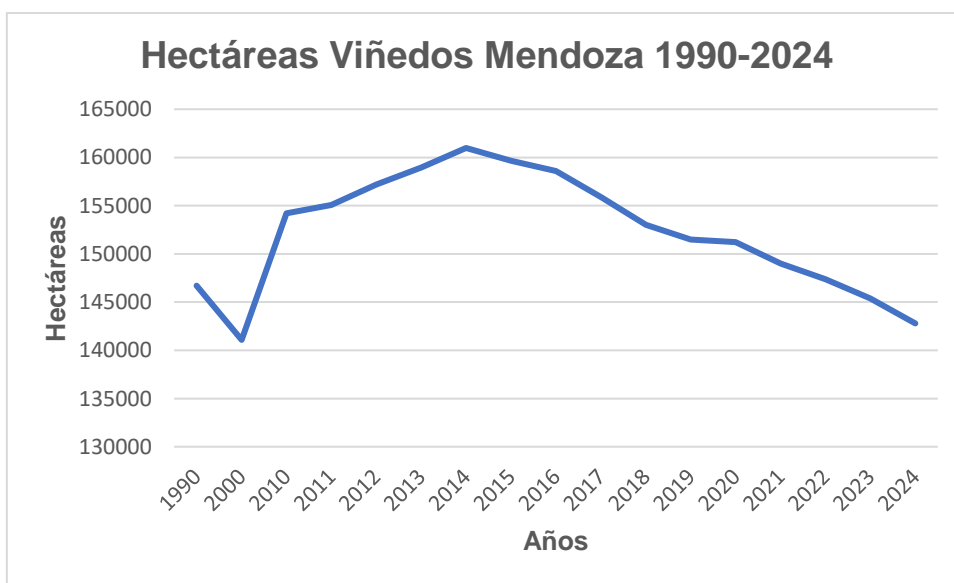


Gráfico 3: Hectáreas viñedos Mendoza - Fuente: Elaboración propia (2025)

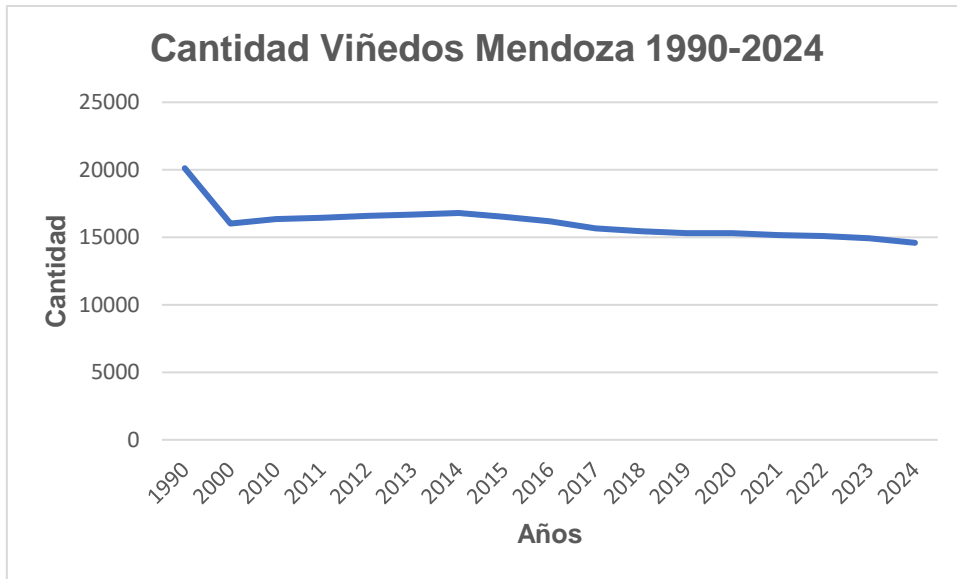


Gráfico 4: Cantidad viñedos Mendoza

Fuente: Elaboración propia (2025)

PRODUCCIÓN TOTAL DE UVA POR PROVINCIA DE ORIGEN - SERIE 2015-2024 - QUINTALES

Provincia	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mendoza	16.884.089	10.196.052	12.621.820	17.151.351	17.108.180	14.453.947	15.630.880	13.243.217	9.347.928	13.624.208

Imagen 9: Producción de uva en Mendoza

Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura (2024)

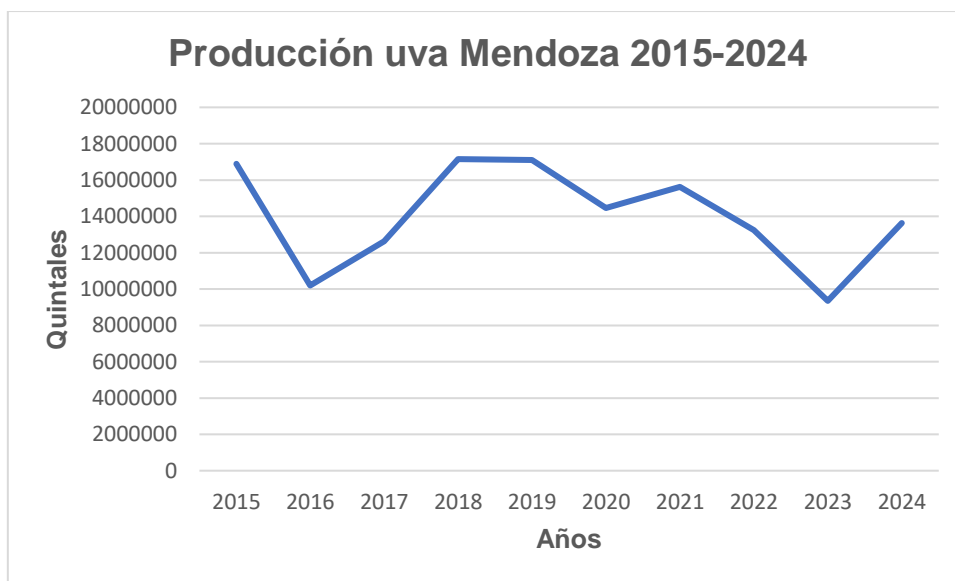


Gráfico 5: Producción uva Mendoza - Fuente: Elaboración propia (2025)

**INGRESO DE UVA A ESTABLECIMIENTOS ELABORADORES DE VINO Y/O MOSTO - POR PROVINCIA DEL ESTABLECIMIENTO
AÑOS 2015 - 2024 - EN QUINTALES**

Provincias	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
MENDOZA	16.929.115	10.279.026	12.688.413	17.185.900	17.141.083	14.486.373	15.697.155	13.318.841	9.608.786	13.910.825

Imagen 10: Ingreso a establecimientos elaboradores Mendoza

Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura (2024)



Gráfico 6: Uva para vino o mosto

Fuente: Elaboración propia (2025)

TOTAL PAÍS - MERCADO INTERNO DE VINO 2015-2024 - EN HECTÓLITROS

POR PROVINCIA DE ORIGEN

PROVINCIA	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mendoza	7.755.351	7.181.987	6.820.007	6.412.438	7.016.197	7.556.100	6.778.353	6.777.051	6.451.133	6.452.036

Imagen 11: Mercado interno de vino Mendoza

Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura (2024)

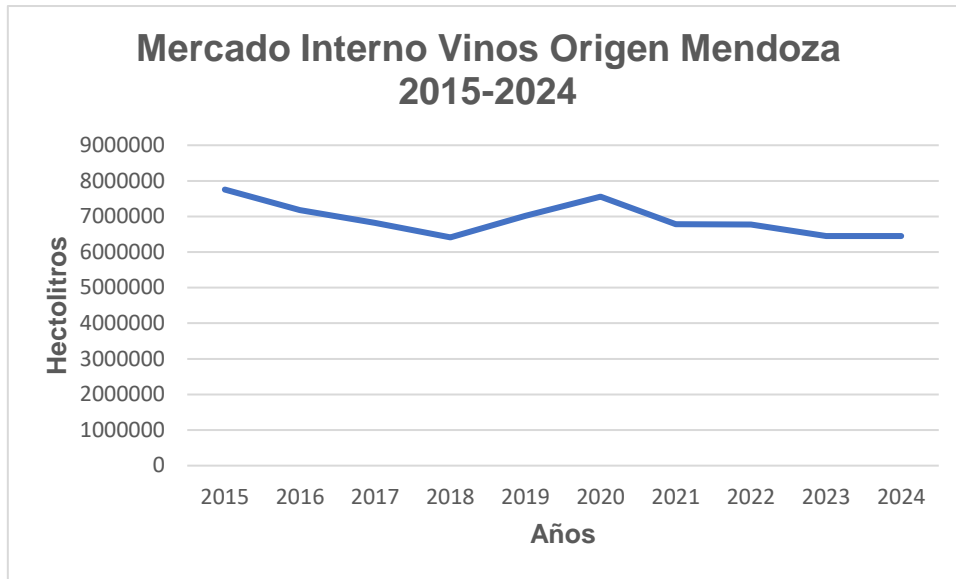


Gráfico 7: Mercado interno vinos Mendoza

Fuente: Elaboración propia (2025)

Mercado Externo de Vinos por Provincia de Origen Años 2000-2024 en Volumen
(hectolitros)

AÑOS	MENDOZA		
	2000	714.838	2013
2001	775.066	2014	2.249.534
2002	1.035.844	2015	2.312.405
2003	1.665.543	2016	2.257.634
2004	1.404.102	2017	1.999.619
2005	1.852.869	2018	2.332.425
2006	2.485.287	2019	2.704.698
2007	2.898.002	2020	3.585.972
2008	3.306.390	2021	3.079.073
2009	2.217.248	2022	2.445.931
2010	2.307.070	2023	1.827.139
2011	2.534.721	2024	1.931.375
2012	2.894.676		

Imagen 12: Mercado externo de vino Mendoza

Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura (2024)

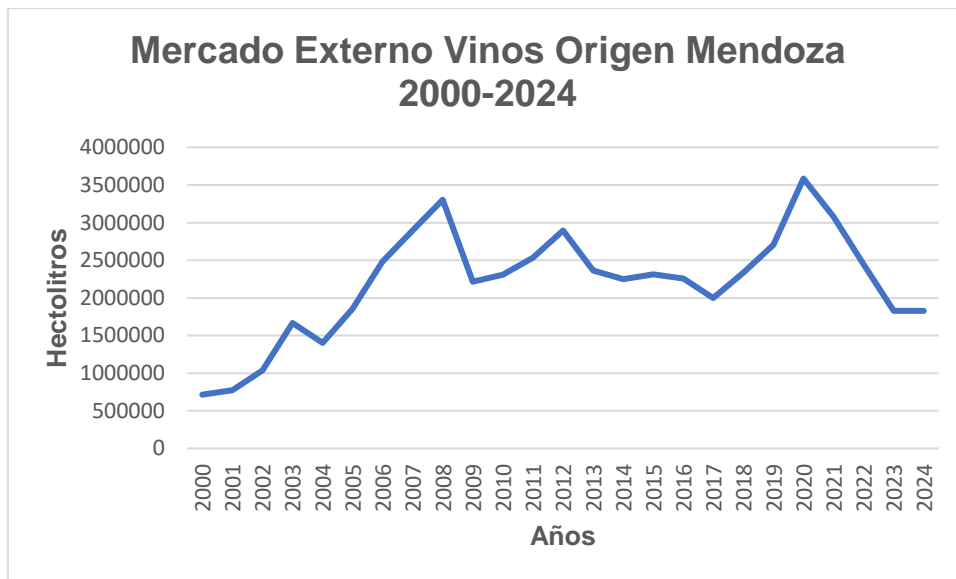


Gráfico 8: Mercado externo vinos Mendoza

Fuente: Elaboración propia (2025)

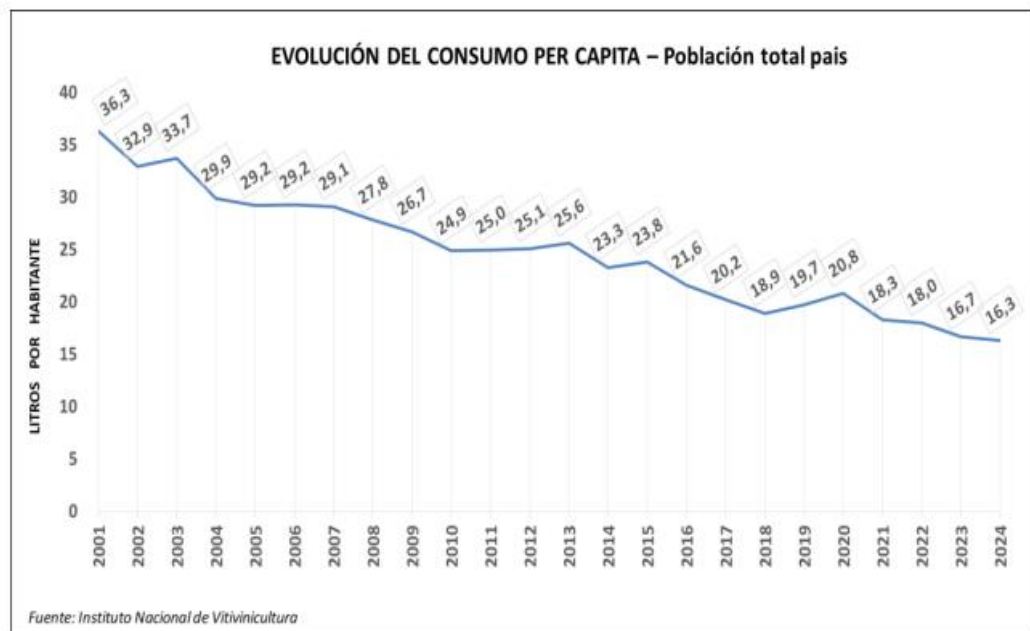


Gráfico 9: Evolución consumo per cápita Argentina

Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura (2024)



Se consideró la provincia de Mendoza, debido a que aquí se comercializan las cajas de vino y se quiere incursionar aquí mismo con los pallets. Luego de analizar todos los gráficos a nivel provincial, se detectó una situación de declive para el sector.

Solo se analizó a nivel país el consumo per cápita, donde claro está también y bien marcada la situación de declive respecto esta variable.

Se concluye entonces una leve amenaza para la empresa, debido a que en algunos gráficos se aprecia que el sector desea reacomodarse y que todavía hay posibilidades de evitar la muerte.

a.1.3. Elasticidad de la demanda:

En este caso puntual la demanda no varía notablemente ante cambios en el nivel de precios, por lo que es inelástica. Ello ocurre por varios motivos, por un lado su importancia y necesidad en la industria, en este caso bodegas, que necesitan del mismo obligatoriamente para almacenamiento y traslado, por lo cual, ante un aumento del precio no pueden reducir sus cantidades de compra ampliamente, además hay pocos productos sustitutos existentes (variable tratada posteriormente).

La cantidad demandada viene dada por el nivel de producción o venta de las bodegas por lo que una baja en el nivel de precios, tampoco dará lugar a una compra excesiva de los mismos, por otro lado, representan un costo muy bajo en relación a la carga transportada.

Esta situación es sumamente favorable para la empresa, por lo tanto, es una gran oportunidad.

a.2. Clientes actuales (Clientes-Empresa)

a.2.1. Demanda de servicios:

En este caso el bien es demasiado básico en cuanto a sus prestaciones y por suerte los clientes no exigen servicios adicionales, se conforman con la recepción del bien solicitado, esto es una gran oportunidad para la empresa.

a.2.2. Sensibilidad a la marca:

Ante cambios reales o aparentes los clientes no son muy sensibles a la marca, ya que el bien puede tener alguna adaptación, en este caso a las bodegas, o prestarse un servicio adicional, pero vimos recién que tampoco es muy valorado, por lo tanto más bien serían sensibles al precio. Esto es levemente favorable para la empresa, ya que por un lado la misma no tiene una marca realmente conocida, aspecto muy positivo para



introducirse en el mercado, pero por otro lado tiene que hacer esfuerzos para lograr competir más por precios y esto por más que se tenga experiencia en el rubro maderero, hay otras como Inpall que están con anterioridad exclusivamente en el rubro de pallets y tienen su negocio funcionando con mayor eficiencia, por lo que se considera una leve oportunidad.

a.2.3. Sensibilidad a los criterios de señalamiento:

Por suerte en este sector los clientes no prestan atención a los criterios de señalamiento, motivo por el cual tampoco ningún competidor se esmera en la comunicación de sus productos. El boca en boca termina siendo el medio por el cual los clientes eligen preguntar por tal o cual empresa. El hecho de que los clientes no sean sensibles a criterios de señalamiento disminuye el costo de la empresa, situación que es sumamente favorable.

b. Clientes potenciales

b.1. Clientes-Competencia

b.1.1. Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada:

Es fácil que los clientes de la competencia cambien de proveedor y puntualmente elijan a Rodríguez Adriana si esta incursiona en la venta de pallets de madera. Debido a que el costo de cambio es bajo, en lo que más debe esmerarse es en ofrecer el producto a más bajo precio, lo cual lo logrará a través de economías de escala en un futuro, pero en un primer momento logrará precios competitivos y atractivos para los clientes potenciales a través de las economías de alcance, al aprovechar el know how en el rubro maderero y compartir varios costos entre ambas UEN.

