



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

LIC. EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS APLICADAS A UNA PYME

Trabajo de Investigación

POR

Florencia B. Fernández
(floriferfer88@hotmail.com)

Profesor Tutor
Hugo R. Ocaña

M e n d o z a - 2 0 1 2

INDICE

Introducción	6
CAPÍTULO I – LA ORGANIZACIÓN EN SU CONTEXTO	10
1. Breve reseña de la empresa	10
2. Análisis del macro entorno y simulación de escenarios	12
2.1. Estudio de las variables del entorno. Análisis PEST.	13
2.2. Confección de la matriz MPC	14
2.3. Confección de la matriz EFE	16
2.4. Simulación de los escenarios más probables, pesimistas y optimistas	17
2.5. Confección de las matrices de oportunidades y amenazas	23
2.6. Utilización del IGT	25
3. Análisis del micro entorno	28
3.1. Números del sector TIC	28
3.2. Análisis de los actores	29
3.3. Análisis de las 5 fuerzas competitivas	29
3.4. Grupos estratégicos	33
3.5. Descripción de cúmulos	35
3.6. Ventajas Competitivas de la ubicación	36
3.7. Diagrama del perfil del atractivo del negocio	37
CAPÍTULO II – ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN	41
1. Identidad	41

1.1. Diagnóstico de las condiciones actuales de la visión empresaria, cultura corporativa y estructura organizacional	41
1.2. Matriz de Actitud Cultural Frente al Cambio (MACC)	48
1.3. Matriz de Actitud Estructural Frente al Cambio	49
1.4. Calculo del factor de individuación (fi) de la empresa	50
1.5. Conclusiones acerca de las condiciones competitivas de la identidad empresaria	50
2. Diferencia	51
2.1. Graficación de la organización como cadena de valor	51
2.2. Análisis de las fuentes de valor para generar diferencias	52
2.3. Cálculo del factor de sofisticación (fs)	54
2.4. Conclusiones acerca de las condiciones competitivas de la Diferencia Empresaria	55
3. Eficiencia	57
3.1. Identificación de las determinantes de costos	57
3.2. Cálculo del factor de optimización (fo)	57
3.3. Conclusiones acerca de las condiciones de eficiencia actuales	58
3.4. Estimación del Valor Empresario (Ve) a través de los factores de individuación, sofisticación y optimización	58
CAPÍTULO III – ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	59
1. Identificación de las UEN que constituyen la cartera de negocios de la empresa bajo análisis	59
2. Evaluación de las UEN a través de las matrices BCG, Mc Kinsey y ADL	60
2.1. Matriz BCG (Boston Consulting Group)	60

2.2. Matriz McKinsey	61
2.3. Matriz ADL	66
3. Conclusiones de las condiciones competitivas de la empresa	67
CAPÍTULO IV – ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	68
1. Análisis y selección de estrategias	68
1.1. Matrices para la etapa de aportación de información	68
1.2. Matrices para la etapa de ajuste	69
1.3. Matriz para la etapa de la decisión	78
1.4. Utilización del IGT	82
2. Estrategias de negocios	83
2.1. Matriz de sensibilidad precio/diferenciación	84
2.2. Matriz de atributos/descriptores	84
2.3. Análisis de las condiciones para la estrategia competitiva	85
2.4. Matriz de portafolio	87
3. Estrategias y evolución del sector	88
3.1. Determinación de la etapa de evolución del sector y análisis de las estrategias relevantes	88
3.2. Estrategias relevantes de Inversión	89
3.3. Estrategias de posicionamiento	89
3.4. Estrategias corporativas	90
3.5. Estrategias organizacionales	94
4. Implementación de las estrategias	96

4.1. Análisis de la resistencia al cambio	96
4.2. Análisis de las etapas para implementar la estrategia	97
4.3. Relación entre la implementación y la cultura	98
4.4. Relación entre la implementación y la estructura	98
5. Control estratégico	99
5.1. Tipos de control	99
5.2. Tipos de control y estrategia corporativa	99
5.3. Tipos de control y estrategias globales	100
Conclusiones	100
Referencias	101
Anexo	103

INTRODUCCIÓN

El crecimiento y desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y de las infraestructuras en que se sustentan, ha estado acompañado, a su vez, por un aumento de sus aplicaciones y de la difusión de su uso en las economías desarrolladas a lo largo de las últimas décadas. No cabe duda de que el rápido desarrollo de las TIC y su incremental uso en empresas, Administraciones Públicas y hogares están teniendo un importante impacto que alcanza todos los ámbitos de la economía y la sociedad. Cada vez más, la información contribuye a la creación de valor añadido de la mayoría de productos (bienes y servicios), mientras que las actividades de conocimiento intensivo caracterizan cada vez más el comportamiento social y económico. Por tanto, es importante disponer de instrumentos analíticos que permitan comprender el funcionamiento, tendencias e implicaciones de la Sociedad de la información (SI).

Dentro del mencionado sector TICs se encuentra el sector de Software y Servicios Informáticos (SSI). El mismo comprende la producción de:

- hardware (PCs, mainframes, minicomputadoras, workstations, impresoras, etc.);
- software “empaquetado” o producto;
- servicios informáticos (incluyen tanto los servicios profesionales vinculados a instalación, mantenimiento, desarrollo, integración, etc. de software, como los de soporte técnico de hardware).

A raíz del carácter estratégico que reviste este sector, en el año 2004 se sancionó la Ley de Promoción de la Industria del SSI, dando lugar posteriormente al Régimen de Promoción de la Industria de SSI, una de las principales políticas de apoyo al sector.

Alrededor del 20% de las empresas del SSI participan de los beneficios del Régimen, representando cerca del 30% del sector en cuanto a facturación. Asimismo, el Régimen beneficia principalmente a empresas PyMEs (98% de las firmas inscritas) y de capital nacional (91%).

Las firmas del Régimen también son beneficiarias, en su mayoría, de otros programas de apoyo tanto públicos como privados. Dentro de los mismos, dos destacan por la alta inserción en el sector: el FONSOFT y los programas de la SEPyME.

Tiempo Soft S.A., la PYME a analizar en el presente trabajo, es una de las PyMEs pertenecientes al sector SSI que además se encuentra inscrita en el Régimen.

Como objetivo general de la investigación, se pretende determinar y estudiar los factores actuales de competitividad de Tiempo Soft S.A. y las estrategias y/o políticas necesarias para desarrollar estos factores existentes y crear nuevos que permitan generar y/o incrementar ventajas competitivas.

En cuanto a los objetivos específicos, son los siguientes:

- Análisis de los aspectos productivos y tecnológicos relevantes en la industria del software.
- Análisis del consumo del software en el ámbito nacional y evolución del mercado del software.
- Estudio de las fuerzas competitivas (Clientes, proveedores, sustitutos, competidores actuales, y potenciales).
- Análisis de las estrategias competitivas de las empresas desarrolladoras de software en Mendoza.
- Determinación de las barreras de entrada y salida al mercado.
- Definición de los Factores de Competitividad.
- Determinación de las Amenazas y Oportunidades de las empresas de software en Mendoza.
- Establecimiento de nuevas estrategias para el incremento de la competitividad y perspectivas.