Esto se verá como una leve oportunidad, porque a la inversa, en el pasaje de los clientes de la empresa a la competencia ocurriría lo mismo, ya que no se contaría con atributos diferenciales por sobre el resto de la competencia.

b.1.2. Grado de fidelización de los clientes con la competencia:

Al no existir alto grado de fidelización esto repercute de manera positiva en la empresa bajo análisis, ya que la misma se incorporará en el mercado con una nueva UEN, teniendo posibilidades de ser elegida al momento de la compra. Esto es una oportunidad leve, debido a que a la inversa ocurriría lo mismo.



b.1.3. Fidelización por diferencias:

Los clientes de la competencia no sienten que se les ofrezca algo que no puedan encontrar en Rodríguez Adriana, más bien están dispuestos a cambiar de proveedores con facilidad, lo cual es bueno para la empresa en cuestión desde el punto de vista en el que se encuentra analizada, aunque lo mismo le pasará una vez que prueben los productos de la empresa, sentirán que no se les ofrece nada diferente, ante lo cual se considera una leve oportunidad.

Empresa

a. Empresas - clientes actuales, analizando los canales de distribución: Las variables mencionadas en la bibliografía, referidas a esta relación, no serán consideradas debido a que la empresa no está interesada en tratar con intermediarios para la venta, atenderá directamente a sus clientes (en principio bodegas)

b. Empresa - Clientes - Competencia, analizando la rivalidad competitiva:

b.1.1. Número de competidores importantes:

Son pocos los competidores en general si sólo se consideran las fábricas ubicadas en la provincia de Mendoza, en total menos de 10 y si además entre ellos se toma en consideración los importantes, son 3: Inpall, Beraca y José María Maderas. Que exista un mercado potencial de gran tamaño y tan pocos competidores importantes se considerará como una gran oportunidad.

b.1.2. Especificidad de los activos:

En lo que respecta a esta variable, es sumamente accesible el acceso a los activos específicos, tales como maquinaria, herramientas, materia prima, infraestructura, entre otros. No sólo son fáciles de conseguir sino que también son accesibles desde el punto de vista financiero. Ello incrementa la rivalidad competitiva del sector considerándose una gran amenaza.

b.1.3. Diferenciación de procesos y servicios:

El grado de diferenciación en este sector se podría considerar muy bajo, no hay ninguna empresa que resalte con respecto a mejores procesos, incorporación de nuevas tecnologías, ni servicios novedosos, por lo tanto ello permite que las empresas que compiten en el mismo sector puedan relajarse en cuanto a la rivalidad competitiva relacionada con esta variable, ofreciendo una gran oportunidad para la empresa.



Competencia

a. Acciones Competitivas (Empresa-Competencia)

a.1. Grado de iniciativa de la competencia:

En el sector existe un líder (Inpall), un seguidor (Beraca) y varios rezagados, lo que hace que exista mayor iniciativa al momento de buscar estrategias para competir, sobre todo por parte del seguidor, ya que el líder está conforme con su participación actual y los rezagados si intentan llevar la iniciativa sufren represalias, tal es así que Rodríguez Adriana comenzará como rezagada y por lo tanto es una situación sumamente desfavorable, considerandose una gran amenaza.

a.2. Capacidad del competidor/es principal/es:

Las personas, procesos y recursos con los que cuenta la competencia son algo similares por más que exista una empresa líder, una seguidora y varios rezagados, por lo tanto no es difícil lograr las mismas capacidades, por ello será que esta variable es una leve amenaza.

a.3. Diferencia y eficiencia aportadas por el competidor:

Los mismos se destacan principalmente por ser más eficientes que diferentes, lo cual se considera más fácil de imitar que la diferenciación. Puede que al principio cueste lograr economías de escala pero en algún momento se logra y también es cierto que la empresa analizada en este trabajo de investigación, es capaz de alcanzar en sus comienzos junto con la UEN de cajas economías de alcance, por ello esta variable es una leve oportunidad.

Variables de nivel 2

Proveedores

De los proveedores interesa analizar su poder de negociación. Si el poder de negociación es alto, entonces el sector es menos favorable. Una interesante forma de estimar las condiciones de negociación entre el proveedor y el comprador es la siguiente matriz:



Importancia del Proveedor	Alta	La empresa compradora es vulnerable (Alto poder de negociación)	Dependencia Mutua (Equilibrado poder de negociación)
	Baja	Transacciones anónimas en mercados no especializados (Equilibrado/bajo poder de negociación)	El proveedor es vulnerable (bajo poder de negociación)
		Baja	Alta

Importancia del comprador

Fuente: adaptado de Sharon Oster, Análisis moderno de la competitividad.

El mayor o menor poder de negociación de los proveedores está en función de distintas variables, donde analizaremos algunas en cuestión:

a.1. Número de proveedores importantes:

La materia prima por excelencia para la fabricación de pallets es la madera y su insumo son clavos. La materia prima se puede adquirir en Mendoza aunque mayormente se trae de Misiones y los clavos se pueden obtener en Mendoza o Buenos Aires, pero sea cual sea la provincia donde se obtenga la materia prima o el insumo hay gran cantidad de proveedores y ninguno destaca por sobre los demás, lo mismo aplica para proveedores de maquinaria para el rubro, situación que favorece a las empresas del sector.

Con respecto a los CATEM para el tratado de la madera no se cuenta con la misma suerte en cuanto a cantidad, habiendo 11 establecimientos autorizados de los cuales 4 se encuentran más alejados, en Tupungato, Tunuyán y San Rafael, por lo que esto reduciría apenas el poder de negociación de la empresa, pero de todas formas ninguno es imprescindible por sobre el resto. (Argentina Gobierno, 2024)

Se va a considerar entonces a esta variable como una gran oportunidad.

a.2. Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor:

Se podría decir que existe nula posibilidad de sustitutos y por sobre todo menos para proporcionar la calidad y cumplir con las especificaciones solicitadas por las bodegas, por otro lado, si los pallets son para exportación si o si necesitan tratamiento térmico, es por ello que se presenta una gran amenaza para el sector.



a.3. Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante:

En cuanto a los proveedores de clavos se cree poco probable que los mismos decidan integrarse hacia adelante y en caso de que lo hagan que tengan un buen desempeño, caso contrario con los proveedores de madera quienes cuentan con establecimientos tales como galpones utilizados en la fabricación de pallets, algunas máquinas relacionadas y quizás incluso personas que alguna vez hayan trabajado en alguna fábrica de pallets y conozcan sobre el proceso. Además, algunos de los prestadores del servicio de tratado de la madera actualmente venden pallets. Por todo lo mencionado se considera una gran amenaza.

Posibles Nuevos Ingresantes

Si un sector de negocios es atractivo estará siempre expuesto a la amenaza de nuevas empresas que quieran ingresar a competir allí. Existen factores propios del sector que obstaculizan o por lo menos desalientan a los nuevos competidores; a estos factores se los llaman naturales o propios del sector. También existen otros factores o barreras no naturales que responden a condiciones impuestas fuera de la propia competitividad como por ejemplo barreras legales de ingreso. La mayor o menor cantidad de barreras de ingreso, naturales o no, hacen que el sector sea más o menos atractivo.

En este caso la empresa existe pero compitiendo en otro mercado, por lo cual, respecto a la fabricación de pallets se la considerará como nueva en el sector y por ende el análisis será desde ese punto de vista.

a. Barreras creadas por los competidores (o directas):

a.1. Diferenciación del producto:

Los productos ofrecidos por los competidores no tienen importantes diferencias reales entre sí, podrían ser más de manera aparente, por lo cual para la empresa en cuestión que desea incorporarse a competir en pallets le es atractivo ingresar al sector, lo cual es una gran oportunidad.

a.2. Identificación de la marca:

No es lo más importante para el tipo de clientes que conforman el sector, pero siempre la marca termina siendo un diferenciador, tal como se vio cuando se analizó la identidad. En este caso hay pocas empresas con sus marcas asociadas y reconocidas en el mercado, lo cual es favorable para ingresar. Aunque como se dijo hay algo de interés en la marca y Rodríguez Adriana aunque no es conocida en cuanto a pallets, es



conocida en la fabricación de cajas, motivo por el cual la identificación de marca se presenta como una leve oportunidad.

a.3. Requerimientos de capital:

Al no ser un sector de negocios sofisticado en tecnología, infraestructura, innovación de productos, procesos, conocimientos, entre otros, los requerimientos de capital son bajos. Quizás no sean los más bajos comparados con otros sectores y es por ello que como barrera de entrada la misma ejerce algo de presión, por lo cual son una oportunidad leve.

b. Barreras gubernamentales (o indirectas):

b.1. Protección a la industria:

Hay algunas cuestiones que benefician a las empresas nacionales vinculadas exclusivamente al sector, tales como aranceles a la importación de pallets de madera, entre el 14% y el 20% dependiendo del origen y tipo de pallet. (Grupo Y, 2022)

Además, existen programas que brindan incentivos a la industria nacional en general, a los cuales los extranjeros como importadores no pueden acceder, entre ellos se pueden mencionar algunos a continuación.

Se encuentra disponible el Programa de Apoyo a la Industria Responsable (PAIR), el cual ofrece líneas de crédito con tasas preferenciales, que varían entre el 0% y el 9%, dependiendo del proyecto y sus características, destinado a industrias que cumplen con sus obligaciones fiscales y laborales, incentivando la formalidad y el crecimiento del sector industrial en la provincia. (Mendoza Gobierno)

Programa Federal de Fortalecimiento de la Reactivación Productiva, creado por el Ministerio de Desarrollo Productivo, consiste en una rebaja gradual y temporaria de las contribuciones patronales para nuevas relaciones laborales durante un período de tres años. Está orientado a estimular la promoción del empleo y fomentar la generación de nuevos puestos de trabajo en sectores económicos determinados. (Argentina Gobierno, 2021)

El Programa de Competitividad en Mendoza con asistencia técnica gratuita en áreas como diseño, eficiencia energética, gestión ambiental y estrategia empresarial, el cual contribuye en la elaboración de informes de diagnóstico y propuestas de mejora

El Programa de Fomento a la Inversión Estratégica en Mendoza que brinda emisión de certificados de crédito fiscal aplicables contra el impuesto sobre los ingresos



brutos, por un monto de hasta el 100% de la inversión en activos reales, transferibles una vez y utilizables por cualquier contribuyente sujeto al impuesto en Mendoza. (Consejo Empresario Mendocino)

Como si todo esto fuera poco el Estado prioriza a proveedores locales en licitaciones.

Todo lo analizado en esta variable hace que la misma se presente como una gran oportunidad, es decir, la empresa va a acceder a un sector donde va a estar protegida.

b.2. Regulación a la industria:

Se pueden mencionar las siguientes:

Regulación Fitosanitaria NIMF 15 / ISPM 15 la cual es obligatoria para exportar productos con pallets de madera, la misma exige tratamiento térmico (HT) o fumigación con bromuro de metilo (MB), registro en SENASA y uso de sello oficial en cada pallet tratado. (Argentina Gobierno y Pallets Argentina)

Normativas de construcción y calidad de pallets como IRAM 10.016, estas no son obligatorias por ley, pero son muy usadas en el comercio formal y regulan dimensiones, capacidad de carga, tipo y calidad de madera. (IRAM 10.016)

Exigencias en cuanto a normativa ambiental depende del tipo de tratamiento que se haga:

tratamiento térmico (HT): Se necesita habilitación provincial como centro de tratamiento, control de emisiones, aislamiento térmico, entre otros.

Si se usa bromuro de metilo (MB): Es mucho más controlado por ser tóxico y contaminante. Puede requerir autorización especial.

A nivel más general en cualquier industria se necesita habilitación industrial y municipal, dependiendo de la localidad (en Mendoza cambia por municipio), se exige: zonificación industrial adecuada, declaración jurada de la actividad, medidas de seguridad contra incendios, planos aprobados del galpón, entre otros.

Las regulaciones son pocas e incluso las normas IRAM mencionadas no son obligatorias, por tal motivo, se considera que hay una amenaza leve.



b.3. Costo financiero del ingreso:

Como barrera está claro que al necesitarse una fábrica, se parte de la base de que el mismo es elevado respecto de otro tipo de negocios. En este caso puntual se considera que será una oportunidad leve porque no se necesitará de ciertas inversiones al ser una extensión de un negocio ya existente, considerandose apenas elevado.

En principio se aprovechará el galpón de la UEN de cajas, se destinará un mínimo de tiempo para la capacitación del personal, ya que el mismo tiene noción de toda la maquinaria de carpintería necesaria para la fabricación de pallets, además con respecto a la inversión en vehículos se utilizará en el comienzo la camioneta del dueño y en cuanto a la madera se aprovechará la compra del equipo que se ha realizado recientemente.

Por lo tanto, la mayor inversión será en maquinaria adicional para usar en la producción de pallets y no ocupar la que se utiliza en las cajas y esta a su vez no hace falta ni siquiera que sea nueva. Por otro lado el CATEM para el tratamiento de los pallets, el cual requiere de inversión adicional, se planeará de realizarlo en un futuro, por lo tanto de momento se aprovechará el know how y todos los recursos existentes para competir sin tanta inversión inicial.

Productos sustitutos

a.1. Disponibilidad de sustitutos cercanos:

Si bien existen pallets de distintos materiales como plástico, metal, cartón prensado, los mismos no se consideran sustitutos cercanos por distintas razones, ya sea por no soportar la misma cantidad de peso, por su costo elevado, poca practicidad, imposibilidad de reparación, su no recomendación para exportación, entre otras. Cada uno tiene distintos tipos de usos según la industria que se trate. Es por ello que existe una gran oportunidad.

a.2. Costo de cambio para el usuario:

El mismo es alto, ya que los clientes pueden cambiar a los sustitutos disponibles, pero como se mencionó arriba estos tienen notables diferencias ante lo cual es difícil seleccionar un sustituto y más fácil es elegir otro proveedor de pallets de madera. El costo de cambio elevado se presenta como una gran oportunidad.



Actores estatales y no estatales

a. Actores estatales

a.1. Entes reguladores:

A nivel nacional se encuentra el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) que regula los tratamientos fitosanitarios de pallets para exportación, conforme a la Norma Internacional para Medidas Fitosanitarias N°15 (NIMF 15) (Argentina Gobierno y Pallets Argentina). Esta norma aplica directamente al sector en cuestión.

Existen además entes reguladores que afectan la gran mayoría de sectores del país tales como:

El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) que desarrolla normas técnicas, brinda certificaciones y realiza ensayos para productos industriales, incluidos los pallets, aunque no es obligatorio su cumplimiento. (INTI Gobierno)

La ex Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), actualmente la Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA) que regula aspectos fiscales y aduaneros.

En Mendoza ATM (Administración Tributaria Mendoza) que recauda ingresos brutos y otros impuestos provinciales.

El Ministerio de Trabajo que fiscaliza condiciones de trabajo, cumplimiento de normas de seguridad e higiene y contratación legal de empleados.

La ART (Aseguradora de Riesgos del Trabajo) que controla los riesgos laborales y exige el cumplimiento de protocolos de seguridad.

La Municipalidad donde se encuentre el establecimiento que exige habilitación comercial, determina la zona industrial, entre otros aspectos.

Se puede apreciar una gran cantidad de entes reguladores, pero muchos de ellos influyen en cualquier tipo de industria, por lo tanto se considerará que hay una amenaza débil.



a.2. Organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas:

Los entes reguladores mencionados también se encuentran en este apartado, son muchos pero no todos influyen de manera directa al sector, por ello, se considera que hay una leve amenaza.

b. Actores No Estatales

b.1. Organizaciones No Gubernamentales:

ONGs relacionadas con la sostenibilidad forestal y la gestión de recursos, las cuales influyen de manera muy indirecta a la empresa analizada, centrándose en aquellas que realizan explotación forestal, como lo es el caso del proveedor de madera con quien cuenta la empresa.

Asociación Forestal Argentina (AFoA) que representa a la cadena de valor forestal y promueve la gestión sostenible de los bosques, participando en el desarrollo de políticas públicas y normativas. (AFoA, s.f.)

Fundación Vida Silvestre Argentina que trabaja en la conservación de la biodiversidad y promueve prácticas de producción y consumo responsables. (Vida Silvestre, s.f.)

Fundación Rewilding Argentina que se enfoca en la restauración de ecosistemas y la reintroducción de especies nativas. Colabora con comunidades locales en el desarrollo de actividades económicas sostenibles. (Rewilding, s.f.)

La Forest Stewardship Council (FSC) que es una organización internacional que establece estándares para la gestión forestal responsable, aunque no es una ONG argentina, su certificación es adoptada por muchas empresas en el país. (Forest Stewardship Council, s.f.)

Hay varias ONGs que influyen en el sector, pero a la empresa de manera muy indirecta, es por ello que se considera que hay una amenaza débil.



Análisis de las variables del Nivel 3

a. Las variables de la economía global

a.1. Grado de Integración Regional:

Argentina forma parte del Mercosur, un bloque económico que busca la integración regional mediante la eliminación de barreras arancelarias y la facilitación del comercio entre sus miembros. Esta integración permite a los fabricantes de pallets en Mendoza acceder a un mercado ampliado sin enfrentar aranceles significativos, lo que puede aumentar la demanda y fomentar la producción local. (Wikipedia)

Además hay un acuerdo entre la Unión Europea y el Mercosur, que busca eliminar más del 90% de los aranceles entre los países miembros, podría abrir nuevas oportunidades de exportación para los productores de pallets, siempre y cuando se cumplan con los estándares y normativas exigidas por la UE. (Diario El País, 2024)

Esto se presenta como una gran oportunidad.

a.2. Acceso a los Canales de Distribución Internacional:

En cuanto a la ubicación geográfica de Mendoza, se encuentra alejada de los principales puertos marítimos y esto presenta inconvenientes logísticos en la exportación de pallets. Sin embargo, por otro lado, los acuerdos de facilitación logística en el Mercosur ayudan a mejorar el acceso a los canales de distribución internacional, reduciendo costos y tiempos de transporte. Es por ello que se considerará una leve oportunidad

a.3. Grado de Requerimiento de Adaptación a los Mercados Internacionales:

Como se mencionó con anterioridad los pallets destinados a la exportación deben cumplir con la Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias NIMF 15, que establece tratamientos específicos para evitar la propagación de plagas a través de embalajes de madera.