La actividad económica desarrollada por la industria del software está tomando cada vez más importancia a nivel mundial. La cantidad de empresas dedicadas al desarrollo software está experimentando un fuerte crecimiento, en línea con el incremento de la demanda de productos del sector. Con ello, cada vez más, la calidad del software está tomando mayor importancia en las organizaciones, y con ello la medición software por su repercusión en los costes finales, y como elemento diferenciador de la competencia y de imagen frente a sus clientes.

A la vez los productos software son cada vez de mayor tamaño, más sofisticados y complejos.

En tal sentido este trabajo intenta determinar cuáles son las estrategias que deberá desarrollar Tiempo, tendientes a superar los patrones de eficiencia vigentes en el resto de los competidores, en cuanto a utilización de recursos y a calidad del producto.

El logro de un alto grado de competitividad permitiría el crecimiento económico del sector software, beneficiándose de esta manera la empresa.

Asimismo favorecería el crecimiento económico en Mendoza no solamente por la expansión del sector software, sino también por los beneficiarios indirectos que resultarían de esta expansión del sector, como comerciantes y profesionales independientes.

Por otra parte este estudio se justifica debido a la trascendencia que está teniendo el desarrollo del sector software para el sector TICs y la economía argentina. En los últimos seis años, el software fue el sector productivo que más creció. Aumentó su producción un 278 por ciento, sus exportaciones un 329 por ciento, y el nivel de empleo un 240 por ciento.

En cuanto a la estructuración del trabajo, la misma se organiza como se expone a continuación.

Capítulo I: se realizó una breve reseña de la empresa, su historia y accionar. Se analizó el macroentorno de la empresa a través de un análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico),

a través de la confección de la Matriz del Perfil Competitivo, la matriz de los Factores Externos Claves y las matrices de Impacto Positivo y Negativo. A través de ellas se puede conocer si el sector es atractivo para la empresa y las oportunidades y amenazas que la misma puede tener dentro del sector. También se implementó el Índice de Gestión Total que pretende englobar todos los aspectos importantes de la gestión, y que se puede utilizar como herramienta para la toma de decisiones estratégicas y tácticas. Por otro lado se analizó el micro-entorno realizando un análisis del sector TICs y una descripción de los principales actores (proveedores, clientes y competidores). Con el objetivo de enriquecer el estudio sobre el mercado del software se realizó un análisis del mismo en función del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter (Amenazas de nuevos ingresos, Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes, Presión de productos sustitutos, Poder negociador de los compradores y Poder negociador de los proveedores), determinando también los grupos estratégicos del sector y aquél al cual pertenece la empresa y su posición en el mismo. También se describieron los cúmulos o clusters del sector, las ventajas competitivas que aportan a la empresa y como resultado de todo el análisis se diagramó el Perfil del Atractivo del Negocio.

Capítulo II: se analizó la Identidad Organizacional y se realizó el cálculo del factor de individuación de la empresa por medio del estudio de la visión empresaria, la cultura organizacional y la estructura organizacional. Para ello se realizaron diversos tipos de encuestas y se implementaron la MACC (Matriz de Actitud Cultural frente al Cambio) y la MAEC (Matriz de Actitud Estructural frente al Cambio). También se analizó la Diferenciación Organizacional y se calculó del factor de sofisticación de la organización por medio de un estudio de la cadena de valor de la empresa y de sus fuentes de valor para generar diferencias respecto de sus competidores y generar una ventaja competitiva superior. Por último se analizó la Eficiencia Organizacional y se calculó el factor de optimización por medio de la identificación y el análisis de las determinantes de costos. Se determinó el Valor Empresario a través de los factores de individuación, sofisticación y optimización.

Capítulo III: finalizado el análisis del macro y microentornos y habiendo estimado el valor empresario de la organización se determinaron los factores de competitividad y la posición competitiva de la misma por medio del análisis de sus UEN (Unidades Estratégicas de Negocios) y mediante la implementación de diversas matrices.

Capítulo IV: se realizó la aplicación de matrices para analizar y seleccionar las opciones estratégicas más relevantes y se describieron las acciones alternativas que la empresa está en condiciones de desarrollar y que luego incluirán la estrategia competitiva. Para ello se llevó a cabo un exhaustivo análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee la empresa respecto a su entorno y sus distintos actores. También se analizaron las acciones y enfoques desarrollados para la selección de la estrategia de negocios utilizando la Matriz de Sensibilidad Precio/Diferenciación y la Matriz de Atributos/Descriptor. Además se evaluaron las condiciones en las que se debe llevar a cabo la implementación de la estrategia y se utilizó la Matriz de Portafolio para

determinar la estrategia a seleccionar. Por otro lado se procedió a la selección de las mejores estrategias para la empresa en función de los resultados obtenidos de todo lo analizado anteriormente. Se definió la estrategia de inversión, la de posicionamiento y las corporativas (de integración, diversificación, expansión e intensiva). En cuanto a las estrategias organizacionales (defensivas, de reestructuración, de reingeniería y de retorno completo) no se seleccionó ninguna debido a que no son necesarias para la empresa actualmente. Por último se determinó el mejor procedimiento para realizar la implementación de las estrategias seleccionadas, proponiendo diferentes etapas para lograrlo y considerando siempre la resistencia al cambio que pudiera provocarse así como también las características culturales y estructurales de la organización, las que influyen considerablemente en el proceso. Lógicamente, siempre es necesario realizar un control de lo que se está llevando a cabo y la selección e implementación de estrategias en la organización no es la excepción por lo que se culmina el trabajo describiendo los distintos tipos de control estratégico y determinando los más convenientes para los diversos tipos de estrategias.

Como cierre de la estructuración del trabajo se presentan las conclusiones finales.

CAPÍTULO I

LA ORGANIZACIÓN EN SU CONTEXTO

1. BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA¹

Historia

En 1975 nace como un estudio de profesionales en Ciencias Económicas de la provincia de Mendoza, República Argentina. En 1979 a efectos de dar respuesta a los requerimientos de sus clientes, inicia incursiones en el terreno de la informática, brindando servicios de procesamiento, block time y desarrollos.

En 1984, comienza a sistematizar las tareas internas de los estudios contables, principalmente impuestos, contabilidad, sueldos y jornales.

En 1987 implementa la Dirección de Proyectos Informáticos y desde 1989 incorpora el Servicio de Auditoría de Sistemas.

Después, en 1992, la Federación Argentina de Graduados en Ciencias Económicas la designó Software Oficial del IX Congreso Nacional de Graduados en Ciencias Económicas, invitándola a presentar sus Sistemas a nivel nacional, recibiendo una amplia aprobación de los participantes, repitiendo esta experiencia en 1996 y en 1998.

Evolución

La experiencia motivó a la empresa a instrumentar un sistema de franquicias para otros estudios contables. En la actualidad dispone de una red de 14 franquicias distribuidas por toda la Argentina, con extensión a Latinoamérica, brindando soporte técnico local y ofreciendo capacitación y asesoramiento a sus clientes.

A partir de allí se transformó en una empresa de desarrollo de software a la que anexó la venta de impresores fiscales y las aplicaciones para la informática portátil.

Desarrolló, además, productos estandarizados para otras empresas de software que se comercializan con las marcas Soluciones de Professional Soft, Editorial Senior Program, American System y C.P.C., manteniendo la propiedad intelectual de estos sistemas.