Además, los mercados internacionales pueden requerir adaptaciones en las dimensiones y especificaciones de los pallets. Por ejemplo, la Unión Europea utiliza comúnmente el pallet EUR de 1200x800 mm, mientras que en América del Norte se prefiere el pallet de 1200x1000 mm.



Se considera que los requerimientos de adaptación no dificultan para nada el sector, lo que se presenta como una leve amenaza.

b. Las variables de la Economía Nacional

b.1. Entorno económico

b.1.1 Acceso al crédito:

Hay una nueva línea de financiamiento por parte del Gobierno de Mendoza a través del Fondo para la Transformación y el Crecimiento, en colaboración con el Banco Nación y el Banco Ciudad. Es una línea de créditos con bonificación de tasas destinada al desarrollo y crecimiento de los sectores comercio, turismo e industria de la provincia. (Mendoza Gobierno, 2025 y Fondo para la Transformación y el Crecimiento)

También existen los Créditos del Fondo para la Transformación y el Crecimiento (FTyC), que ofrece financiamiento a todos los sectores de la economía, incluyendo el agrícola, servicios, comercio, industria y turismo. (Fondo para la Transformación y el Crecimiento)

Se encuentran por otra parte los Créditos del Consejo Federal de Inversiones (CFI) que atienden las necesidades de financiamiento de las MiPyMEs de diversas actividades productivas, en cuestiones como las siguientes: Activos fijos como equipamiento y maquinaria, obras civiles de ampliación, mejoras de instalaciones y otras inversiones para modernizar la empresa. También ayuda para adquirir capital de trabajo asociado a la inversión productiva, hasta 30% del monto total del préstamo, con tope de \$22,5 millones. (Consejo Federal de Inversiones)

El BNA ofrece el régimen de inversión productiva, créditos para proyectos de inversión destinados a la producción y/o comercialización de bienes y servicios, para micro, pequeñas y medianas empresas de todos los sectores económicos. También ofrece financiamiento en inversión con destino amplio, para maquinarias y equipos nuevos de fabricación Nacional, entre otros. (Banco de la Nación Argentina)

Además de lo mencionado hay otras instituciones y bancos que ofrecen créditos, por lo cual es una gran oportunidad.

b.1.2. Costo del crédito:

El costo del crédito varía según la entidad financiera y el tipo de préstamo, entre otras consideraciones. A continuación se ven algunos ejemplos:



La bonificación de tasa del Banco Ciudad para obras civiles, maquinaria y equipos para Industria donde el Gobierno de Mendoza, a través del FTyC, bonificará en 5 puntos porcentuales anuales la tasa de interés, la cual es establecida según el destino del financiamiento, los plazos de devolución y la garantía ofrecida. (Fondo de Transformación y Comercio)

También se puede acceder a la bonificación de tasas del Banco Nación para lo mencionado con anterioridad, con los mismos 5 puntos porcentuales bonificados, pero además el Banco de la Nación Argentina, como agente financiero de la provincia, bonificará 2 puntos porcentuales anuales adicionales la tasa de interés, la cual queda en 21% nominal. (Fondo de Transformación y Comercio)

A su vez están los créditos ofrecidos por el FTyC para equipamiento, maquinaria, ampliación, mejoras de instalaciones y otras inversiones para modernizar PyMEs, con las siguientes tasas: Micro 20,18%, Pequeña 24,21% y Mediana 28,25%. (Fondo de Transformación y Comercio)

Por otro lado, también ofrecidos por el FTyC pero para el capital de trabajo están los créditos para insumos y materia prima para PyMEs agrícolas, industriales y de servicios. Las tasas son las siguientes: Micro 20,18%, Pequeña tramo 1 del 30,26%, Pequeña tramo 2 y Mediana tramo 1 del 40,35%. (Fondo de Transformación y Comercio)

Los Créditos del Consejo Federal de Inversiones ofrecen lo siguiente: una tasa variable nominal anual para préstamos de más de \$ 1 millón del 50% de la Tasa compensatoria variable activa de Cartera General Diversas Nominal Anual en Pesos del BNA más 2 puntos porcentuales. Para préstamos de menos de \$1 Millón del 50% de la Tasa compensatoria variable activa de Cartera General Diversas Nominal Anual en Pesos del BNA más 2 puntos porcentuales, bonificada al 50%. (Consejo Federal de Inversiones)

Las tasas están por debajo del promedio del mercado y esto sumado a las bonificaciones hace que sea una gran oportunidad.

b.1.3 Cambios en la demanda de bienes y servicios:

Analizando un poco la situación respecto del 2024 con el año anterior se puede apreciar que Argentina cosechó 19.189.740 quintales de uva, lo que representa un aumento del 31,9% respecto del 2023, donde Mendoza aportó el 71% de esta producción. (Informe anual de cosecha y elaboración, 2024)



Las exportaciones de vino argentino alcanzaron los 207,6 millones de litros en 2024, un incremento del 5,6% en comparación con 2023. De este total, el 75% correspondió a vinos fraccionados y el 25% a vinos a granel. (Argentina Gobierno, 2025)

El vino representó el 41% del total de las exportaciones de Mendoza en 2024, con un valor de 660 millones de dólares, marcando un crecimiento del 4% respecto al año anterior. (Mendoza Gobierno, 2025)

Visto de manera general, el panorama parece presentarse de manera muy favorable, ante lo cual se está frente a una gran oportunidad.

b.2. Entorno sociocultural

b.2.1 Estilo de vida:

Un estudio realizado por la consultora Demokratía en agosto de 2024 reveló que el vino es la bebida preferida en los encuentros sociales de los mendocinos. En reuniones con amigos o familiares, el 31,85% de los encuestados elige vino, seguido por el fernet (23,38%) y la cerveza (22,89%). (Diario MDZ, 2024)

Además, la provincia cuenta con la Fiesta Nacional de la Vendimia desde 1936, que es una de las celebraciones más emblemáticas de Mendoza. (Wikipedia)

Por otro lado, Mendoza se ha consolidado como un polo enoturístico en Latinoamérica. Hay cerca de 900 bodegas, de las cuales 230 están abiertas al turismo, la provincia ofrece experiencias que combinan degustaciones, recorridos por viñedos y actividades culturales. (Mendoza Gobierno, 2025)

Todo lo mencionado hace que no sólo el mendocino se interese en el vino, sino también los turistas a través de la Fiesta de la Vendimia y las visitas a bodegas, lo cual ayuda a impulsar el consumo de vino, por ende su elaboración y consecuentemente aumenta la necesidad de pallets, lo cual es una gran oportunidad.

b.2.2 Actitud hacia el trabajo:

En cuanto a la experiencia personal en el negocio actual de fabricación de estuches de madera para bodegas, se ha podido encontrar siempre personal para cubrir la oferta laboral y el mismo ha estado dispuesto a aprender sin mayores complicaciones, tampoco ha habido mucha rotación, ni faltas al trabajo sin justa causa.

Se cree que esta misma suerte se tendrá en cuanto a la fabricación de pallets a la hora de buscar personal nuevo. Se considera una gran oportunidad, ya que empleados motivados y a gusto trabajan más productivamente.



b.3 Entorno legal

b.3.1 Presión tributaria:

La presión impositiva en Mendoza es superior al promedio nacional. Un informe del IERAL Mendoza reveló que la presión tributaria provincial se sitúa por encima del 5% del Producto Bruto Geográfico (PBG), siendo una de las más altas del país. Este nivel elevado se atribuye principalmente al aumento de la alícuota de Ingresos Brutos en 2012, impuesto considerado muy distorsivo y que afecta especialmente a las pequeñas y medianas empresas. (Diario Los Andes, 2023)

Esto es una gran amenaza.

b.3.2 Legislación laboral:

La industria maderera en Argentina se rige por el Convenio Colectivo de Trabajo 335/75, que establece las condiciones laborales específicas para los trabajadores del sector. Este convenio abarca aspectos como jornadas laborales, descansos, remuneraciones y condiciones de trabajo. (USIMRA)

La Unión de Sindicatos de la Industria Maderera de la República Argentina (USIMRA) y la Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines (FAIMA) han establecido acuerdos salariales para el período 2024-2025. Estos acuerdos incluyen incrementos salariales en cuotas, adaptándose a las condiciones económicas actuales. (El Comercio Online)

Estos aspectos afectan al sector considerándose una leve amenaza.

b.3.3 Legislación sobre el comercio exterior:

Como se mencionó con anterioridad, para exportar pallets de madera es obligatorio cumplir con la Norma Internacional para Medidas Fitosanitarias N°15 (NIMF 15), que establece tratamientos específicos para prevenir la propagación de plagas.

Además, el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa) implementó el SIG-TEM mediante la Resolución 757/2024. Este sistema digitaliza la gestión de tratamientos fitosanitarios para embalajes de madera, facilitando la emisión de certificados y mejorando la trazabilidad de los productos destinados a la exportación. (Infobae, 2024)

Esto se presenta como una leve amenaza, ya que no es difícil cumplir con los requisitos solicitados.



b.4 Entorno político

b.4.1 Estabilidad política:

Es fundamental para generar un entorno propicio para los negocios. En Argentina, la administración del presidente Javier Milei ha implementado medidas significativas para reducir el tamaño del Estado, como el cierre de ministerios y la reducción de empleados públicos. (Huffington, 2024)

En Mendoza, la situación política se caracteriza por una administración provincial que busca mantener el equilibrio fiscal y promover el desarrollo económico. El presupuesto provincial para 2025 proyecta un superávit y destina un porcentaje significativo a la inversión pública, priorizando obras viales, infraestructura de salud y educación, y proyectos habitacionales. (Senado Mendoza)

Se considera que a nivel nacional existe cierto dinamismo por las distintas medidas que se han implementado y se continúan implementando, pero en vistas de lograr una estabilidad y a nivel provincial se considera que hay equilibrio, por lo tanto, esto es una leve oportunidad hasta que se termine de estabilizar la economía, ya que ello permite que realizar inversiones o planificar estratégicamente a largo plazo sea posible.

b.4.2 Seriedad de los gobernantes:

En Mendoza, el gobierno provincial ha demostrado un compromiso con la transparencia y la eficiencia en la gestión pública. El presupuesto 2025 aprobado por la Legislatura destaca por su enfoque en fomentar la inversión, promover el desarrollo sostenido y asegurar una administración responsable de la deuda pública. (Argentina Gobierno)

Además a nivel nacional el gobierno se está esmerando por lograr credibilidad en la población y a nivel mundial.

Se cree que es una leve oportunidad por el momento, hasta que se logren los distintos cambios propuestos.

b.5 Entorno tecnológico

b.5.1 Esfuerzo gubernamental en modernización tecnológica:

El Gobierno de Mendoza ha implementado diversas iniciativas para impulsar la modernización tecnológica de las pymes:



Programa Industria 4.0: Lanzado el 13 de agosto de 2020, este programa busca acompañar y orientar a las empresas mendocinas en su proceso de transformación digital, brindándoles herramientas cualitativas y de financiamiento para mejorar su competitividad de manera sistémica. (Mendoza Gobierno)

Mendoza Innova con Impacto: Este programa provincial financia proyectos que promuevan el desarrollo sostenible, la transformación digital y la economía circular en Mendoza. Está orientado a empresas que buscan incorporar tecnología para mejorar sus procesos productivos. (Mendoza Gobierno, 2025)

Programa de Desarrollo y Fortalecimiento de Clústeres: Con un fondo total de \$400 millones, este programa busca potenciar la innovación y competitividad en sectores productivos mediante proyectos colaborativos. Es ideal para empresas que desean integrarse en cadenas de valor y mejorar su capacidad tecnológica. (Mendoza Gobierno, 2025)

Concurso Tec Asociativo 3: el objetivo es financiar proyectos de innovación público-privados a través de Aportes No Reembolsables (ANR), destinados a solucionar problemáticas comunes del sector productivo en Mendoza. (Mendoza Gobierno, 2025)

Soluciones I+D+i para el Sector Privado: Este programa financia proyectos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) para fortalecer la competitividad del sector privado en Mendoza, promoviendo soluciones tecnológicas, científicas y técnicas a desafíos estratégicos empresariales. (Mendoza Gobierno, 2025)

Se pueden apreciar varios programas impulsados por el gobierno en cuanto a la modernización tecnológica, lo que se presenta como una gran oportunidad.

b.5.2 Acceso a nuevas tecnologías:

El Centro Tecnológico de la Madera (CTM), ubicado en Luján de Cuyo, es una iniciativa conjunta entre la Universidad Nacional de Cuyo y asociaciones madereras privadas. Este centro ofrece servicios como aserrado, secado y afilado, además de capacitación y desarrollo de nuevos productos. Su objetivo es mejorar la competitividad del sector mediante la incorporación de tecnologías avanzadas y la optimización de procesos. (Mendoza Gobierno, 2020 y UNCUYO, 2022)

Esto se presenta como una oportunidad leve.

b.5.3 Esfuerzo sectorial en investigación y desarrollo:

La Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines (FAIMA) trabaja en conjunto con diversas cámaras y asociaciones para promover la innovación y el



desarrollo tecnológico en el sector. A través de programas y capacitaciones, buscan fortalecer la cadena de valor forestoindustrial y mejorar la competitividad de las empresas. (FAIMA)

Esto se presenta como una gran oportunidad.

VARIABLE	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
VARIABLES NIVEL 1					
CLIENTES: Clientes actuales: Condiciones de la demanda (Clientes – Demanda)					
Tamaño del mercado				X	5
Crecimiento del mercado		X			2
Elasticidad de la demanda				X	5
CLIENTES: Clientes actuales: (Clientes – Empresa)					
Demanda de servicios				X	5
Sensibilidad a la marca			X		4
Sensibilidad a los criterios de señalamiento				X	5
CLIENTES: Clientes potenciales: (Clientes-Competencia)					
Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada			X		4
Grado de fidelización de los clientes con la competencia			X		4
Fidelización por diferencias			X		4
EMPRESA: Empresa - Clientes - Competencia: analizando la rivalidad competitiva					
Número de competidores importantes				X	5
Especificidad de los activos	X				1
Diferenciación de procesos y servicios				X	5



COMPETENCIA: Acciones Competitivas (Empresa-Competencia)					
Grado de iniciativa de la competencia	X				1
Capacidad del competidor/es principal/es		X			2
Diferencia y eficiencia aportadas por el competidor			X		4
Suma de 15 variables analizadas					56
Promedio simple = Valor total de las variables de nivel 1					3,73

VARIABLES NIVEL 2					
PROVEEDORES					
Número de proveedores importantes				X	5
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	X				1
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	X				1
POSIBLES NUEVOS INGRESANTES: Barreras creadas por los competidores (o directas)					
Diferenciación del producto				X	5
Identificación de la marca			X		4
Requerimientos de capital			X		4
POSIBLES NUEVOS INGRESANTES: Barreras gubernamentales (o indirectas)					
Protección a la industria				X	5
Regulación a la industria		X			2
Costo financiero del ingreso			X		4
PRODUCTOS SUSTITUTOS					
Disponibilidad de sustitutos cercanos				X	5



Costo de cambio para el usuario				X	5
ACTORES ESTATALES					
Entes reguladores		X			2
Organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas		X			2
ACTORES NO ESTATALES					
Organizaciones no gubernamentales		X			2
Suma de 14 variables analizadas					47
Promedio simple = Valor total de las variables de nivel 2					3,35

VARIABLES NIVEL 3					
VARIABLES DE LA ECONOMIA GLOBAL					
Grado de Integración Regional				X	5
Acceso a los Canales de Distribución Internacional			X		4
Grado de requerimiento de adaptación a los mercados internacionales		X			2
VARIABLES DE LA ECONOMIA NACIONAL					
Entorno económico					
Acceso al crédito				X	5
Costo del crédito				X	5
Cambios en la demanda de bienes y servicios				X	5
Entorno sociocultural					
Estilo de vida				X	5
Actitud hacia el trabajo				X	5



Entorno legal					
Presión tributaria	X				1
Legislación laboral		X			2
Legislación sobre el comercio exterior		X			2
Entorno político					
Estabilidad política			X		4
Seriedad de los gobernantes			X		4
Entorno tecnológico					
Esfuerzo gubernamental en modernización tecnológica				X	5
Acceso a nuevas tecnologías			X		4
Esfuerzo sectorial en investigación y desarrollo				X	5
Suma de 16 variables analizadas					63
Promedio simple = Valor total de las variables de nivel 3					4,06

Cuadro 4, 5 y 6: Variables

Fuente: Elaboración propia

Una vez finalizado el análisis y cuantificación de las variables de los distintos niveles, que impactan en mayor o menor medida en la UEN de pallets, se concluirá el atractivo del sector. En este caso se determinará por niveles y luego de manera general.

Podría determinarse también el atractivo de manera más específica dentro de cada nivel, pero para no caer es sesgos por cantidad de variables analizadas se prefirió hacerlo de la manera mencionada.

Donde:

Valor final > 3.....Sector favorable

Valor Final = 3.....Sector equilibrado

Valor Final < 3.....Sector desfavorable

- Con respecto a las variables de nivel 1 el resultado es 3,73 por lo tanto se considera un sector favorable y muy atractivo
- Con respecto a las variables de nivel 2 el resultado es 3,35 por lo tanto al ser un valor mayor a 3 pero cercano, se considera favorable pero atractivo



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

- Con respecto a las variables de nivel 3 el resultado es 3,93 por lo tanto se considera una sector favorable y muy atractivo
- Por último realizando un promedio simple de los 3 valores obtenidos, se puede apreciar un valor de 3,67, el cual muestra que el sector de negocios para la UEN de pallets es sumamente atractivo.