El accionar

Se caracteriza en la capacidad de análisis de las distintas situaciones y problemas a resolver de los clientes, sobre la base de esto, establece los procedimientos para brindarles

¹ Fuente: www.tiemposoft.com.ar [marzo, 2012]

la mejor solución en cuanto a excelencia, calidad, costo y rapidez. La incorporación de aplicaciones para la informática portátil ha colocado a Tiempo a la vanguardia de otras empresas desarrolladoras ya que fue la primera en lanzar al mercado sistemas aplicados a la logística y distribución con el uso de computadoras Palm. Además, a raíz de las nuevas imposiciones sobre exportación, desarrolló sistemas de Trazabilidad para el agro y la industria, siendo pioneros en el medio en brindar Trazabilidad para empaques, bodegas, jugueras, olivícolas, cítrícolas, frutillas, ganadería, cereales, etc.

Tiempo ha crecido de tal manera que más de 2000 Estudios Contables y más de 1500 empresas utilizan sus sistemas y servicios. Cuenta además con un Centro Oficial de Capacitación en la Provincia de Mendoza para clientes, franquicias, público en general y docentes de nivel primario y secundario, que le permite afianzar más su presencia en el mercado.

Los negocios a los que se dedica actualmente la empresa son:

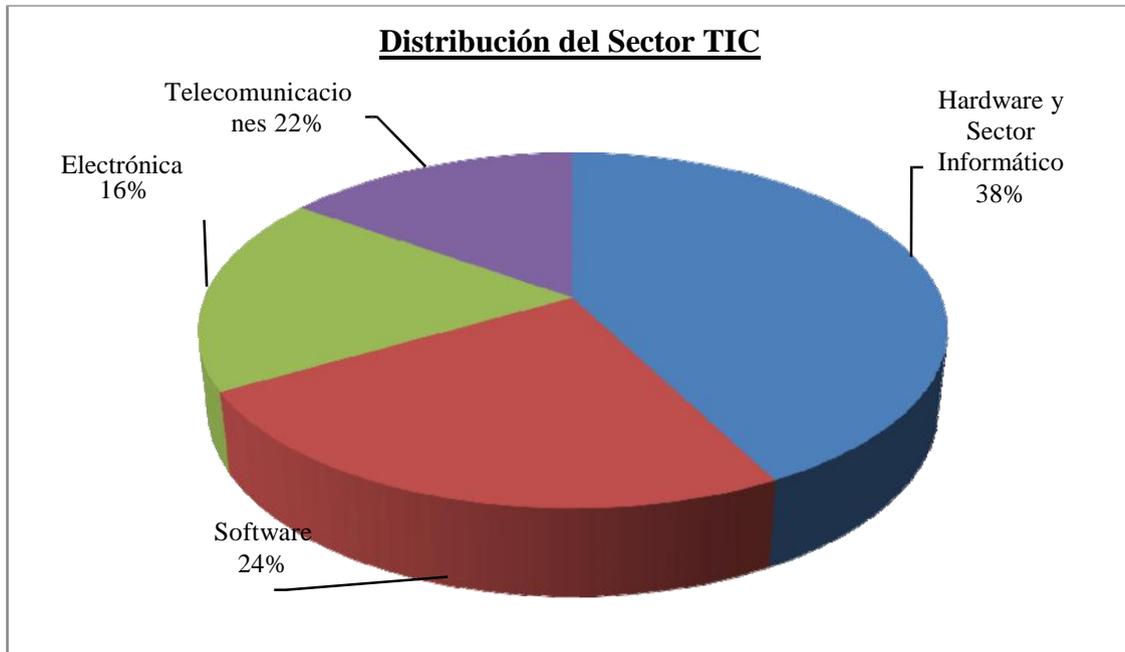
- software para empresas, estudios contables, bodegas e industrias en general.
- consultoría y asesoría especialmente en calidad.
- cursos y capacitación en sistemas, trazabilidad y normas de calidad.
- desarrollo organizacional: soporte personal y on line en forma permanente.

En el presente trabajo se analizará el negocio principal de la compañía que es el desarrollo software. Tiempo pertenece al sector de las llamadas TIC, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

En Mendoza el sector ha mantenido un crecimiento desde 2007. Si bien la crisis internacional golpeó a varios sectores económicos con fuerza, las compañías de este rubro no se muestran tan afectadas como otras.

La provincia de Mendoza tiene actualmente 375 empresas en el sector TIC, que en conjunto facturan \$ 1.300 millones por año. Según datos del Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnológico y de Servicios (IDITS), que incuba el Polo TIC Mendoza, el 24% de estas empresas se dedican al desarrollo de software, el 26% se dedica al hardware, el 12% a los servicios informáticos, el 22% a los servicios de telecomunicaciones, el 16% a electrónica industrial y un 8% a venta de productos y servicios TIC. Según la entidad, en el sector TIC mendocino trabajan alrededor de 4.000 personas y el 7% de la facturación proviene de exportaciones.²

² Fuente del informe: <http://www.neuquen.com.ar/tecnologia> [marzo, 2012]

Gráfico 1: Distribución del sector TIC

Fuente: <http://www.neuquen.com.ar/tecnologia> [marzo, 2012]

2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO Y SIMULACIÓN DE ESCENARIOS

Lo que se desarrolla a partir de aquí se ha tomado del trabajo realizado por el Profesor Hugo R. Ocaña, titular de la cátedra Estrategias de Negocios de la UNC, en su libro “Estrategias de Negocios”, del trabajo del Profesor Carlos Muñoz, adjunto de esa cátedra, en su cuadernillo “Estrategias en acción a través del IGT” y del trabajo realizado de Arnoldo Hax y Nicolás Majluf en su libro “Gestión de Empresa con una Visión Estratégica”.

El macroentorno está constituido por una serie de variables que ejercen influencia, no sólo sobre la empresa, sino también sobre el sector donde ésta desarrolla su proceso de negocios en forma estratégica. El entorno general de los negocios es sumamente variable.

Las variables del macroentorno se caracterizan por su diversidad, su complejidad, su incertidumbre y sus interrelaciones. Por esto el plan de negocios debe encararse a partir del comportamiento de las variables externas.

2.1. Estudio de las variables del entorno. Análisis PEST³

- Esfera Política: el gobierno nacional propicia a través de determinadas normas, fundamentalmente regidas por la Sepyme y el Fontar, distintas estrategias las cuales también son apoyadas desde la famosa Ley de Protección de Software. Las mismas, si bien son muy interesantes, son de muy difícil acceso ya que no existen en el interior los organismos que aprueban y conceden lo referido a beneficios. No se han observado marchas y contramarchas sobre la estabilidad de las referidas normas, sí una inacción por parte de los organismos encargados de vigilar y aplicar las normas. Son más bien expresiones de deseo que realidades.

Respecto de la apertura de la economía, la misma permite la importación y uso de productos desarrollados sobre el exterior sin ningún tipo de gravamen que implique una protección del software desarrollado en el país. Sí se fomenta la exportación de desarrollos argentinos. No se observa que cambios en el gobierno y equilibrios en el poder reviertan esta tendencia, así como tampoco que vaya a variar en el largo plazo la política de distribución de la riqueza del sector ni la aparición de leyes proteccionistas o que modifiquen la política de ingreso.

La Ley de Promoción de Software concede estabilidad en los beneficios una vez acordados durante un lapso de 10 años mínimos consagrados en la misma ley.