Capítulo 4

Análisis dinámico del sector de negocios

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

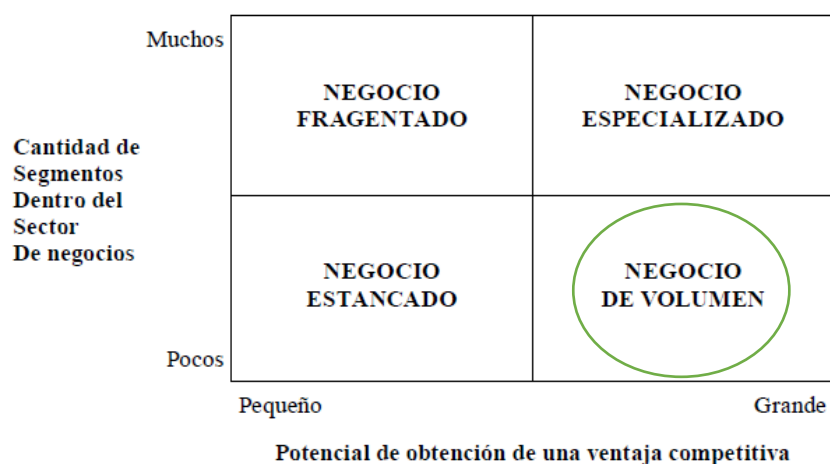
Esta variedad de enfoque en el análisis dinámico del negocio se centrará en:

- El segmento de la industria donde compita la empresa
- El grupo estratégico donde compita la empresa
- La etapa del ciclo de vida del negocio

El segmento de la industria

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

A continuación se podrá apreciar la matriz utilizada para determinar el segmento de negocios:



Matriz 4: Segmento de negocios

Fuente: Ocaña (2016)



Se explica en detalle ambos ejes de la matriz para su mejor comprensión.

Por un lado el criterio para determinar la cantidad de segmentos dentro del sector, tiene que ver con la posibilidad de encontrar segmentos de clientes específicos dentro del sector de análisis, está dado por las percepciones del cliente respecto del producto ideal para satisfacer sus necesidades. Si el valor percibido se orienta hacia la diferencia de los atributos, entonces el cliente posee una importante sensibilidad a la diferenciación y, en ese caso, potencialmente se pueden encontrar y hasta crear segmentos de clientes específicos para desarrollar negocios. Si, por el contrario, el valor percibido está fuertemente vinculado al precio diremos que la sensibilidad al precio es muy elevada y, entonces, las posibilidades de detectar o crear nuevos segmentos son limitadas.

Por otro lado, el potencial de obtención de una ventaja competitiva se encuentra en directa relación con las competencias, capacidades y habilidades de la empresa. Cualquiera de las actividades de valor dentro del proceso de negocio son potencialmente fuentes de generación de valor, tal como se vio anteriormente.

Ahora bien, no todas las empresas poseen la misma potencialidad competitiva para generar valor. El tamaño de la empresa, el conocimiento del negocio, el tipo de visión, cultura y estructura dominante, la capacidad financiera, son factores que pueden favorecer o restringir la capacidad de la empresa para generar ventajas competitivas.

Caso de análisis

Se analizará el caso puntual de la UEN de pallets, donde siguiendo el orden de lo expuesto, se determinará la cantidad de segmentos dentro del sector, para lo cual como se mencionó es importante conocer si el grupo de clientes valora los atributos o por el contrario si es más sensible al precio.

Se determinará entonces primero cual es el sector que se va a analizar. Existe el sector de la industria maderera el cual es amplio contemplando algunos subsectores, donde la UEN de pallets según el nivel de transformación se encuentra en el subsector de segunda transformación, más aún, dentro del subsector de fabricación de envases y embalajes, dentro de este en la actividad de pallets y más minuciosamente en el segmento de fabricación de pallets para bodegas.

Claro está que la apreciación de valor por parte del cliente a este tipo de bienes es hacia el precio. No hay duda que al principio habrá que sacrificar márgenes de rentabilidad para poder ser competitivos. Como ya se ha mencionado también se aprovechará por el momento las economías de alcance que se puedan obtener, las



cuales se combinarán con economías de escala en un futuro, para poder brindar a los clientes un producto de bajo precio.

Es cierto que la empresa quiere atender en un primer momento sólo a bodegas y esto tiene un mínimo de adaptación para esa industria, pero eso no da lugar a la generación de muchos segmentos dentro del sector, más bien en este caso puntual es una cuestión de conveniencia para la empresa sobre todo porque ha trabajado y trabaja con bodegas como clientes en su UEN actual, lo que permitirá mayor facilidad en cuanto al ingreso al mercado. Es por eso que se considera que hay pocos segmentos en tal industria.

Por otra parte es de interés determinar el potencial de obtención de una ventaja competitiva, lo cual está estrechamente relacionado con la capacidad de la empresa y su valor empresario. Anteriormente se calculó el valor empresario, que dio 0,053, un valor casi nulo, por lo cual a simple vista se llegaría a la conclusión de que existen nulas capacidades de obtención de una ventaja competitiva y esto haría que la empresa se ubique en un segmento de la industria de negocio estancado, es por ello que se desglosará el mismo para ver realmente su ubicación.

Cabe recordar que el V_e está compuesto por el factor de individuación, sofisticación y optimización. Con respecto al V_e el valor es de 0,41 donde si bien no es una fortaleza, pero es una debilidad leve. La cual se cree que se podrá transformar en fortaleza.

En cuanto al V_s de 0,37 se cree lo mismo que con el factor de individuación y por último el V_o de 0,24 se muestra como una gran fortaleza. Se termina concluyendo entonces que la empresa se encuentra más cerca de conseguir una ventaja competitiva que de no hacerlo y mucho más aún si se considera que es una UEN en el sector maderero en el cual se tiene cierta presencia, conocimiento, capacidad financiera, excelente mano de obra, entre otros aspectos a destacar.

Finalmente, la empresa se ubicará entonces en el segmento de negocios de volumen.

Características del negocio de volumen:

- Algunos competidores rezagados son débiles y se benefician en situaciones marginales. Existen pequeños vendedores de pallets que se encargan de abastecer a las bodegas con pocas cantidades cuando las mismas se quedan sin stock por una mala planificación de insumos. Estos competidores rezagados no alcanzan por varios motivos una producción acorde a la demanda mensual de las bodegas.
- El líder y el seguidor son rentables. En Mendoza podrían ser Inpall y Beraca.



- Es fundamental la estabilidad del macrocontexto.
- La empresa deberá desarrollar estrategias de crecimiento para mejorar su estructura de costes en forma superior a la competencia.

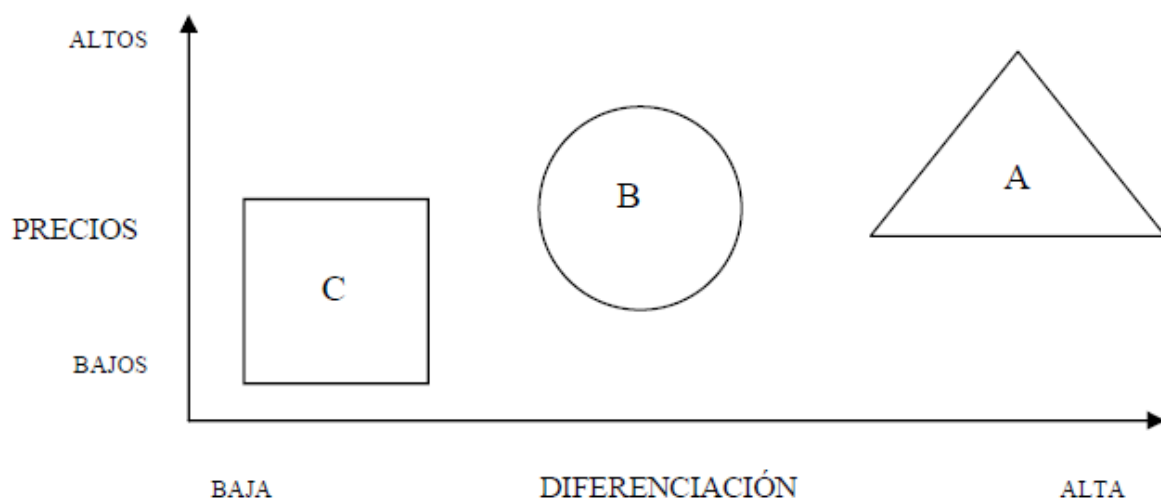
Grupos estratégicos

Se entiende como grupo estratégico al conjunto de empresas que se caracterizan por:

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

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

Para la identificación de los grupos estratégicos se utilizan mapas bidimensionales que clasifican y agrupan a las empresas que participan en distintos grupos. Si bien, como se verá, las variables a utilizar pueden ser varias, las básicas están relacionadas a los dos tipos de negocios extremos: precio y diferenciación. Expuesto de esta manera, el siguiente es un ejemplo de mapeo teórico de grupos estratégicos:



Matriz 5: Grupos Estratégicos

Fuente: Ocaña (2016)



En la práctica es conveniente realizar más de un mapa estratégico, ya sea que utilicen variables distintas en cada uno o bien se utilice una combinación de variables tomadas como base. De esta manera, a través de los distintos mapeos, se logrará determinar cuáles son las empresas que aparecen repetidamente en los distintos grupos estratégicos más allá de las variables utilizadas.

Las variables a utilizar deben estar directamente vinculadas con los criterios de identificación de los grupos estratégicos:

Características de negocios similares:

- Tamaño de la estructura empresarial
- Cantidad de sucursales
- Tecnología empleada
- Procesos productivos
- Cantidad de empleados

Estrategias de negocios similares y bases afines:

- Imagen de marca
- Amplitud de la línea de productos
- Precios de los productos
- Diferenciación de los productos
- Cantidad de intermediarios del canal
- Cobertura de mercado del canal
- Cobertura geográfica del canal
- Esfuerzo en publicidad
- Esfuerzo en merchandising
- Tamaño de la fuerza de ventas
- Esfuerzo total de marketing
- Grado de integración de la empresa

Una vez identificadas las empresas pertenecientes a un grupo estratégico en particular podrán definir tres acciones a seguir con relación a su posición:

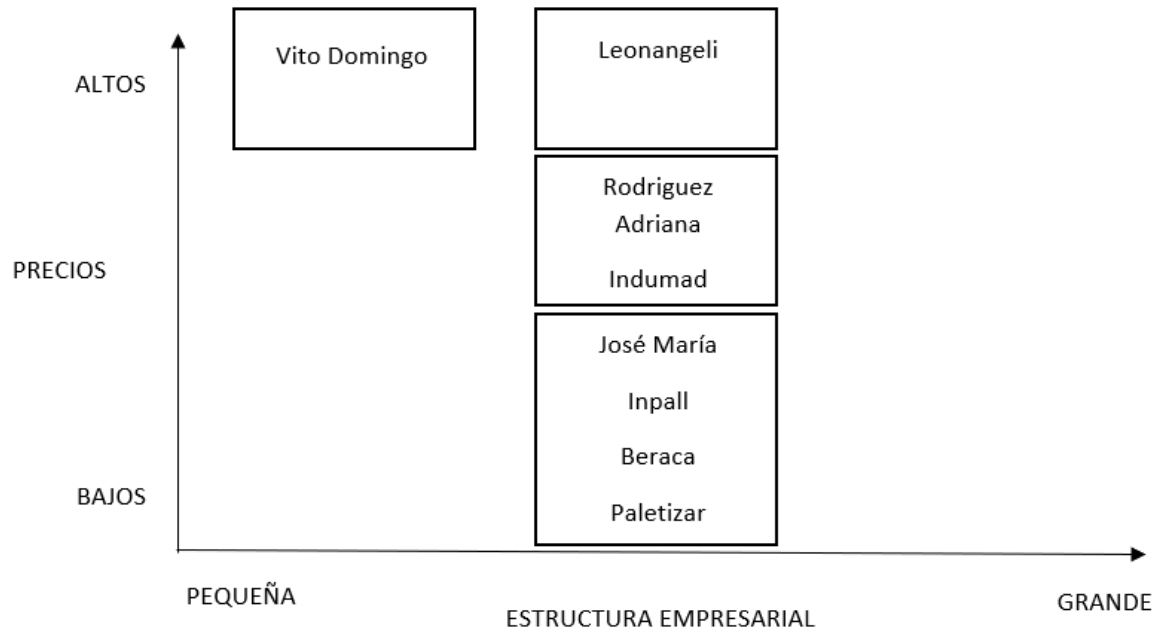
- Reforzar la posición dentro del grupo
- Acceder a otro grupo estratégico
- Cubrir vacíos que no estén ocupados por grupos estratégicos

Puesta en práctica la teoría precedente. Se analizaron algunas empresas de la provincia dedicadas a la fabricación de pallets junto a Rodríguez Adriana, para identificar el grupo estratégico al cual pertenecen.



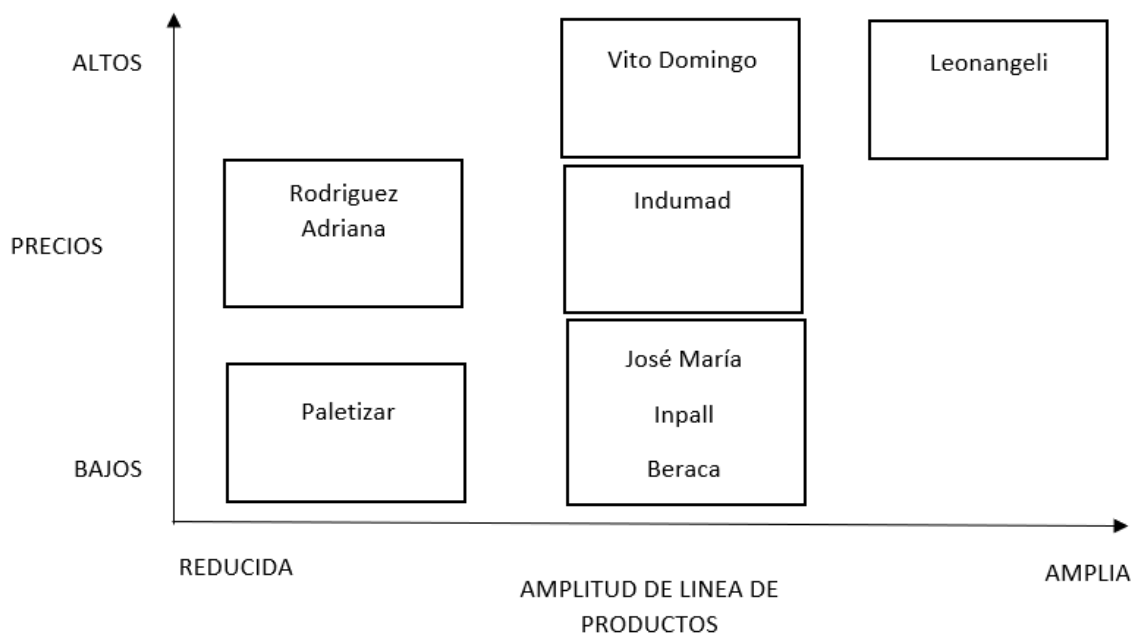
Se eligió dejar fija la variable precio en la matriz, por la importancia que representa y modificar la otra variable que corresponda según la elección de las mismas.

Aquellas empresas que compartan mínimo tres relaciones se considerarán dentro del mismo grupo estratégico. Se eligieron las variables más relevantes según consideración personal.

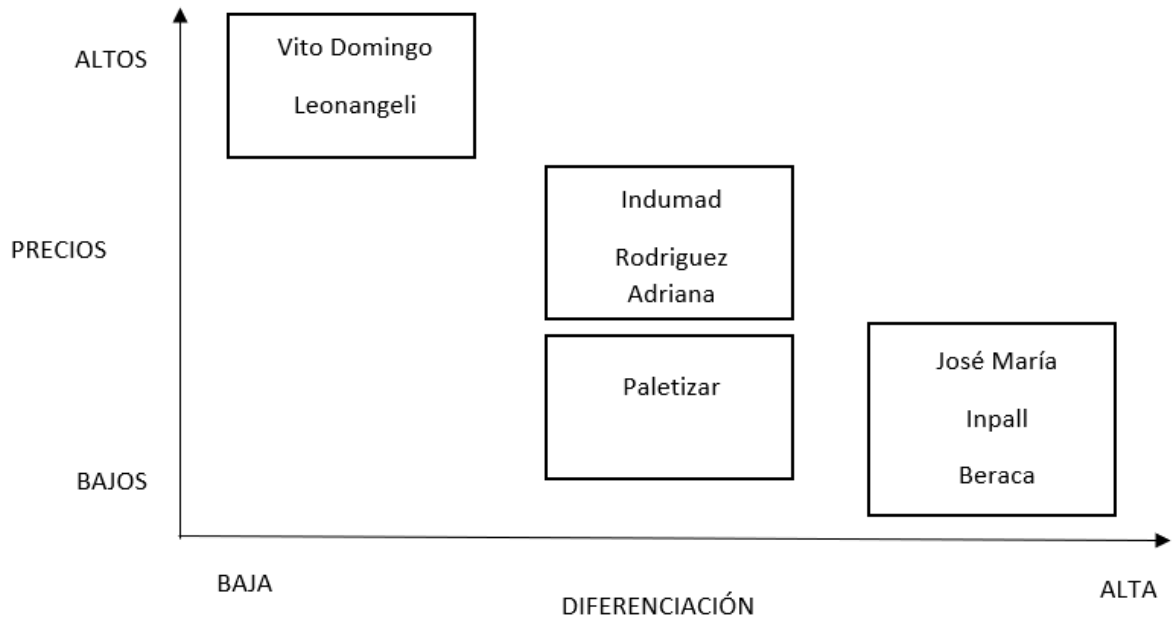


Matriz 6: Precio – Estructura empresarial

Fuente: Elaboración propia

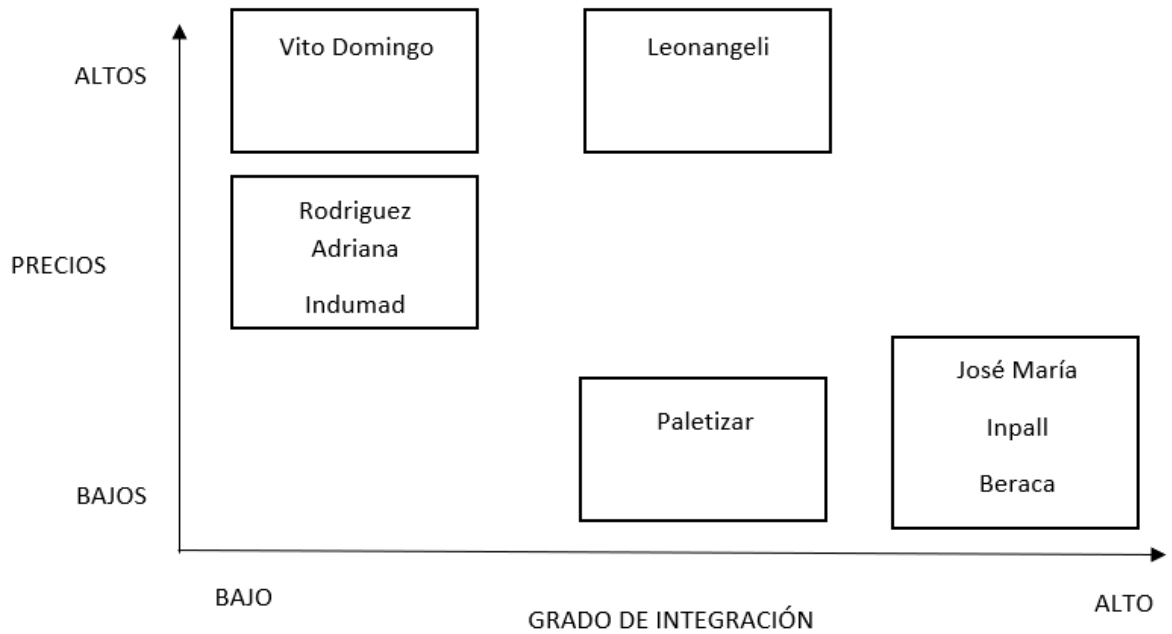


Matriz 7: Precio – Amplitud línea de productos - Fuente: Elaboración propia



Matriz 8: Precio - Diferenciación

Fuente: Elaboración propia



Matriz 9: Precio - Grado de integración

Fuente: Elaboración propia

Por lo visto en las matrices, luego de su análisis, podemos concluir que Rodríguez Adriana se encuentra dentro del mismo grupo estratégico que Indumad. Por otra parte, José María, Inpall y Beraca se encuentran en otro grupo estratégico. Las demás empresas se encuentran solas según el análisis realizado en este trabajo de investigación.

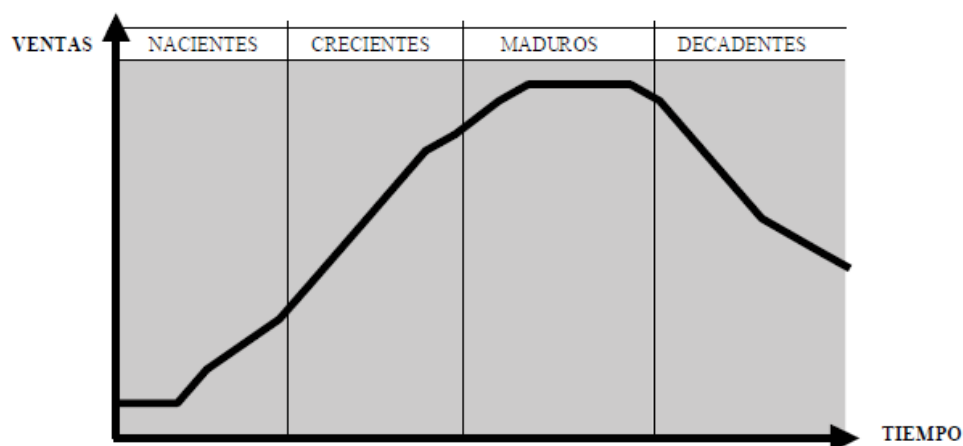
Ciclo de vida de los sectores de negocios

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

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

El análisis de las distintas etapas del ciclo de vida de los negocios abarcará conceptos relacionados con las características particulares de cada una de ellas, haciendo especial mención del comportamiento de las fuerzas competitivas del sector.



Matriz 10: Ciclo de vida del sector - Fuente: Ocaña (2016)



Sectores de negocios maduros

En base a la teoría respectiva sobre el tema, luego de haber leído las distintas etapas del ciclo de vida de los negocios, se llegó a la conclusión de que el sector industrial de pallets se encuentra en madurez.

La característica principal de estos negocios es un crecimiento bajo o nulo. El estancamiento en los niveles de demanda se produce por una saturación de la misma y a la cantidad de empresas que compiten en el sector no les queda otra alternativa que crecer a expensas de quitarles participación al resto. En toda la provincia de Mendoza existen más de 1.000 bodegas, además de otras industrias que demandan pallets para el transporte de bienes, pero todas ellas están establecidas en la provincia hace muchos años y también se encuentran en sectores maduros, por lo tanto la demanda de las mismas es estable. Asimismo, puede suceder que dentro de esta etapa del ciclo de vida, se produzcan picos estacionales de demanda, por ejemplo, esto ocurre en la época de cosecha si hablamos de bodegas, que abarca desde Enero a Abril dependiendo de ciertos factores.

Es un sector caracterizado por la indiferenciación del producto y con respecto a los pallets no queda mayor duda. Aquí las acciones competitivas de las empresas, ponen énfasis en el servicio que acompaña a la venta, como mejor atención al cliente y el servicio de tratamiento fitosanitario, en cuanto a la posventa, ejemplo, el servicio de entrega en el punto elegido por el cliente.

Otra característica de este tipo de negocios es que en la etapa de madurez comienzan a consolidarse los llamados precios y márgenes de rentabilidad históricos del sector.

En cuanto a las características de las fuerzas competitivas se puede observar de manera general y para el caso particular lo siguiente:

El poder de negociación de los proveedores dependerá del tipo de insumo o materia prima, pero por lo general es bajo, lo cual ocurre de la misma manera.

El de los canales de distribución suele ser bajo, aunque si son exclusivos para el sector, los pocos que quedan aumentan el poder de negociación. En Rodríguez Adriana se trabajará sin intermediarios y de igual manera lo hace la gran mayoría de competidores quienes poseen logística integrada.

En cuanto a la amenaza de nuevos competidores también el poder de negociación es bajo, por un lado existen altas barreras, como pueden ser economías de



escala y por otro lado son pocas las empresas nuevas que están dispuestas a ingresar a un sector que no crece o lo hace muy poco.

En general la rivalidad existente es muy intensa, la sustitución es alta y lo mismo ocurre con el poder de negociación de los clientes finales. Aunque en este caso particular, se considera que en Mendoza la rivalidad es menos intensa debido a la amplia cantidad de clientes y la presencia tan solo de algunos competidores, aunque no llega a ser baja porque todos compiten por precio como estrategia dominante.

Por otro lado, la sustitución es baja, debido a que los pallets de otros materiales no son tan usados y que son pocas las empresas que utilizan pallets de plástico, porque tienen mayor durabilidad pero son más caros y soportan menos peso.

Respecto de los clientes hay muchos para elegir dentro de la industria vitivinícola e incluso en otras, por lo tanto el poder de negociación de ellos es bajo.



Capítulo 5

Formación de escenarios

Es una herramienta para la identificación de la situación futura en la cual se verá inserta la empresa, bajo una percepción de las posibles alternativas que pueden llegar a suceder y de la manera en que pueden influir en los objetivos del negocio. Es poderosa para asumir una actitud prospectiva en el desarrollo de las estrategias de negocio.

La que aquí se mostrará es una de las tantas técnicas que, se entiende, por su simplicidad relativa, su aplicabilidad y su grado de confianza tolerable.

Matriz de Impacto Cruzado (MIC)

Se construirá el escenario a través de la Matriz de Impacto Cruzado. La Matriz de Impacto Cruzado (MIC) es la que, finalmente, determinará las oportunidades y amenazas. Para ello se cruzarán los objetivos fijados frente a las variables relevantes del macroentorno y microentorno. La exposición de los objetivos a las variables contextuales señalará, por un lado, el impacto que tiene la variable incontrolable sobre el conjunto de los objetivos (valor final de la fila) y, por otro, la facilidad/dificultad para el logro del objetivo (valor final de la columna). (Ocaña, 2016)

Se considerarán los siguientes rangos de valores para el análisis de impacto de las variables sobre los objetivos:

- Oportunidades: entre 1 y 2,9, donde de 1 a 1,9 el impacto favorable es alto y de 2 a 2,9 es bajo.
- Amenazas: entre 3,1 y 5, donde de 3,1 a 4 el impacto desfavorable es bajo y de 4,1 a 5 es alto.
- Si una variable del entorno no tuviese incidencia en el logro del objetivo futuro, es decir que la variable fuera neutra con respecto al objetivo, no se considerará ningún valor y, consecuente, no se tomará en cuenta para la estimación del valor promedio de esa variable, por ello no se considera el valor 3.

Respecto la dificultad para el logro de los objetivos se considerará lo siguiente:

- Fácil: entre 1 y 2,9, donde de 1 a 1,9 es muy fácil y de 2 a 2,9 fácil.
- Difícil: entre 3,1 y 5, donde de 3,1 a 4 es difícil y de 4,1 a 5 muy difícil.



A continuación se desarrolla la matriz de impacto cruzado donde se considera 1 año de horizonte de planeación desde la fecha de presentación del trabajo de investigación:

Variable	Objetivo 1: Integración hacia adelante	Objetivo 2: Bajar el precio de los productos	Objetivo 3: Reubica ción de la planta fabril	Objetivo 4: Contratar vendedores	Oportunidad o amenaza	Probabilidad de ocurrencia	Impacto Total
VARIABLES NIVEL 1							
CLIENTES: Clientes actuales: Condiciones de la demanda (Clientes – Demanda)							
Tamaño del mercado (1)	1	1	#	1	Oportunidad	0,90	1
Crecimiento del Mercado (2)	5	5	#	5	Amenaza	0,90	5
Elasticidad de la demanda (3)	1	#	#	#	Oportunidad	0,95	1
CLIENTES: Clientes actuales: (Clientes – Empresa)							
Demanda de servicios (4)	2	1	#	#	Oportunidad	0,85	1,5
Sensibilidad a la marca (5)	#	1	1	#	Oportunidad	0,90	1
Sensibilidad a los criterios de señalamiento (6)	#	2	#	1	Oportunidad	0,85	1,5
CLIENTES: Clientes potenciales: (Clientes-Competencia)							
Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada (7)	1	1	2	1	Oportunidad	0,70	1,25
Grado de fidelización de los clientes con la competencia (8)	1	1	2	1	Oportunidad	0,70	1,25
Fidelización por diferencias (9)	1	1	2	1	Oportunidad	0,70	1,25
EMPRESA: Empresa - Clientes - Competencia: analizando la rivalidad competitiva							
Número de competidores importantes (10)	1	#	#	#	Oportunidad	0,40	1
Especificidad de los activos (11)	1	1	1	#	Oportunidad	0,85	1
Diferenciación de procesos y servicios (12)	#	1	1	2	Oportunidad	0,80	1,33



COMPETENCIA: Acciones Competitivas (Empresa-Competencia)							
Grado de iniciativa de la competencia (13)	5	5	#	#	Amenaza	0,60	5
Capacidad del competidor/es principal/es (14)	#	2	#	#	Oportunidad	0,40	2
Diferencia y eficiencia aportadas por el competidor (15)	2	1	1	#	Oportunidad	0,40	1,33
VARIABLES NIVEL 2							
PROVEEDORES							
Número de proveedores importantes (16)	1	2	#	#	Oportunidad	0,90	1,5
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor (17)	4	4	#	#	Amenaza	0,70	4
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante (18)	#	5	4	5	Amenaza	0,80	4,66
POSIBLES NUEVOS INGRESANTES: Barreras creadas por los competidores (o directas)							
Diferenciación del producto (19)	#	1	1	#	Oportunidad	0,90	1
Identificación de la marca (20)	#	1	1	#	Oportunidad	0,80	1
Requerimientos de capital (21)	1	2	1	#	Oportunidad	0,60	1,33
POSIBLES NUEVOS INGRESANTES: Barreras gubernamentales (o indirectas)							
Protección a la industria (22)	1	1	1	#	Oportunidad	0,30	1
Regulación a la industria (23)	5	4	#	#	Amenaza	0,35	4,5
Costo financiero del ingreso (24)	2	2	#	#	Oportunidad	0,60	2



PRODUCTOS SUSTITUTOS							
Disponibilidad de sustitutos cercanos (25)	2	2	#	#	Oportunidad	0,85	2
Costo de cambio para el usuario (26)	2	2	#	#	Oportunidad	0,85	2
ACTORES ESTATALES							
Entes reguladores (27)	5	5	4	#	Amenaza	0,90	4,66
Organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas (28)	5	5	4	#	Amenaza	0,90	4,66
ACTORES NO ESTATALES							
Organizaciones no gubernamentales (29)	#	4	#	#	Amenaza	0,95	4
VARIABLES NIVEL 3							
VARIABLES DE LA ECONOMIA GLOBAL							
Grado de Integración Regional (30)	1	1	1	1	Oportunidad	0,95	1
Acceso a los Canales de Distribución Internacional (31)	2	2	2	2	Oportunidad	1	2
Grado de requerimiento de adaptación a los mercados internacionales (32)	4	#	4	#	Amenaza	0,90	4
VARIABLES DE LA ECONOMIA NACIONAL							



Entorno económico							
Acceso al crédito (33)	1	1	1	#	Oportunidad	0,45	1
Costo del crédito (34)	1	1	1	#	Oportunidad	0,40	1
Cambios en la demanda de bienes y servicios (35)	1	1	1	1	Oportunidad	0,60	1
Entorno sociocultural							
Estilo de vida (36)	2	2	#	#	Oportunidad	0,90	2
Actitud hacia el trabajo (37)	#	2	#	2	Oportunidad	0,85	2
Entorno legal							
Presión tributaria (38)	5	5	#	5	Amenaza	0,70	5
Legislación laboral (39)	#	4	#	#	Amenaza	0,90	4
Legislación sobre el comercio exterior (40)	5	4	#	#	Amenaza	0,90	4,5
Entorno político							
Estabilidad política (41)	1	1	2	2	Oportunidad	0,80	1,5
Seriedad de los gobernantes (42)	1	1	2	2	Oportunidad	0,70	1,5
Entorno tecnológico							
Esfuerzo gubernamental en modernización tecnológica (43)	1	#	1	#	Oportunidad	0,90	1
Acceso a nuevas tecnologías (44)	2	1	1	#	Oportunidad	0,80	1,33



Esfuerzo sectorial en investigación y Desarrollo (45)	2	1	1	#	Oportunidad	0,80	1,33
	$78/35 = 2,22$	$90/41 = 2,19$	$43/25 = 1,72$	$32/15 = 2,13$			$98,88/45 = 2,19$

Cuadro 7: Matriz de Impacto Cruzado

Fuente: Elaboración propia

Luego del desarrollo de la misma, se puede determinar de manera vertical el grado de dificultad para alcanzar los objetivos propuestos, donde se aprecia que es muy fácil lograr el objetivo de restructuración de la planta fabril y tan solo fácil, aunque por unos decimales no es muy fácil, el logro de los demás objetivos propuestos. Por otra parte de manera horizontal, se obtiene para cada fila el grado de impacto de cada variable respecto de los objetivos, información que se utilizará posteriormente en las matrices de impacto cruzado positivo y negativo, junto con el grado de probabilidad. Además el valor obtenido en la esquina inferior derecha de la matriz indica que las variables analizadas favorecen el logro de los objetivos.

A continuación, se ubicará cada variable analizada en el cuadrante que corresponda, para posteriormente determinar las acciones a seguir por parte de la empresa.

Matriz de Impacto Positivo (Oportunidades)

Impacto Favorable	Alto	Preparar planes alternativos y controlar evolución (10), (15), (22), (33), (34)	Actuar de inmediato; ventaja competitiva (1), (3), (4), (5), (6), (7), (8), (9), (11), (12), (16), (19), (20), (21), (30), (35), (41), (42), (43), (44), (45)
	Bajo	Seguir con la planificación actual (14)	Revisar evaluación del Impacto (13), (24), (25), (26), (31), (36), (37)
		Baja	Alta

Probabilidad de ocurrencia

Matriz 10: Impacto Positivo

Fuente: Ocaña (2016)



Matriz de Impacto Negativo (Amenazas)

Impacto Desfavorable	Alto	Preparar planes alternativos y controlar evolución (23)	Actuar de inmediato; Desventaja estratégica (2), (18), (27), (28), (38), (40)
	Bajo	Seguir con la planificación actual	Revisar evaluación del Impacto (17), (29), (32), (39)
		Baja	Alta

Probabilidad de ocurrencia

Matriz 11: Impacto Negativo

Fuente: Ocaña (2016)

Justificación del grado de impacto de las variables

Tamaño del mercado: Gran tamaño. Existe motivo para integrarse hacia adelante y contratar vendedores. Hay mayor probabilidad de que aumente la demanda, por consecuente la producción, lo que se traduce en una reducción de costos unitarios y esto contribuye a bajar el precio de los productos.