- Esfera Económica: el tipo de cambio favorece la competitividad internacional ya que el costo de mano de obra argentino comparado con el internacional es notoriamente menor, pero como esto es de conocimiento de nivel global los precios que se ofertan por los compradores internacionales en el mercado local se ve notoriamente reducido. Los ingresos per cápita son sumamente variables de acuerdo a la capacitación, experiencia y negocios que la empresa afronta. El nivel de salarios se encuentra dentro de los estándares nacionales.

La política fiscal sólo concede la utilización del 60% de las cargas sociales como crédito fiscal de IVA lo cual es insuficiente.

No es un sector en el cual exista una evasión fiscal en los circuitos formales. No existen acuerdos comerciales particulares, y las áreas promovidas son todas aquellas que desarrollan o sistematizan tecnología de base para las actividades primarias del país.

Respecto de indemnizaciones por despidos se rige de acuerdo a normas generales.

- Esfera Social: el crecimiento demográfico es bastante alto pero sólo a través de micro emprendimientos y las empresas difícilmente superan cuatro o cinco personas. Los cambios en las costumbres y hábitos responden a cambios tecnológicos de nivel global. No existe un efecto moda ni la actividad tiene incidencia sobre aspectos ecológicos, vida sana, religión,

³ Información obtenida de la entrevista con Oscar Roberto Gómez (presidente de Tiempo)

educación y vivienda.

- Esfera Tecnológica: ésta está variando permanentemente lo que obliga a una continua modificación en los procesos, cambios en los productos, en los sistemas de información y las comunicaciones. Clientes y proveedores cambian constantemente sus tecnologías para permanecer actualizados.

2.2. Confección de la matriz MPC (Matriz del Perfil Competitivo)

Una vez analizadas las variables del macro entorno, es necesario organizar esta información con el fin de determinar el valor que éstas tienen sobre la estrategia de la empresa.

La construcción de la matriz se basa en la identificación de aquellos factores externos considerados críticos por ser los determinantes centrales del atractivo de una industria, en opinión de los ejecutivos más importantes del negocio.

Cuadro 1: Matriz del Perfil Competitivo de la Industria

	Análisis del sector	-3 MPA	-1 PA	0 N	1 A	3 MA
Factores de mercado	Tamaño de mercado				X	
	Tasas de crecimiento del mercado			X		
	Diferenciación del productos			X		
	Sensibilidad de precios		X			
	Frecuencia de ciclos		X			
	Estacionalidad			X		
	Mercados cautivos				X	
	Rentabilidad de la industria				X	
Factores competitivos	Intensidad competitiva		X			
	Grado de concentración		X			
	Barreras a la salida					X
	Barreras a la entrada		X			
	Volatilidad de acciones			X		
	Grado de integración			X		
	Disponibilidad de sustitutos				X	
	Utilización de capacidad				X	
Factores económicos y de gobierno	Inflación	X				
	Impacto de la tasa de cambio		X			
	Remesas de dinero			X		
	Nivel salarial				X	
	Suministro de materias primas			X		
	Suministro de mano de obra		X			
	Legislación			X		
	Regulación			X		
	Impuestos		X			
	Apoyo gubernamental		X			
Factores tecnológicos	Madurez y volatilidad				X	
	Complejidad			X		
	Patentes					X
	Requerimientos I&D del producto			X		
	Requerimientos I%D de procesos		X			
Factores sociales	Impactos ecológicos				X	
	Ética de trabajo				X	
	Protección del consumidor				X	
	Cambios demográficos			X		
	Nivel de sindicalización		X			
	Adaptabilidad del personal a mercados internacionales			X		

Fuente: Hax, Arnoldo y Nicolás Majluf, “Gestión de Empresa con una Visión Estratégica”, ediciones Dolmen, 1993.

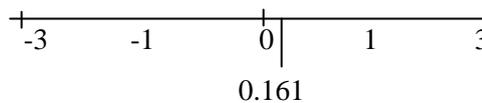
MPA= muy poco atractivo (-3)

PA= poco atractivo (-1)

N= neutro (0)

A= atractivo (1)

MA= muy atractivo (3)



Valores para cada componente del sector

Se suma el puntaje de cada uno de los factores de cada componente y se divide el total por la cantidad de factores para cada componente.

Factores de mercado: 0.125

Factores competitivos: 0.25

Factores económicos y de gobierno: -0.5

Factores tecnológicos: 0.6

Factores sociales: 0.33

Luego se suman todos los totales y el resultado final se divide por la cantidad de componentes. El valor final es **0.161**. Al ser dicho valor mayor que 0 se puede concluir que el sector es atractivo.

Si bien existe una gran desventaja debido a la inflación y demás aspectos económicos y de gobierno, ésta se ve notoriamente compensada por las ventajas en cuanto a las condiciones favorables del mercado, la competitividad, la tecnología y los diversos factores sociales que hacen que el sector sea atractivo.

2.3. Confección de la matriz EFE

Se confecciona utilizando la misma escala que en la matriz anterior y a partir de los resultados obtenidos en ella.

Se analizan sólo los factores, que representen oportunidades o amenazas, de mayor valor para la estrategia.

Tabla 1: Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores claves externos	Valor	Clasificación	Valor
OPORTUNIDADES			
Nivel salarial	35%	1	0.35
Tamaño del mercado	35%	1	0.35
AMENAZAS			
Inflación	20%	-3	-0.6
Impuestos	10%	-1	-0.1
Total	100%		0

Fuente: Hax, Arnoldo y Nicolás Majluf, op.cit.

Las oportunidades (valor 0.7) impactarían positivamente en la estrategia de la empresa, sin embargo las amenazas (valor 0.7) la afectarán en forma negativa. Se observa que existe un equilibrio entre el valor que tienen las principales oportunidades y amenazas para la estrategia.

2.4. Simulación de los escenarios más probables, pesimistas y optimistas

La construcción de escenarios es una herramienta para la identificación de situaciones futuras en la cual se verá inserta la empresa. Los pasos para la construcción son:

1) Objetivos a alcanzar

- Determinar cuáles son las variables cuyo comportamiento ha de incidir sobre los objetivos del negocio y cuál será el grado de impacto que ellas tendrán sobre esos objetivos.
- Tener una visión aproximada del futuro para saber cómo actuar en el presente.
- Percibir las distintas alternativas que pueden llegar a suceder y la manera en que pueden influir en los objetivos del negocio.

Es necesario aclarar que será difícil realizar la construcción de escenarios ya que habrá escasez de información y una gran incertidumbre del comportamiento de las variables, lo que aumenta el margen de error.

2) Horizonte de planeamiento

El escenario hace referencia a un período de un año.

3) Variables relevantes del entorno

Externas:

- Crecimiento del sector: se tiene en cuenta ya que asegura que las empresas puedan mejorar los resultados a solo mantenerse al paso del tiempo en el sector industrial.

- Innovaciones tecnológicas: se analiza ya que permanentemente surgen innovaciones en los sistemas a las que las empresas deben adaptarse para seguir compitiendo. Además la empresa debe tratar en todo momento de crear nuevas características en sus productos para lograr diferenciarse en una industria de rápido avance tecnológico.

- Poder de negociación de los compradores: consideramos esta variable teniendo en cuenta que el consumidor influye en gran medida en la actividad de la empresa al haber grupos de compradores que compran sistemas muy personalizados y específicos, que representan un porcentaje elevado de las ventas de la empresa.