Crecimiento del mercado: Decrecimiento del mismo. Poco interés en integrarse hacia adelante, se dificulta bajar el precio de los productos y carece de sentido contratar vendedores.

Elasticidad de la demanda: Muy baja. El mercado se comporta de manera estable, motivando la integración hacia adelante.

Demanda de los servicios: Mínima. Con respecto a la integración hacia adelante permite que la empresa no tenga que concentrar sus esfuerzos en demandas adicionales de servicios y sea menor el inconveniente de llevarla a cabo. Con respecto a la baja de precios en productos, el hecho de menos servicios, ayuda a disminuir los costos y permitir la baja en precios.

Sensibilidad a la marca: Muy baja. Los clientes al ser sensibles al precio buscarán productos con esos requerimientos, el cual es uno de los objetivos y además



la empresa al reubicar la planta fabril para lograr mayor producción, logrará economías de escala y por último costos más bajos con su consecuente traslado al precio.

Sensibilidad a los criterios de señalamiento: Mínima. Esto permite que la empresa reduzca costos, pero por otro lado deberá contar con un gran equipo de ventas que salga a ofrecer los productos.

Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada: Muy bajo. Aumentan las posibilidades de que se incrementen las ventas del negocio, lo que genera mayor interés en la integración hacia adelante. El costo de cambio bajo está muy relacionado con la sensibilidad en precios de los clientes, para lo cual el objetivo de reubicación de la planta fabril contribuirá en parte, además de permitir una producción más eficiente para cumplir con la demanda, por otra parte, la UEN focalizará todos sus esfuerzos en lograr precios bajos. Habrá que poner énfasis en la contratación de vendedores para lograr captar clientes ya que los mismos van y vienen pero no son fieles.

Grado de fidelización de los clientes con la competencia: Muy bajo. Análisis muy similar a la variable anterior.

Fidelización por diferencias: Muy baja. Análisis similar a la variable de costo de cambio de los clientes, ya que ambas variables tienen estrecha relación.

Número de competidores importantes: Muy bajo. Permite que la empresa centre sus esfuerzos en la integración hacia adelante.

Especificidad de los activos: Mínima. Hay mucha facilidad para construir el horno de tratamiento térmico, no existe la misma suerte al momento de comprar más vehículos para ampliar la distribución. Que exista poca especificidad de activos ayuda en la consecución del objetivo de baja de precio y también de reubicación de la planta fabril.

Diferenciación de procesos y servicios: Muy baja. Permite concentrar esfuerzos en la baja de precio de productos, por otro lado se puede concentrar si así lo desea en lograr y ofrecer la diferenciación que los competidores no ofrecen, a través de la reubicación de la planta fabril para mejorar en procesos.

Grado de iniciativa de la competencia: Alto. En el deseo de querer integrarse hacia adelante o bajar los precios, tanto el líder como el seguidor podrán tomar represalias contra la empresa, lo que dificulta enormemente tales objetivos.



Capacidad del competidor/es principal/es: Muy baja. Se puede lograr alcanzar precios cada vez más bajos e intentar distinguirse apenas de la competencia.

Diferencia y eficiencia aportadas por el competidor: Baja. Permite que la empresa se enfoque en ser eficiente en cuanto a la producción, con la correcta reubicación y baja de precios.

Número de proveedores importantes: Pocos. Gran interés de la empresa para fabricar su horno de tratamiento térmico debido a la poca cantidad de establecimientos que brindan el servicio en la provincia. Los precios de los insumos y materia prima son adecuados dada la gran cantidad de proveedores, ninguno de mayor importancia, lo que ayuda al logro de productos con precios bajos.

Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor: Casi nula. Afecta de manera casi imperceptible a la integración hacia adelante, ya que se deberá construir el horno de una sola manera, sin variaciones respecto del de otras empresas, por otro lado se incrementará apenas el costo de insumos y materias primas, lo cual se traslada al precio de los productos.

Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: Alta. La empresa deberá preocuparse en bajar precios y contratar vendedores principalmente, debido a que esta variable aumenta el nivel de competencia en el sector.

Diferenciación del producto: Muy baja. No existen diferencias reales por parte de los competidores y en caso que existiesen no serían muy valoradas por los clientes, es por ello que la empresa debe centrar sus esfuerzos en una correcta reubicación de la planta logrando eficiencia en la producción y además preocuparse en bajar el precio de los productos, algo que si es valorado por el cliente en este sector de negocios.

Identificación de la marca: Baja. No existen muchos competidores con marcas asociadas en la mente del consumidor, quien tampoco tiene gran interés en comprar por marca, lo cual se presenta de manera favorable para la UEN analizada, la cual deberá enfocar su objetivo en reubicación y baja de precios.

Requerimientos de capital: Bajos. Permite una fácil integración hacia adelante y es más factible realizar una reubicación de la planta, ya que por ejemplo para este último objetivo mencionado, se podrá conseguir sin altos costos un galpón adicional para acomodar las maquinarias de la manera más óptima.



Protección a la industria: Mucha. Hay líneas de créditos que facilitan la integración, por otra parte existen programas que se hacen responsables de las cargas patronales o que reducen la carga impositiva, lo que ayuda a lograr mejores precios en los productos y finalmente se ofrecen programas de asistencia técnica que colaboran con el objetivo de reubicación de la planta.

Regulación a la industria: Muy baja. Sobre todo está relacionada con el tratamiento fitosanitario exigido para las exportaciones y en cuanto a la integración que se desea hacer es sobre la construcción de un horno de tratamiento térmico. Por otro lado siempre que existan regulaciones del tipo que sean representan costos para la empresa.

Costo financiero del ingreso: Bajo. La empresa si lo desea puede lograr ambos objetivos, si parte del dinero no invertido lo ahorra y lo destina para tales fines.

Disponibilidad de sustitutos cercanos: Casi nula. El tamaño de mercado como se había analizado anteriormente es grande y al no existir competidores con bienes sustitutos, la cuota de mercado se disputa entre aquellas empresas que fabrican pallets de madera, que como ya se vio son pocas. Por lo cual se puede concluir que esto ayuda de manera casi imperceptible al objetivo de integración y baja de precios, al contar con un mercado atractivo donde si somos capaces de conseguir gran participación podemos cumplir tales objetivos.

Costo de cambio para el usuario: Alto. Como se acaba de apreciar en la variable anterior la casi nula disponibilidad de sustitutos cercanos provoca que el costo de cambio para el usuario sea alto, por lo cual la competencia en el mercado como se analizó será entre quienes venden pallets de madera, esto provoca que la consecución de los objetivos de integración y baja de precios sean impulsados por el mercado atractivo del sector siempre y cuando se logre participación en él.

Entes reguladores: Algunos. La existencia de los mismos incrementa considerablemente los costos, tal es así que los objetivos de integración y baja de precio de los productos se ven muy afectados, incluso de manera directa el SENASA afecta el proceso de integración hacia adelante, por otra parte la reubicación de la planta se ve apenas afectada por aspectos referidos a la municipalidad donde la empresa se encuentra ubicada.

Organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas: Algunas. Se analizó de la misma manera que los entes reguladores porque varios entes reguladores son organismos de fiscalización.

Organizaciones no gubernamentales: Pocas. La existencia de estos actores, en su gran mayoría relacionados con el cuidado del medio ambiente, en este caso en particular con el cuidado de bosques, afectan mínimamente en el objetivo de precios bajos, ya que la existencia de normativas incrementa el costo de los proveedores de madera y esto se traslada a Rodríguez Adriana.



Grado de Integración Regional: Importante. Esto amplía de manera considerable el tamaño del mercado, lo cual motiva a la empresa a invertir en integrarse hacia adelante, por otra parte, si aumenta la demanda de pallets en el sector y posteriormente en la empresa analizada, se pueden lograr economías de escala para lograr bajar el precio de los productos. Además al tener que cubrir mayor demanda hay que tener una correcta ubicación de la planta y varios vendedores atentos a captarla.

Acceso a los Canales de Distribución Internacional: No muy importante. Se considera por sobre todo que Mendoza se encuentra alejada de los puertos marítimos aunque por otro lado limita con Chile, es por ello que los objetivos se ven afectados de manera leve.

Grado de requerimiento de adaptación a los mercados internacionales: Muy bajo. Uno de los requerimientos de adaptación consiste en el cumplimiento de la NIMF 15, lo cual está estrechamente ligado con la integración hacia adelante que quiere llevar a cabo la empresa respecto de la construcción del horno para tratamiento. Hay que adaptar mínimamente medidas y ciertas características, además de cumplir con la demanda internacional, para lo cual es importante la correcta ubicación de la planta fabril.

Acceso al crédito: Muy Amplio. Facilidad para integrarse hacia adelante con toda la disponibilidad de ayuda financiera, con posibilidad de usar los créditos para la reubicación de la planta, ya sea adquiriendo maquinaria nueva o contratando una consultora que ayude en la reestructuración del negocio. La posibilidad de adquirir nueva y mejor maquinaria impacta en los costos de los productos al trabajar más eficiente y por ende en la baja de precios.

Costo del crédito: Muy bajo. Esto complementado con la disponibilidad de créditos, lo cual representa una gran oportunidad, impacta en los objetivos propuestos de la misma manera que la variable acceso al crédito.

Cambios en la demanda de bienes y servicios: Muy favorable. Aumenta la demanda por lo cual la empresa debe tener optimizado su proceso de producción para cumplir con la misma, además, podrá lograr economías de escala. Hay gran interés en realizar integración hacia adelante debido al aumento de demanda, con la consecuente contratación de vendedores para aprovechar dicho aumento.

Estilo de vida: Sociable. La población mendocina y turistas se sienten muy atraídos por el vino, lo que de cierta forma repercute en un aumento en la actividad económica vitivinícola, por lo cual se demandan más pallets en el sector, pero este efecto que produce la variable estilo de vida, se cree que es casi imperceptible respecto los objetivos seleccionados.

Actitud hacia el trabajo: Muy positiva. Los empleados motivados se desempeñan mejor, lo cual hará que trabajen de forma más eficiente, reduciendo los



costos unitarios y por consecuencia los precios si la empresa así lo desea. Por otra parte los vendedores que se contraten también trabajarán de manera productiva. Aunque se cree que la variable afecta dos objetivos, lo hace mínimamente.

Presión tributaria: Muy alta. Siempre que existan impuestos hay desinterés en cualquier tipo de actividad. Como en Mendoza es elevada la presión tributaria, Rodríguez Adriana se encuentra desanimada para invertir en adicionar servicios, contratar personal, entre otras actividades, además del incremento que producen los impuestos en los productos.

Legislación laboral: Mínima. Afecta de manera ínfima al objetivo de baja de precios.

Legislación sobre el comercio exterior: Mínima. Sobre todo está relacionada con la NIMF 15, por lo cual influye de manera negativa al objetivo de integración respecto la construcción del horno de tratamiento térmico (CATEM).

Estabilidad política: Media alta. Se estima que el sector estará estable, permitiendo mayor interés en él por parte de la empresa, permitiendo en gran medida la integración y reducción en precios, con posibilidad de modificar la planta y contratar vendedores en caso de que la organización desee.

Seriedad de los gobernantes: Media alta. Variable muy relacionada con la estabilidad política, bajo el supuesto de que a mayor estabilidad mayor seriedad, por lo tanto el puntaje asignado en la matriz es el mismo.

Esfuerzo gubernamental en modernización tecnológica: Elevado. A través del programa de Desarrollo y Fortalecimiento de Clusters se impulsa la integración y por otra parte existe un programa de I+D+I que impulsa la reubicación de la planta.

Acceso a nuevas tecnologías: Medio. A través del Centro Tecnológico de la Madera, se ve afectado principalmente el objetivo de baja de precios y reubicación de la planta, mediante la incorporación de tecnología, capacitación y optimización de procesos.

Esfuerzo sectorial en investigación y desarrollo: Medio. Mediante el trabajo en conjunto de la Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines (FAIMA) con cámaras y asociaciones se ven afectados primeramente los objetivos de baja de precios y reubicación de la planta.



Capítulo 6

Formulación de estrategias

En esta etapa del plan de negocios se decide la estrategia que la empresa deberá seguir en el futuro. Se trata de una decisión altamente crítica para el destino del negocio, por lo tanto no valen aquí las decisiones apresuradas. Buena parte de esta fase se resuelve convenientemente si la anterior, de diagnóstico, ha sido lo suficientemente evaluada a fin de no dejar dudas o planteos sin resolver que impliquen conclusiones dudosas. La gran base de la formulación de la estrategia se encuentra en la rigurosidad del diagnóstico del período anterior. Se menciona como encabezado principal de este capítulo la formulación de la estrategia, aunque en realidad debería hablarse de varias estrategias de la empresa donde cada una tiene una relación de jerarquía o dependencia una de otra, incluyendo distintos niveles de formulación. Antes de comenzar con la formulación de la estrategia, es aconsejable realizar un repaso de las conclusiones obtenidas en los capítulos anteriores. (Ocaña, 2016)

Niveles de formulación de la estrategia

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

Arquitectura de la estrategia empresarial

Existe una jerarquía en la definición de la estrategia que responde a un orden lógico coherente con los objetivos de la empresa. (Ocaña, 2016)

La estrategia empresarial se diseña y construye a partir del concepto de valor empresarial que se ha ido mencionando a lo largo de este trabajo. La forma que se generará valor, a través de sus competencias (identidad), capacidades (diferencias) y habilidades (eficiencia), determinará la estrategia de negocios o competitiva con que la empresa defenderá o cambiará su posición competitiva dentro del sector de negocios donde desarrolla sus actividades. (Ocaña, 2016)



Luego de haber definido la forma de competir de la empresa, se sientan las bases para determinar cuál será la cuota o participación de mercado esperada a través de la estrategia de posicionamiento competitivo. Una vez que la empresa ha definido la estrategia de negocios y de posicionamiento, se continúa con la definición de la estrategia de crecimiento, ya que todo empresario buscará expandir sus actividades para lograr cierto crecimiento del negocio. La ventaja competitiva sustentada en la generación de valor que busca aumentar su participación de mercado, necesita de una estructura que le sirva de base para aquellas estrategias, entonces deberá decidir a través de qué forma la empresa desarrollará su estrategia organizacional. Finalmente, negocio-participación-crecimiento-organización se asientan en las estrategias funcionales (marketing, producción, finanzas, personal que poseen un carácter tanto estratégico como táctico). (Ocaña, 2016)

En resumen, la gran estrategia empresaria se define de la siguiente manera:

¿Qué valor? Estrategia de Negocios

¿Qué posición? Estrategias de Posicionamiento competitivo

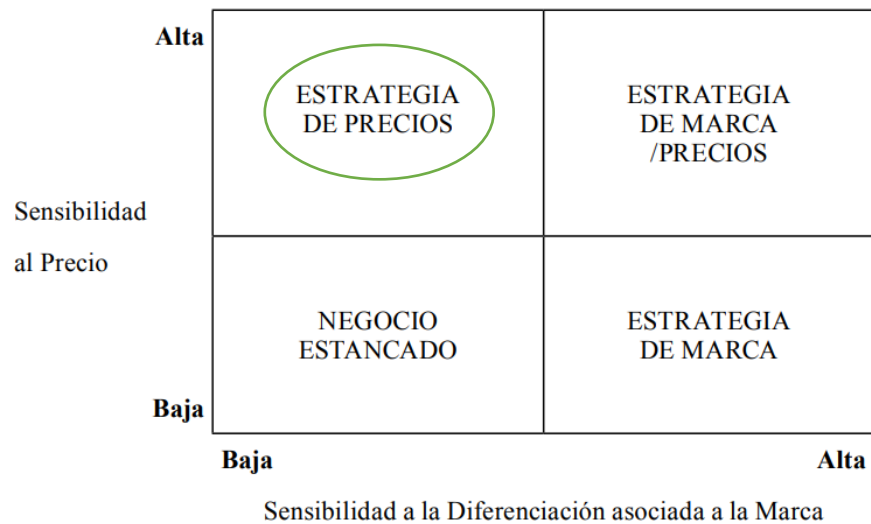
¿Cómo se desarrolla? Estrategia de Crecimiento

¿Bajo qué estructura? Estrategia Organizacional

¿Cómo se instrumenta? Estrategia Funcional

Formulación de la estrategia de negocios

Incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una condición única o superior (ventaja competitiva) con relación a las empresas del sector. Aunque no se podría afirmar que es la estrategia más importante, sí se puede decir que es la estrategia guía sobre las cuales se desarrollarán las otras. Las alternativas en la formulación de la estrategia competitiva (o de negocios o genéricas) son:



Matriz 12: Estrategia de Negocios

Fuente: Ocaña (2016)

Se define primeramente como se va a competir. Esta elección la llevará a cabo la empresa pero según lo que el mercado prefiera en cuanto a sus percepciones de valor, sus deseos, sus limitaciones presupuestarias, sus preferencias, entre otros aspectos.

Tal como se mencionó al comienzo de este trabajo de investigación, el cliente ya no compra solo por precio o por diferencias, más bien elige una combinación de ambos requerimientos con mayor inclinación hacia uno de ellos, aunque también puede decidir darle igual importancia a los dos en mayor o menor medida.