Además, al no haber una gran diferenciación entre los productos de la competencia, los compradores pueden poner una compañía contra la otra.

- Número de sustitutos: es necesario tener en cuenta esta variable para determinar el grado en que debemos diferenciar nuestros productos del resto para poder ganar mayor participación en el mercado. Hay muchos productos que son sustitutos a lo que ofrece Tiempo, como lo son los competidores, especialmente los que mejoran su diferenciación, su precio o aumentan su rendimiento.

- Precio de los insumos: ha habido un aumento en el precio de los insumos en los últimos años.

Internas:

- Costos fijos: consideramos esta variable de suma importancia ya que la misma tiene gran influencia en la determinación de las ganancias de la empresa.

- Precio del producto: la determinación del precio es una variable importante ya que afecta la posición competitiva, el margen de ganancias, etc.

- Costos variables: al igual que los costos fijos, esta variable es importante ya que tiene gran influencia en la determinación de las ganancias de la empresa.

- Ventas: de ellas depende el funcionamiento de la empresa y son las que determinan su participación en el mercado.

4) Objetivos generales del negocio y particulares de las áreas funcionales más relevantes

- Rentabilidad
- Crecimiento
- Desarrollo de nuevos productos
- Aumentos de precio

- Incorporación de nueva tecnología
- Implementación de programas de inversión

5) Construcción del escenario a través de la Matriz de Impacto Cruzado (MIC)

Ésta determinará las oportunidades y amenazas. Para ello se cruzarán los objetivos fijados frente a las variables del macroentorno y microentorno. Esto señalará, por un lado, el impacto que tiene la variable incontrolable sobre los objetivos y, por otro, la factibilidad/dificultad para el logro del objetivo.

Tabla 2: Matriz de Impacto Cruzado

	RENTABILIDAD	CRECIMIENTO	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	AUMENTOS DE PRECIO	INCORPORACION DE NUEVA TECNOLOGIA	IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE INVERSION	TOTAL
MACRO-ENTORNO							
Crecimiento del sector	4	4	5	3	4	4	24/64
Innovaciones tecnológicas	4	2	5	4	5	4	4,33
Poder negociador de compradores	3	2	2	3	3	3	2,67
Número de sustitutos	3	3	4	2	5	4	3,5
Precio de insumos	2	1	2	3	1	1	1,67
MICRO-ENTORNO							
Costos fijos	4	5	4	4	4	3	4
Costos variables	4	4	4	4	4	3	3,83
Precios del producto	5	4	5	5	3	4	4,33
Ventas	5	5	4	4	5	5	4,67
TOTAL	3,78	3,56	3,89	3,56	3,78	3,4	3,66

Fuente: Ocaña, Hugo Ricardo, "Estrategias de negocios", 2ª edición. Mendoza, Argentina 2006

Escala: 4.01 a 5 = gran oportunidad

3.11 a 4 = oportunidad

3 a 3.10 = valor neutro (ni oportunidad ni amenaza)

2 a 2.90 = amenaza

0 a 1.99 = gran amenaza

De esta matriz se obtiene, por un lado, información acerca de las oportunidades (rdo mayor a 3) y amenazas (rdo menor a 3) (valor final de la fila) y, por otro, la facilidad (rdo mayor a 3)/dificultad (rdo menor a 3) para el logro del objetivo (valor final de la columna).

Concluimos, por un lado, que la mayoría de las variables analizadas constituyen una oportunidad para la empresa y, por el otro, que todos los objetivos definidos son fáciles de alcanzar luego de haber sido sometidos al impacto de las distintas variables.

Finalmente el valor 3.66 posee dos lecturas: por la columna, indica que el “mix” de variables del entorno consideradas arrojan un resultado final que debe ser considerado como una oportunidad; el contexto aparece dominado por oportunidades.

Por la fila final el valor señala un sesgo positivo para el logro de todos los objetivos de la empresa; todos los objetivos planteados tendrían facilidad de ser alcanzados en el contexto que se está previendo para el futuro.

6) Matriz de impacto

Los resultados de la matriz anterior se resumen de esta manera:

Se sigue esta escala:

Impacto Positivo

Muy alto = 4,5-5

Alto = 4-4,49

Medio = 3,5-3,99

Bajo = 3-3,49

Impacto Negativo

Bajo = 2,5-2,99

Medio = 2-2,49

Alto = 1,5-1,99

Muy alto = 1-1,49

a) Escenario optimista

Impacto positivo

Tabla 3: Escenario optimista

Variables	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	PROBABILIDAD
					ASIGNADA. (%)
MACRO-ENTORNO					
Crecimiento del sector			X		40%
Innovaciones tecnológicas			X		60%
Poder negociador de compradores					60%
Número de sustitutos		X			75%
Precio de insumos					35%
MICRO-ENTORNO					
Costos fijos			X		55%
Costos variables		X			30%
Precios del producto			X		60%
Ventas				X	70%

Fuente: Ocaña, Hugo R., op.cit.

En este escenario optimista la mayoría de las variables analizadas tienen un alto impacto positivo sobre la actividad de la empresa.

b) Escenario pesimista

Impacto negativo

Tabla 4: Escenario pesimista

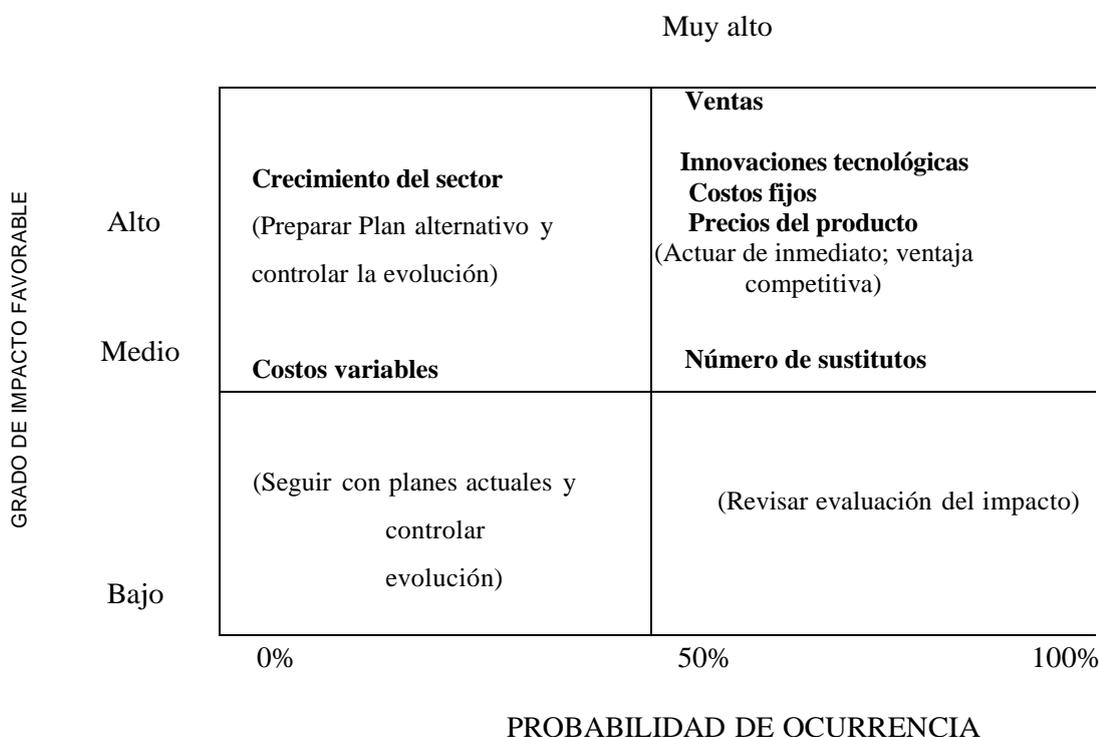
Variables	MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	PROBABILI DAD
					ASIGNADA. (%)
MACRO-ENTORNO					
Crecimiento del sector					40%
Innovaciones tecnológicas					60%
Poder negociador de compradores				X	60%
Número de sustitutos					75%
Precio de insumos		X			35%
MICRO-ENTORNO					
Costos fijos					55%
Costos variables					30%
Precios del producto					60%
Ventas					70%

Fuente: Ocaña, Hugo R., op.cit.