Como se ha venido apreciando a lo largo de los distintos capítulos, no cabe duda que el cliente valora mayormente el precio por el tipo de producto que se trata, es decir es altamente sensible al precio con baja sensibilidad a la diferenciación, por lo que prefiere un bien o servicio con prestaciones mínimas aceptables, que ofrezca el más bajo precio de plaza, o por lo menos un precio que se encuentre por debajo del precio promedio de mercado, es por ello que Rodríguez Adriana llevará a cabo una estrategia de precios.

Cuando una empresa fija sus precios en función de la estructura de costos, las variaciones en el precio final del producto como consecuencia de las variaciones en los costos pueden determinar, por un lado, la fijación de un precio por encima del precio promedio para todo el mercado con la consecuente pérdida de participación, o bien un



precio por debajo del precio promedio que tiene como consecuencia un impacto en una rentabilidad menor actual o esperada. (Ocaña, 2016)

Se muestra a continuación otra matriz que combinada con la anterior permitirá definir con más precisión el o los segmentos meta:

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

Matriz 13: Estrategias de Marketing

Fuente: Ocaña (2016)

Cuando dicha matriz se refiere a línea de productos, es la cantidad de productos diferentes que comercializa la empresa, pudiéndose una línea o más. La cual se define por su amplitud y profundidad, la primera característica tiene que ver con el surtido de productos (cantidad de productos diferentes) y la segunda tiene que ver con la variedad de un mismo producto.

En tanto el número de segmentos metas se define por el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencial. Cuantos más segmentos, mayor cobertura.

Se deberá determinar entonces cual será la alternativa de marketing que acompañará a la estrategia de precios.

Según la teoría consultada, la estrategia de precios con marketing concentrado o especializado se orienta a un nicho o segmento pequeño de mercado donde existen reales posibilidades de rentabilidad. Concentrarse en precios, como estrategia competitiva, significa que existe un grupo de clientes identificado por algunas características específicas que busca un producto determinado de bajo precio.



Por lo que se analizó con anterioridad, la empresa, más específicamente la UEN de pallets, se dedicará a atender en principio la demanda exclusivamente de bodegas ubicadas en la provincia de Mendoza (un segmento), por lo que se comenzará con un marketing concentrado o especializado, con una línea de productos poco ancha y poco profunda (pallets de madera con algunas diferencias mínimas entre ellos).

Con el tiempo se evaluará la posibilidad de expansión hacia otras empresas dentro del mismo sector, hasta poder ofrecer el producto a la industria mendocina en general, ya que al ser un producto estándar facilita tal expansión. Para ello se realizará un marketing diferenciado especializado en productos, también con una línea angosta y poco profunda pero con la intención de cubrir varios segmentos de mercado.

Dependiendo del ciclo de vida en el que se encuentre el sector de negocios serán recomendadas ciertas estrategias. Como ya se analizó, el mismo es maduro y ambas estrategias de precios propuestas por Rodríguez Adriana son propias de sectores en esta etapa del ciclo de vida, lo que refuerza la correcta elección de la estrategia.

Finalmente, las condiciones de mercado para la fijación de precios en esta etapa, ya sea para todo el mercado o para un segmento según Gultinan, Paul y Madden son (se expondrán aquellas que coinciden con el negocio):

- Existe un precio promedio para el producto, en el mercado o en el segmento, que es bien conocido por todos los consumidores potenciales.
- El producto no posee, o posee muy pocos sustitutos
- El producto posee varios productos complementarios

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 señalará su condición de líder, seguidor o rezagado, sin dejar de lado a aquellas empresas que guardan una posición de alta competitividad en un nicho de mercado.

Esta posición obtenida por las ventas es consecuencia de una serie de movimientos o acciones estratégicas complementarias a la estrategia de negocios. Así como el líder defiende su participación de mercado, el seguidor normalmente ataca la posición del líder, mientras que el rezagado desarrolla acciones para adaptarse en su condición y lograr alguna participación de mercado aceptable. De lo anterior se deduce que los movimientos o acciones para lograr una participación de mercado son básicamente dos:



- Estrategias de defensa
- Estrategias de ataque

Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia para lograr cierta participación de mercado dependen de una serie de factores que pueden categorizarse en dos tipos:

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

La siguiente matriz refleja lo expuesto:

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

Matriz 14: Posicionamiento Competitivo

Fuente: Ocaña (2016)

Recordando el capítulo 2 se determinó que el valor empresarial de Rodríguez Adriana como ventaja competitiva ofrece más debilidades que fortalezas. En cuanto al capítulo 3, se analizó el sector de negocios para conocer el atractivo del mismo y se concluyó que se posee más oportunidades que amenazas. Por lo mencionado, se puede concluir que se deberá seguir una estrategia de defensa con táctica de flancos.

De manera general en una estrategia de defensa (dominio de debilidades), una empresa al momento de defenderse podría:

- a) Crear un valor empresarial alternativo al del líder con dos propósitos:
 - Para alcanzar el liderazgo en el sector (reconfiguración, según Michaels Porter)
 - Para incursionar en otro segmento de negocios dentro del mismo sector (redefinición, según Porter)

b) Mantener el valor empresario representativo de la segunda posición dentro del sector (mantenimiento)

Para el caso de análisis se seleccionó crear un valor empresario alternativo al líder logrando una redefinición. Esto sería atender la demanda de las bodegas ubicadas en Mendoza sin contemplar todo el sector industrial de la provincia, donde allí le será más fácil ganar participación de mercado, ya que se atenderá a los clientes con mayor dedicación al ser el único segmento elegido y como se mencionó con anterioridad, una vez que logre aumentar la participación en tal segmento y por decisión del empresario estratega se atenderá luego a todo el sector.

Estrategia de Defensa con Táctica de Flancos (Debilidades/Oportunidades)

Aún cuando existen mayores oportunidades en el sector, a la empresa con mayores debilidades no le queda otra alternativa que defenderse. Se debe defender porque seguramente existirán rivales aprovechando las oportunidades que presenta el sector y por lo tanto imponiendo las condiciones para competir. No obstante, defenderse no es estar inactivo, al contrario. Las defensas no pueden ser de largo plazo sino de corto o mediano hasta que se pueda reconfigurar, reestructurar o redefinir (caso analizado) las condiciones de su valor empresario tratando de transformar o eliminar algunas debilidades y/o creando nuevas fortalezas. Gráficamente:

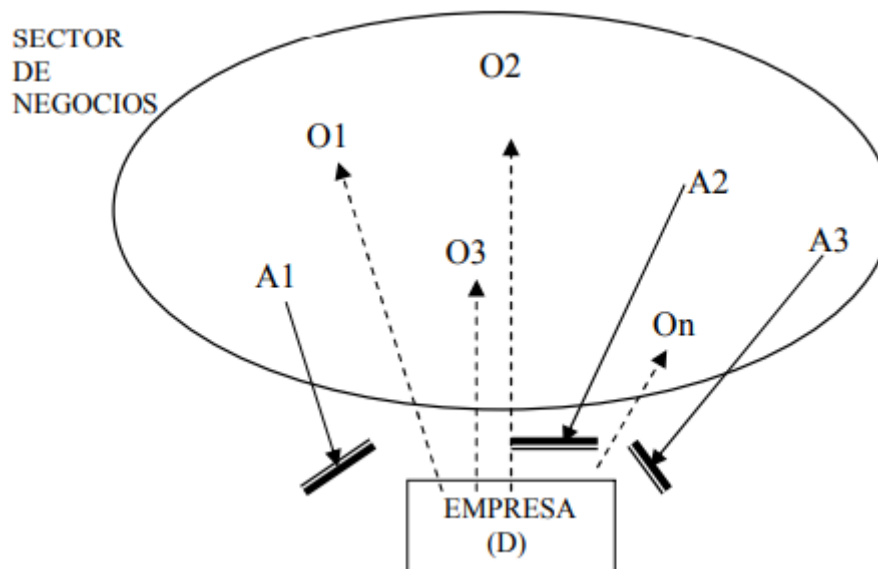


Imagen 7: Estrategia de Defensa con Táctica de Flancos

Fuente: Ocaña (2016)



La empresa en cuestión, consciente de sus debilidades, se defiende en aquellos flancos donde es más vulnerables ante las amenazas del sector. Pero existen muchas oportunidades. La empresa deberá, o bien aprovechar las pocas fortalezas que posee y atacar ahí, o bien transformar alguna debilidad o bien generar alguna fortaleza en el mismo sentido.

Formulación de la estrategia de crecimiento

Luego de determinar la forma como la empresa va a competir y que participación quiere lograr, la decisión estratégica siguiente es definir la forma planteada para el crecimiento del negocio

Las tres formas o caminos para crecer son:

- Estrategias Intensivas
- Estrategias de Diversificación
- Estrategias de Integración

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

Un clásico en el tratamiento de las estrategias de crecimiento es la aplicación de la Matriz de Ansoff o de Mercado/Producto (o Clientes/Productos). Esta matriz propone lo siguiente:



✓ DE INTEGRACION:

Tomando el poder del canal de distribución.

Matriz 15: Ansoff

Fuente: Ocaña (2016)



El concepto de línea de productos y segmentos de clientes ya fue desarrollado. Del análisis de la matriz surgen las siguientes estrategias:

- a. Intensivas: penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de clientes.
- b. Diversificativas: relacionadas y no relacionadas.
- c. Integrativas: integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal (estas tres estrategias no surgen de manera directa de la matriz mostrada).

La elección de la estrategia de crecimiento, como cualquier tipo de elección que hemos estado analizando depende de las condiciones de la empresa (capacidades) y de las condiciones del sector (atractivo). Según la matriz a continuación, una vez evaluada la posición de la UEN de pallets dentro la misma de acuerdo a las variables correspondientes y lo analizado previamente, se obtuvo el siguiente resultado:

CONDICIÓN EMPRESARIA	FUERTE		
	DÉBIL		DP IV PM
		BAJO	ALTO
		ATRACTIVO DEL SECTOR	

Matriz 16: Condición Empresaria – Atractivo del Sector

Fuente: Ocaña (2016)

Donde se aprecia que la UEN como acción, debería enfocarse en los segmentos más rentables y como estrategias de crecimiento podría llevar a cabo las siguientes:

- Desarrollo de Productos
- Integración Vertical
- Penetración de Mercados



Al comienzo del trabajo de investigación se afirmó que se quiere implementar una nueva UEN especializada en comercializar su producto primeramente a bodegas de la provincia de Mendoza (segmento muy rentable en la UEN actual de cajas), es decir que sin saberlo la acción recomendada por la matriz presentada coincide con la idea de negocio de Rodríguez Adriana.

Ahora bien, en cuanto a las estrategias de crecimiento recomendadas se plantea alcanzar en primer lugar la de penetración de mercado, segundo la de integración vertical y en tercer lugar no se aplicará la estrategia de desarrollo de productos recomendada en la matriz de Ansoff, sino una estrategia de desarrollo de clientes, esto se explica a continuación.

Se penetrará el mercado con un solo producto considerado como actual, ya que la nueva UEN comenzará con la fabricación y venta de pallets, orientado a un solo segmento (el más rentable para la situación actual de la empresa, se aprovechará la sinergia de clientes entre UENs), lo que permitirá al empresario estrategia obtener parte de la rentabilidad deseada, para posteriormente cumplir con su objetivo de integración vertical hacia adelante, objetivo que fue planteado con anterioridad en el análisis de formación de escenarios, con un plazo de un año y con facilidad de ejecución según lo concluido. Cabe recordar que el mismo consistía en tener una planta propia de tratamiento fitosanitario de la madera, que serviría para ambas UEN. Por último se llevará a cabo una estrategia de desarrollo de clientes, ampliando la cantidad de segmentos a los que se atenderá con la oferta, tema que será fácil de abordar debido a la alta estandarización que presenta el producto pallet en la industria. Esto también se había planteado con anterioridad antes de conocer las estrategias de crecimiento recomendadas según Ansoff.

Más en detalle para las estrategias de crecimiento mencionadas se aprecia lo siguiente. En lo que respecta a la estrategia de penetración de mercado se buscará aumentar la cuota de mercado incrementando la participación de las ventas atrayendo a clientes de la competencia y actuales en la UEN de cajas, para lo cual se aprovechará la buena imagen y experiencia de la UEN actual para replicarla al negocio de pallets, también la participación actual en bodegas y además se aprovecharán las economías de alcance logradas para ofrecer productos a bajo precio. Por otra parte, la integración hacia adelante planteada permitirá el control de la empresa en una parte de la actividad de valor de transformación facilitando el crecimiento al no depender de la tercerización de tal servicio, esto incrementará la innovación (impulsor de la diferencia) respecto de transformación ; se cree que de esta manera se incrementará la condición empresaria,



lo que favorecerá por su nueva situación llevar a cabo la estrategia de desarrollo de clientes (que al empresario estratega le interesa desde el comienzo) a través de nuevos segmentos de usuarios del mismo mercado geográfico; como se mencionó anteriormente a otras empresas del sector vitivinícola, además de bodegas, para posteriormente incurrir en toda la industria mendocina.

Formulación de la estrategia organizacional

El criterio para formular la estrategia organizacional más conveniente es que el crecimiento de la estructura (cualquiera sea la forma) debe seguir al crecimiento del negocio. La propuesta para la formulación de la estrategia organizacional se basa en tres aspectos:

- Desarrollo interno
- Adquisición o absorción
- Alianzas o fusiones

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

La empresa llevará a cabo un desarrollo interno, esta forma de estrategia organizacional también puede ser conocida como reestructuración, downsizing, o más recientemente como reingeniería y está asociada a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, esto es, focalizarse en los negocios actuales para lograr mayor penetración de mercado.

Esta forma de adaptación de la estructura organizacional a las estrategias formuladas precedentemente, implica integrar de manera coherente al soporte estratégico (personas, funciones, jerarquías, autoridad, sistemas de información, tareas) a los objetivos estratégicos. El éxito o fracaso de las estrategias propuestas dependerán en gran medida en el grado de alineamiento o adaptación de las formas de visión empresaria, cultura corporativa y la estructura de organización 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. Un diagnóstico de la organización, por medio de una auditoría interna, presentará las actuales condiciones organizacionales a fin de detectar las variables funcionales que no se ajustan a los objetivos estratégicos. La recomendación clásica para este tipo de tareas es comenzar por organigramas, manuales de función, de organización, normas y procedimientos administrativos, productivos, financieros y



comerciales, documentación que, en la mayoría de los casos, o no existe o no refleja la situación real de la estructura empresarial. Por lo tanto, es recomendable realizar un relevamiento “in situ” de las condiciones actuales de la organización apelando a los métodos tradicionales para estos casos: entrevistas, relevamiento funcional u operativo de las actividades que realmente se efectúan, situación financiera, entre otras.

Formulación de la estrategia funcional

Llegamos, finalmente, a la formulación de 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 a nivel de negocios, crecimiento y organizacional. Dependiendo del tipo de negocio que se trate, existen, al menos cuatro estrategias básicas a nivel funcional:

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

Se determinarán según el caso de análisis, las distintas acciones a llevar a cabo dentro de cada estrategia funcional.

Estrategia de operaciones

Información de fabricación: instalaciones (infraestructura, lay out, localizaciones), procesos de estandarización.

Integración vertical: decisiones sobre fabricación o tercerización

Gestión de la calidad: control, prevención y puesta a prueba de la calidad.

Organización de las operaciones e infraestructura gerencial: diseño de sistemas de planificación y programación, sistemas de control e información.

Gestión de inventarios en función de la concepción justo a tiempo (just in time).

Estrategias de comercialización

Información de comercialización: posición de los competidores, políticas de precios



Análisis de mercados: monitoreo permanente de los clientes a fin de adaptar las estrategias a los cambios que se experimenten.

Decisiones sobre distribución: diseño y gestión de la logística de distribución, administración de stock, almacenamiento, recepción de pedidos.

Decisiones sobre precios: fijación, financiamiento, políticas de bonificaciones y descuentos, relaciones de precios con los competidores.

Decisiones de Comunicación: venta personal, promociones y ofertas especiales.

Estrategia financiera

Índices del mercado de capitales: evaluación externa del desempeño económico-financiero de la empresa (por parte de bancos, calificadoras de riesgos, agentes de bolsa), evaluación interna a través de distintos índices de desempeño (relación precio- ganancia)

Mediciones de rentabilidad: margen sobre ventas.

Costo de capital: para el financiamiento de proyectos de inversión

Crecimiento: de las ventas

Estrategias de desarrollo organizacional y personal

Management de los recursos humanos: estructura de remuneraciones, premios y compensaciones salariales, capacitación y desarrollo de habilidades, relaciones con sindicatos.

Selección, promoción y asignación de personal: reclutamiento, selección, asignación al puesto, ambientación, descripción de puestos, adaptación a los requerimientos organizacionales.

Evaluación del personal: normas de desempeño, evaluación, calificación.



Conclusión Final

Al comienzo del trabajo de investigación se mencionó que se quería determinar la factibilidad y viabilidad de la UEN como objetivo general, es por ello que se muestran los resultados obtenidos. Además, se plantearon objetivos específicos que se lograron en cada capítulo.

Antes que nada es de suma importancia la distinción entre factibilidad y viabilidad, la primera responde a si es posible llevarla a cabo y la segunda a si es conveniente o sostenible. Ambas fueron analizadas de manera indirecta en el desarrollo de los capítulos y ahora se concluyen los resultados alcanzados. En este trabajo no se analizó ninguna de las dos desde el punto de vista económico.

Recordando el capítulo 1, al momento de analizar el modelo Canvas se planteó primeramente la idea de negocio con la incorporación de la nueva UEN, la cual se desarrolló en las distintas partes del modelo.