En este escenario pesimista las variables analizadas tienen un impacto negativo que oscila entre alto y bajo sobre la actividad de la empresa.

2.5. Confección de las matrices de oportunidades y amenazas

Éstas resumen las matrices anteriores.

Matriz de impacto positivo (oportunidades)**Figura 1:** Matriz de Impacto Positivo (oportunidades)

Fuente: Ocaña, Hugo R., op.cit.

Por medio de esta matriz podríamos decir que el aumento de las ventas representa la oportunidad más importante para obtener una ventaja estratégica, ya que al aumentar las ventas aumentan en gran medida las utilidades de la empresa.

Además se observa que realizar innovaciones tecnológicas, disminuir los costos fijos, mejorar el precio de los productos y evaluar el número de productos sustitutos también representan oportunidades importantes para el logro de ventajas competitivas.

Luego con una menor probabilidad de continuar siendo oportunidades importantes para el logro de ventajas competitivas tenemos el crecimiento del sector y los costos variables. La empresa debe controlar su evolución.

Matriz de impacto negativo (amenazas)**Figura 2:** Matriz de Impacto Negativo (amenazas)

GRADO DE IMPACTO NEGATIVO	Muy alto			
	Alto	Precio de insumos (Preparar Plan alternativo y controlar la evolución)	(Actuar de inmediato; desventaja estratégica)	
	Medio			
	Bajo	(Seguir con planes actuales y controlar evolución)	(Revisar evaluación del impacto) Poder negociador de compradores	
		0%	50%	100%
		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		

Fuente: Ocaña, Hugo R., op.cit.

Debido a que el poder negociador de los compradores posee un impacto negativo bajo pero una alta probabilidad de continuar siendo una amenaza debería revisarse la evaluación de su impacto. El mercado es cada vez más exigente en cuanto a calidad y variedad y la diferenciación entre los productos de los competidores es muy baja, haciendo que los compradores tengan facilidad para poner una empresa contra otra. Es por esto que es muy importante saber que estrategias ir adoptando para poder satisfacer al cliente correctamente y hacer que él elija los productos de nuestra empresa.

Por otro lado es importante también ir controlando la evolución del precio de los insumos ya que, a pesar de tener una baja probabilidad de continuar siendo una amenaza, posee un impacto negativo alto.

2.6. Utilización del IGT (Índice de Gestión Total)

El IGT es un índice que pretende englobar todos los aspectos importantes o relevantes de la gestión, y que se puede utilizar como herramienta para la toma de decisiones estratégicas y tácticas.

La empresa utiliza muchos índices a los cuales le da diferente ponderación de acuerdo a la importancia que ella considera. Estos índices son usados para medir los resultados y corregir los desvíos, entre los cuales podemos encontrar:

Índices económicos: pretenden medir las utilidades de la organización en relación a las ventas realizadas o a los activos involucrados o a la inversión realizada.

- Margen de contribución total: es el cociente entre las utilidades que genera la empresa en un mes y las ventas (en pesos) de la empresa en dicho mes. Las utilidades las obtenemos como la diferencia de los ingresos menos los costos variables, menos los costos fijos.
- Índice de gastos promedio: mide los costos fijos que posee la empresa en un mes, en comparación con el mes anterior.

Índices de mercado: están compuestos por:

- Participación de mercado: la cual medimos a través del cociente entre la porción que representan nuestras ventas en relación con las ventas totales del mercado mendocino de softwares.
- Clientes fidelizados: cantidad de clientes estables en el semestre X sobre cantidad de clientes en el semestre X-1.
- Incorporación de nuevos clientes: clientes nuevos en el último mes, sobre clientes totales.

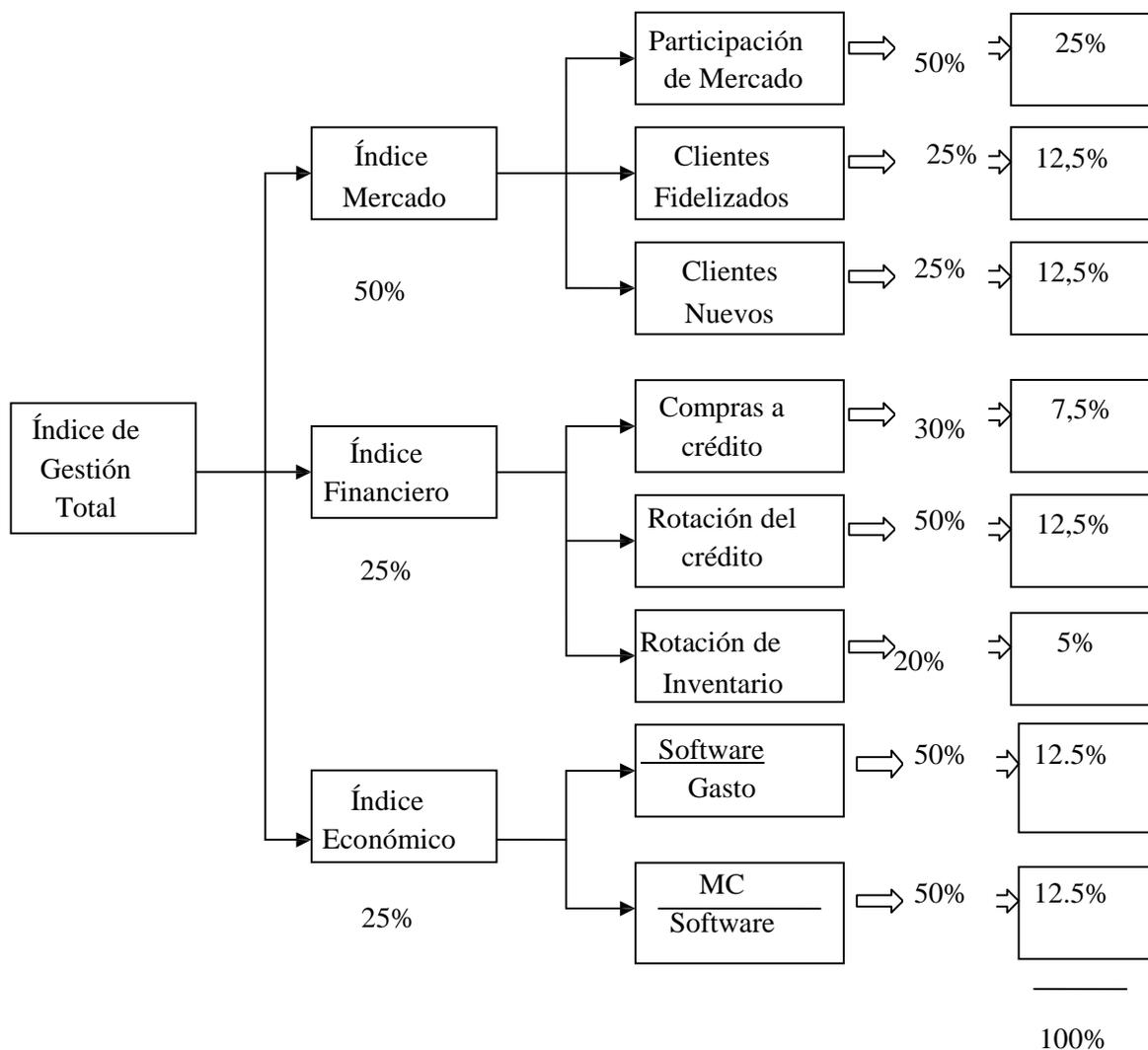
Índices financieros: están compuestos por:

- Nivel de compras a crédito: total de proveedores con los que tenemos cuenta corriente, sobre el total de proveedores con los que trabajamos.
- Rotación del crédito: indica a cuantos días se están llevando a cabo las cobranzas. Se obtiene de la relación crédito real otorgado y las ventas con IVA realizadas en el mismo período considerado.
- Rotación de inventario: es una forma de medir la eficiencia. Muestra la relación que existe entre las ventas sin impuestos sobre el inventario. Este índice indicará cuales son los productos que quedan inmovilizados y ayudará a decidir las acciones para evitar que esto suceda.

La ponderación de estas variables se realizó teniendo en cuenta la estrategia de la empresa, una mayor diferenciación a un menor costo. A las variables económicas se le asigna una importancia del 25%, a las de mercado una del 50% y a las financieras una importancia del 25%. Luego se les asigna un porcentaje de importancia a cada uno de los subíndices que posteriormente se multiplicará por la importancia de los índices principales obteniendo así la importancia relativa

de cada subíndice.

Figura 3: Índice de Gestión Total



Fuente: Muñoz, Carlos, “La estrategia en acción a través del IGT”, cuadernillos de cátedra Estrategias de Negocios, FCE, UNCuyo, 2010.

Por último se deben asignar los objetivos para cada subíndice. Éstos deben ser cuantificables, coherentes y deben proponer un desafío importante.

Luego se comparan los resultados alcanzados con los objetivos planteados. Esto servirá para determinar cambios en la estrategia en caso que sea necesario, ya que si no se cumple con los objetivos puede que sea por una mala implementación de la estrategia, pero también por una mala formulación de la misma, o porque los objetivos resulten inalcanzables.

3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Lo que se desarrolla a continuación se ha tomado del trabajo realizado por el Profesor Hugo R. Ocaña, titular de la cátedra de Estrategias de Negocios de la UNC.

Microentorno, también conocido como Contexto Competitivo. Es un conjunto de operaciones técnicas que van desde las materias primas hasta el producto final destinado al consumidor. Un conjunto de relaciones económicas y transacciones comerciales entre empresas que se encuentran en niveles complementarios. Un conjunto de organizaciones públicas y privadas, más o menos jerarquizadas, que dirigen la coordinación de las operaciones técnicas y las transacciones comerciales.

Con el estudio de la industria o sector de negocios, se analiza el atractivo del sector desde una perspectiva de las variables más cercanas a las acciones competitivas de la empresa y que forman, genéricamente, el microambiente o entorno inmediato a la gestión competitiva de la empresa.

3.1. Números del sector TIC⁴

- 375 empresas componen el sector, de las cuales 143 pertenecen al subsector hardware y servicios informáticos, 90 a software, 60 a electrónica y 82 a telecomunicaciones.

- 46 por ciento de las empresas se localiza en Capital. Godoy Cruz agrupa al 19 por ciento, Guaymallén al 10 por ciento y San Rafael al 13 por ciento. El 12 por ciento restante se distribuye entre el resto de los departamentos.

- 3.700 personas aproximadamente ocupan el sector TIC en Mendoza. El 66 por ciento del recurso humano es absorbido por las empresas grandes, el 22 por ciento por las pymes y el 9 por ciento por las microempresas.

- 46 por ciento de las personas empleadas en este tipo de empresas son graduados universitarios, el 26 por ciento son técnicos, el 21 por ciento poseen escolarización simple y el 6 por

⁴ Fuente del informe: <http://www.neuquen.com.ar/tecnologia>; <http://www.zonaeconomica.com/polo-tic-mendoza> [marzo, 2012]

ciento cuentan con algún título de posgrado.

- 1 cámara nuclea a las empresas TIC de Mendoza: C.E.S.S.I. (Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos).

3.2. Análisis de los actores

Estos son los proveedores, los clientes y los competidores de Tiempo Soft S.A.

Proveedores: - red de internet: I.T.C. S.A.

- insumos de librería: Distribuidora Perú

- imprenta: Begueti

- insumos de computadoras: Air Computer

- cd's vírgenes: Computat

Clientes: son principalmente: - Estudios contables

- Empresas de servicios

- Grandes y pequeños comercios

- Emprendimientos agrícolas

- Bodegas

- Galpones de empaque y secaderos de fruta

- Ganadería

- Industrias

Competidores: los 3 principales son: - Axoft (el producto principal es Tango)

- Bejerman

- Arballon

Nuevos participantes: en los últimos años se han incorporado, especialmente en Mendoza, muchas pequeñas empresas que ofrecen programas adaptados a las necesidades de los clientes.

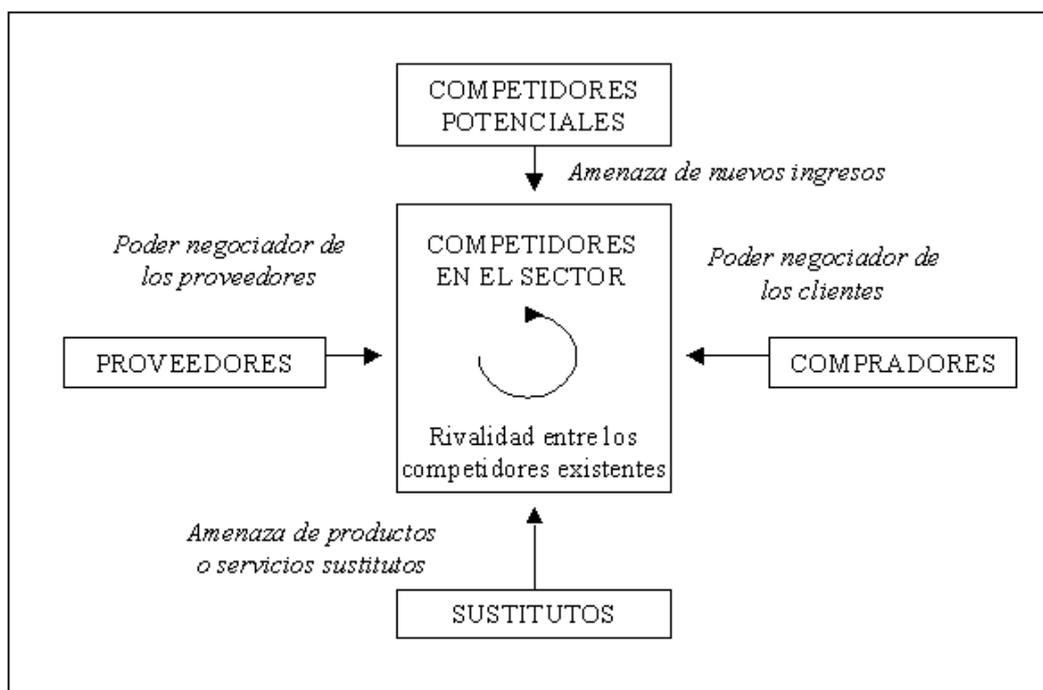
3.3. Análisis de las 5 fuerzas competitivas