Se obtuvieron las siguientes conclusiones en cada componente:

Problema o mejora: viabilidad social

Propuesta de valor: factibilidad técnica, operativa y viabilidad comercial

Segmento de mercado: factibilidad y viabilidad comercial

Relación con los clientes: factibilidad técnica, operativa y viabilidad comercial

Canales: factibilidad técnica y operativa

Fuente de ingresos: viabilidad financiera

Actividades claves: factibilidad técnica y operativa

Recursos clave: factibilidad técnica y operativa

Asociaciones claves: factibilidad técnica y operativa

Estructura de costos: factibilidad financiera

Impacto ambiental: factibilidad y viabilidad social, además, factibilidad y viabilidad ambiental



Posteriormente se procedió al análisis interno, capítulo 2, donde se calculó el Valor Empresarial mediante sus componentes: identidad, diferencia y eficiencia. Todos ellos se relacionan con la factibilidad.

Respecto la identidad cabe recordar que está conformada por la visión, misión, cultura y estructura. De ellas la misión realmente colabora con la factibilidad, la cultura y la estructura se encuentran cerca de lograrlo y en cuanto a la visión se está sumamente en desventaja respecto este factor. Analizados en conjunto como identidad es poco factible.

Si tomamos en consideración la diferencia, precisamente sus cuatro impulsores, se puede determinar que innovación y mejoras no aportan para nada a la factibilidad, pero coordinación y adaptación lo hacen de sobremanera. Ahora bien, si se toma en cuenta la diferencia como totalidad, es poco factible.

Si se tienen en cuenta los costos estructurales y ejecucionales de la eficiencia, se puede determinar que hay una alta factibilidad, lo mismo si se analiza la eficiencia en su totalidad.

Todos estos elementos que conforman el valor empresarial, juntos deberían funcionar como ventaja competitiva de la empresa, aunque para el caso propuesto se posee un bajo valor empresarial y por consecuencia no hay ventaja competitiva realmente, es por ello que la factibilidad para llevar a cabo la nueva UEN es casi inexistente.

Por otra parte luego se analizó el sector de negocios, capítulo 3, en sus distintos niveles de variables, las cuales influyen en la viabilidad del negocio.

Se pudo determinar que de las 15 variables analizadas de nivel 1 hay cuatro que perjudican la viabilidad. Con respecto a las 14 analizadas de nivel 2, la viabilidad se ve más afectada ya que seis influyen de manera negativa. Por otra parte de las 16 variables de nivel 3 hay cuatro que no colaboran positivamente con la viabilidad. Tal es así, que como consideración general se puede determinar que el resultado promedio obtenido del total de las tres variables, aporta viabilidad a la UEN.

En el capítulo 4 se analizaron varios enfoques, el primero referido al segmento de la industria, donde se vio una matriz con las siguientes variables: cantidad de segmentos dentro del sector de negocios y potencial de obtención de una ventaja competitiva.



En cuanto a la cantidad de segmentos se determinó que eran pocos porque el cliente es muy sensible al precio y no a los atributos, para lo cual se concluye que es factible atender a clientes con estas preferencias ya que como se analizó con anterioridad la empresa es muy eficiente, está dispuesta a sacrificar rentabilidad con tal de lograr un producto a bajo precio y ganar participación de mercado, además cuenta con la posibilidad de alcanzar economías de alcance en sus comienzos y economías de escala en un futuro. Además es viable, ya que conviene focalizar los esfuerzos en un producto de bajo precio, el cual es valorado por el cliente.

La otra variable de la matriz, el potencial de obtención de ventaja competitiva, se determinó como grande, ya que las habilidades se presentan como fortaleza y si bien hay aspectos como las competencias y capacidades que son débiles, no lo son en gran medida y como se analizó en el trabajo de investigación, la empresa está dispuesta a llevar a cabo acciones para mejorar su valor empresario y obtener una ventaja competitiva, logrando así la factibilidad necesaria.

Otro enfoque analizado, correspondiente a los grupos estratégicos, muestra viabilidad al competir directamente con una sola empresa, ya que se ve disminuida la rivalidad competitiva y además Rodríguez Adriana a diferencia de su competidor más directo, tiene una línea de productos reducida por lo que concentra sus esfuerzos en lograr un mejor precio.

El tercer enfoque analizado es el ciclo de vida del sector, donde se determinó que el mismo se encuentra en madurez. Claro está que el crecimiento representa mayor viabilidad pero también se sabe que los sectores decadentes no son para nada viables, es por ello que se considera que hay algo de viabilidad respecto al ciclo de vida.

En el capítulo 5 de formación de escenarios se plantearon 4 objetivos a cumplir en el horizonte temporal de 1 año y se determinó que todos ellos son de fácil obtención, gracias al impacto de las variables del entorno, en su mayoría favorable, lo que afirma la existencia de viabilidad.

Por último, según lo expuesto en el capítulo 6, se determinará como es la factibilidad y viabilidad respecto las distintas estrategias. Se concluye que la estrategia de negocios de precios con marketing especializado es factible, ya que como se comentó la empresa es capaz de ofrecer un producto a bajo precio, el cual debe cumplir con esos requerimientos por pedido del cliente, quien valora esa característica, motivo por el cual también es viable.



Respecto la estrategia de posicionamiento competitivo se determinó de defensa con táctica de flancos, la cual es viable porque se adecúa al entorno con dominio de oportunidades y a las capacidades empresarias con dominio de debilidades, siendo ésta la estrategia recomendada. Además es factible ya que se seleccionó redefinir el valor empresario y atender la demanda de las bodegas ubicadas en Mendoza sin contemplar todo el sector industrial de la provincia, situación que es posible al compartir los clientes y experiencia de la UEN de cajas con la nueva UEN en cuestión.

En cuanto a la estrategia de crecimiento se determinó cuales conviene seguir dependiendo la condición empresaria y el atractivo del sector, motivo por el cual las que fueron seleccionadas son viables. Sólo se llevará la contra a lo recomendado en lo que respecta a desarrollo de productos, la cual se cambiará por desarrollo de clientes, esto por una elección personal del estratega. Por su parte entonces se comenzará con la estrategia de penetración de mercado, que será posible gracias a la sinergia de clientes entre UENs, esta tal como se mencionó permitirá conseguir la rentabilidad para llevar a cabo la integración vertical, la cual además será de fácil ejecución según lo analizado en la formación de escenarios, concluyendo en la estrategia de desarrollo de clientes, que será factible gracias al tipo de producto (pallet) que es sumamente estándar.

La formulación de la estrategia organizacional será factible de ejecución debido a que se llevará a cabo un desarrollo interno a través de la penetración de mercado, la cual vimos que ya era posible. La misma será viable para cumplir con los objetivos estratégicos y evitar el fracaso.

Por último se planteó cuales serán las estrategias funcionales, las mismas son viables ya que del éxito de las mismas dependerán las demás estrategias planteadas, pero en lo referido a factibilidad, la misma se determinará realmente cuando se implementen efectivamente, si su ejecución resulta posible se concluirá que sí, caso contrario que no.

Luego de un análisis detallado, finaliza este trabajo de investigación, con la decisión de que en reglas generales es factible y viable la incorporación de una UEN de pallets a la empresa ya existente Rodriguez Adriana, ya que el único inconveniente que se presenta es la factibilidad actual de la empresa, desde el punto de vista del valor empresario ofrecido, para el cual, ya se propusieron acciones a llevar a cabo que permiten que la fabricación, reparación y venta de pallets alcance el mayor de los éxitos.



Anexo

Anexo 1: Diagnóstico de Visión (Vi)

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



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



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



Anexo 2: Diagnóstico de la misión de negocios (Mi)

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



7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?			X	
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?			X	
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?		X		
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?	X			
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?	X			
12	¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?				X
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?				X
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?			X	
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?			X	
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?			X	
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?		X		
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?		X		
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?		X		



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



33	¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?		X		
34	¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?			X	
35	¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?			X	
36	¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?	X			
37	¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?			X	
38	¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?		X		
39	¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?			X	
40	¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son “el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?”			X	



Anexo 3: Diagnóstico de la cultura organizacional (Cu)

NOTA: cada vez que se menciona a la “organización” se la relaciona como un todo considerando los niveles decisionales que correspondan. (El entrevistado debe responder sí o no)

SI	NO	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2. ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	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?



- | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo? |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 8. ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios? |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 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? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 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? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 11. ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previosora sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales? |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 12. ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización? |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 13. ¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes? |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 14. ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto? |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 16. ¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso– periódicamente? |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 17. ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados? |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 18. ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa? |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 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? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 21. ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad? |



22. ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?
23. ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?
24. ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?
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?
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).
27. ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?
28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?
29. ¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?
30. ¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?



Anexo 4: Diagnóstico de la estructura organizacional (Eo)

Cero (0) = Peor Valor; Uno (1) = Mejor Valor

	no (0)	(0,20)	(0,80)	si (1)
1. La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción /anticipación a los cambios.	X			
2. Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.			X	
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.				X
4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.	X			
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.			X	
6. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización.				X
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.			X	
8. La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.		X		
9. En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal– que atente al clima de trabajo.	X			



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



Referencias

- Argentina Gobierno. Estadísticas Vitivinícolas.
<https://www.argentina.gob.ar/inv/vinos/estadisticas>
- Argentina Gobierno. (6 de enero de 2025). Las exportaciones de vino crecieron 5,6% el año pasado. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/las-exportaciones-de-vinos-crecieron-56-el-anio-pasado>
- Argentina Gobierno. Iniciativas de Asistencia Técnica.
<https://www.argentina.gob.ar/produccion/planargentina40/asistencia-tecnica>
- Argentina Gobierno. Normativa 91141.
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/recurso/91141/texact/htm>
- Argentina Gobierno. (2024). Registro Nacional de CATEM. [Archivo PDF].
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/registro_nacional_de_catem_femy_hosetram_2024.pdf
- Argentina Gobierno. (4 de junio de 2021). Se creó el programa nacional de fortalecimiento de la recuperación productiva.
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-creo-el-programa-federal-de-fortalecimiento-de-la-recuperacion-productiva>
- Asociación Forestal Argentina. AFOA. <https://afoa.org.ar/>
- Banco de la Nación Argentina. Créditos.
<https://www.bna.com.ar/empresas/pymes/creditos>
- Boletín Oficial. (10 de julio de 2024). Implementan nuevo sistema para garantizar seguridad de embalajes para exportación. Infobae.
<https://www.infobae.com/movant/2024/07/10/implementan-nuevo-sistema-para-garantizar-seguridad-de-embalajes-para-exportacion/>
- Cámara de Senadores Mendoza. (10 de diciembre de 2024). La Legislatura de Mendoza aprueba el presupuesto provincial 2025.
<https://www.senadomendoza.gob.ar/la-legislatura-de-mendoza-aprueba-el-presupuesto-provincial-2025/>
- Consejo Empresario Mendocino. Programa de Fomento a la Inversión Estratégica Provincia de Mendoza. <https://cem.org.ar/programa-de-fomento-a-la-inversion-estrategica-provincia-de-mendoza/>
- Consejo Federal de Inversiones. <https://cfi.org.ar/creditos>
- Delgado, B. (7 de diciembre de 2024). La Unión Europea y Mercosur: una tercera vía. El País. <https://elpais.com/opinion/2024-12-07/la-ue-y-mercosur-una-tercera-via.html>



Demokratia. (16 de agosto de 2024). Un llamativo dato reveló qué vinos toman los mendocinos y cómo los consumen. MDZ.
<https://www.mdzol.com/dinero/2024/8/16/un-llamativo-dato-revelo-que-vinos-toman-los-mendocinos-como-los-consumen-451392.html>

El comercio online. Acuerdo salarial madereros para el periodo 2024–2025.
<https://www.elcomercioonline.com.ar/articulos/60103258-Acuerdo-salarial-Madereros-para-el-periodo-2024---2025.html>

Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines. <https://faima.org.ar/>

Fiesta Nacional de la Vendimia (8 de noviembre de 2025). En Wikipedia.
https://es.wikipedia.org/wiki/Fiesta_Nacional_de_la_Vendimia

Fondo para la Transformación y el Crecimiento. <https://www.ftyc.gob.ar>

FSC. <https://fsc.org/es>

Fundación Rewilding Argentina. <https://www.rewildingargentina.org/>

Grupo Y. (2022). ¿Cuáles son los aranceles de importación en Argentina en 2022?
<https://gruppy.com.ar/zh/2022/03/07/importacion-en-argentina-aranceles/>

HUFFPOST. (11 de diciembre de 2024). Milei anuncia una motosierra profunda.
<https://www.huffingtonpost.es/global/milei-anunciauna-motosierra-profunda-2025-achicarel-argentina.html>

Inesem Business School. Unidad Estratégica de Negocios. Inesem.
<https://www.inesem.es/diccionario-empresarial/unidad-estrategica-negocios>

Instituto Ideas. (17 de marzo de 2024). ¿Cuántas bodegas hay en Mendoza y cuáles son las más destacadas? <https://institutoideas.com.ar/cuantas-bodegas-hay-en-mendoza-y-cuales-son-las-mas-destacadas/>

Instituto Nacional de Tecnología Industrial. (2024). Canvas. Inti Gobierno. [Archivo PDF]. https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/disenio-industrial/2024/herramientas-de-disenio-e-innovacion/03_CANVAS.pdf

INTI Gobierno. Organismo de Certificación. <https://www.inti.gob.ar/areas/servicios-regulados/certificaciones/organismo-de-certificacion>

Instituto Nacional de Vitivinicultura. (2024). Informe Anual de Cosecha y Elaboración. [Archivo PDF].
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2018/10/anuario_cosecha_y_elaboracion_2024.pdf

Instituto Nacional de Vitivinicultura. (2023). Informe Anual Mercado Interno. Argentina Gobierno. [Archivo PDF].
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2018/10/informe_anual_mercado_interno_2023.pdf



- Instituto Nacional de Vitivinicultura. (2023). Mercado Externo de Productos Vitivinícolas. Argentina Gobierno. [Archivo PDF]. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2018/10/informe_anual_exportaciones_2023.pdf
- Martínez, P. (2024). Canvas Pame EN [Diapositiva PowerPoint]. Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas.
- Mendoza Gobierno. (3 de noviembre de 2020). Buscan que el centro tecnológico de la madera sea un polo de innovación en sistemas constructivos. <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/buscan-que-el-centro-tecnologico-de-la-madera-sea-un-polo-de-innovacion-en-sistemas-constructivos/>
- Mendoza Gobierno. (3 de marzo de 2025). Con casi 900 bodegas, 230 de ellas abiertas al turismo, Mendoza afianza su perfil como polo enoturístico. <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/con-casi-900-bodegas-y-230-abiertas-al-turismo-mendoza-afianza-su-perfil-como-polo-enoturistico/>
- Mendoza Gobierno. (12 de agosto de 2020). Economía presentará un programa para impulsar la industria 4.0. <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/economia-presentara-un-programa-para-impulsar-la-industria-4-0/>
- Mendoza Gobierno. (2022). Encuesta de condiciones de vida. DEIE. [Archivo PDF]. https://deie.mendoza.gov.ar/backend/uploads/files/2023-07-17_12%3A08%3A17_ECV%202022_parte_2.pdf
- Mendoza Gobierno. (30 de enero de 2025). Las exportaciones mendocinas crecieron 22% en dólares y 30% en peso neto en 2024. <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/las-exportaciones-mendocinas-crecieron-22-en-dolares-y-30-en-peso-neto-en-2024/>
- Mendoza Gobierno. (7 de septiembre de 2013). El Gobierno lanzó el programa de apoyo a la Industria Responsable. <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/el-gobierno-lanzo-el-programa-de-apoyo-a-la-industria-responsable/>
- Mendoza Gobierno. (15 de agosto de 2020). Más de 300 PYMES participaron en la presentación del programa industria 4.0. <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/mas-de-300-pymes-participantes-en-la-presentacion-del-programa-industria-4-0/>
- Mendoza Gobierno. (28 de enero de 2025). Nueva línea de financiamiento para comercio, turismo e industria. <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/el-gobierno-de-mendoza-presento-una-nueva-linea-de-financiamiento-para-comercio-turismo-e-industria/>
- Mendoza Gobierno. (17 de abril de 2025). Se presentaron los programas de apoyo al desarrollo tecnológico de Mendoza. <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/se-presentaron-los-programas-de-apoyo-al-desarrollo-tecnologico-de-mendoza/>
- Mercosur (30 de octubre de 2025). En Wikipedia. <https://es.wikipedia.org/wiki/Mercosur>
- Ocaña, H. R. (2016). Dirección Estratégica de los Negocios. Editorial Dunken.



Pallets Argentina. (6 de mayo de 2024). ¿Cómo afecta la normativa Argentina a la fabricación y uso de pallets de madera? <https://palletsargentina.com/post/cmo-afecta-la-normativa-argentina-a-la-fabricacin-y-uso-de-pallets-de-madera>

Scribd. Pallet Norma IRAM 10016. <https://es.scribd.com/document/726666262/Pallet-Norma-IRAM10016>

UNCUYO. (23 de noviembre de 2022). ¿Conocés el centro tecnológico de la madera? <https://www.uncuyo.edu.ar/vinculacion/conoces-el-centro-tecnologico-de-la-madera>

USIMRA. Convenio colectivo de trabajo. <http://www.usimra.com.ar/convenio.html>

Vida Silvestre. <https://www.vidasilvestre.org.ar/>

Villatoro, G. (6 de noviembre de 2023). La presión impositiva en Mendoza es más alta que el promedio nacional. Diario Los Andes. <https://www.losandes.com.ar/economia/la-presion-impositiva-en-mendoza-es-mas-alta-que-el-promedio-nacional>



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 17 de Octubre de 2025

Joaquín Gallego

.....
Firma y aclaración

29108

.....
Número de registro

39235844

.....
DNI