Lo que se desarrolla a continuación se ha tomado del trabajo realizado por Michael Porter en sus libros "Estrategia Competitiva" y "Ventaja Competitiva" y del trabajo realizado por el Profesor Hugo R. Ocaña, titular de la cátedra de Estrategias de Negocios de la UNC.

Hablar de competitividad en un sector industrial se refiere a 5 fuerzas competitivas, siendo las

mismas las que se muestran en el siguiente cuadro.

Figura 4: Fuerzas que mueven la competencia en un Sector Industrial



Fuente: Porter, Michael E., “Estrategia Competitiva”, 1991, Cía Editorial Continental, México.

1) Amenazas de ingreso: cuanto más amenazas de nuevos competidores posee un sector, entonces será menos atractivo y ello dependerá de las barreras de ingreso (cuanto más altas las barreras, mayor el atractivo en relación a la rentabilidad esperada) aunadas a la reacción de los competidores existentes.

a) Barreras para el ingreso: 7 factores las determinan.

- Economías de escala: se refieren a la reducción en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por periodo. Tiempo produce softwares en grandes cantidades por lo que puede reducir costos unitarios de producción. De esta forma tiene una ventaja competitiva respecto de las nuevas empresas que deben ingresar en pequeñas escalas, lo que provoca que tengan una desventaja en costos.

- Diferenciación del producto / marca: la empresa tiene una gran identificación de la marca por lo que posee clientes fidelizados. Las nuevas empresas afrontan una desventaja en este sentido ya que deberán realizar grandes gastos para superar esa lealtad del cliente hacia Tiempo.

- Requisitos de capital: las nuevas empresas deberán gastar mucho dinero en publicidad y en investigación y desarrollo para hacer conocidos sus

productos y de esa forma superar a los líderes del segmento.

- Costos cambiantes: Tiempo tiene un gran desempeño en atención al cliente por lo que las nuevas empresas deberán afrontar grandes costos para superar ese desempeño y que el cliente cambie hacia ellos.

- Acceso a los canales de distribución: la empresa se relaciona directamente con el cliente final, no utiliza intermediarios.

- Desventajas en costo independientes de las economías de escala: la empresa posee productos patentados, personal profesional y capacitado en el desarrollo de programas, está ubicada entre los líderes del mercado y tiene una amplia experiencia que le permite reducir costos. Por todo lo expuesto es que se puede asegurar la desventaja de las nuevas empresas.

b) Reacción esperada: considerando que Tiempo posee sustanciales recursos para defenderse en el sector y un gran compromiso con el mismo, puede esperarse que tome acciones para dificultarle el ingreso a nuevas empresas en el sector.

2) Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes: la intensa rivalidad entre los competidores actuales de un sector reduce la rentabilidad promedio; a mayor intensidad de la rivalidad menor rentabilidad. Los competidores actuales son el conjunto de todas las empresas que compiten en un sector con productos similares, sirven a un mismo mercado o satisfacen una misma necesidad. Al analizar la intensidad de la rivalidad competitiva del sector, las siguientes variables pueden incidir en la competitividad:

- Gran número de competidores: al haber pocas empresas líderes en el sector, entre ellas Tiempo, éstas imponen disciplina y tienen un papel coordinador en la industria.

- Crecimiento lento en el sector industrial: en el rubro de la tecnología el crecimiento es muy rápido, por lo que no sería un factor muy significativo en la rivalidad de la empresa.

- Costos fijos elevados o de almacenamiento: la empresa debe producir a plena capacidad para compensar los costos fijos, que en este caso son muy elevados y forman el mayor porcentaje del costo final del producto.

- Falta de diferenciación o costos cambiantes: no hay mucha diferenciación entre los productos de los competidores, por lo que existe una gran competencia en precio y servicio.

- Incrementos importantes en la capacidad: si la competencia decide hacer un importante aumento en la capacidad, probablemente Tiempo se verá muy afectada.

- Competidores diversos: no hay mucha diversidad entre los competidores, generalmente ofrecen los mismos servicios.
- Intereses estratégicos elevados: existe mucha rivalidad entre las empresas líderes del sector, por lo que la competencia es muy intensa.
- Fuertes barreras de salida: Tiempo enfrenta diferentes barreras de salida del sector, entre ellas: interrelaciones estratégicas entre la unidad comercial y otras en la compañía en términos de imagen, acceso a mercados financieros, instalaciones; barreras emocionales como identificación con el negocio, lealtad hacia los empleados, temor por la propia carrera y orgullo; restricciones sociales y gubernamentales por la preocupación de pérdida de empleos.

3) Presión de productos sustitutos: impuesta por las empresas que ofrecen sustitutos que pueden reemplazar a los productos y servicios de Tiempo o bien presentar una alternativa para satisfacer esa demanda. Cuanto más sustitutos existan con relación a los productos del sector, menos será su atractivo en término de rentabilidad esperada.

Hay muchos productos sustitutos a los de Tiempo, especialmente los de los competidores que mejoran su diferenciación, su precio o aumentan su rendimiento.

4) Poder negociador de los compradores: el poder de negociación de los clientes finales influye en el atractivo del sector; a mayor poder de negociación menos atractivo del sector en términos de rentabilidad esperada.

En el sector existen grupos de compradores que compran sistemas muy personalizados y específicos, que representan un porcentaje elevado de las ventas de la empresa. Esto hace que tengan un gran poder negociador sobre la empresa.

Por otro lado, al no haber una gran diferenciación entre los productos de la competencia y por lo tanto una gran disponibilidad de sustitutos cercanos, los compradores pueden poner una compañía contra la otra.

Por último la amenaza de integración hacia atrás por parte de los compradores es baja, ya que los compradores son empresas que pertenecen a rubros muy diferentes y es muy poco probable que les convenga cambiar.

5) Poder negociador de los proveedores: el poder negociador de los proveedores afecta la rentabilidad promedio del sector; a mayor poder de los proveedores, menos atractivo es el sector en términos de rentabilidad. Si bien la empresa cuenta con pocos proveedores, de

cada una de las categorías existen muchos diferentes, por lo que los proveedores no tienen un gran poder negociador sobre Tiempo. En caso de no convenir más la compra con alguno, rápidamente se puede cambiar a otro que ofrezca lo mismo a precios similares. En cuanto a la integración hacia adelante, la misma es muy poco probable, por lo que no es una gran amenaza.

3.4. Grupos estratégicos

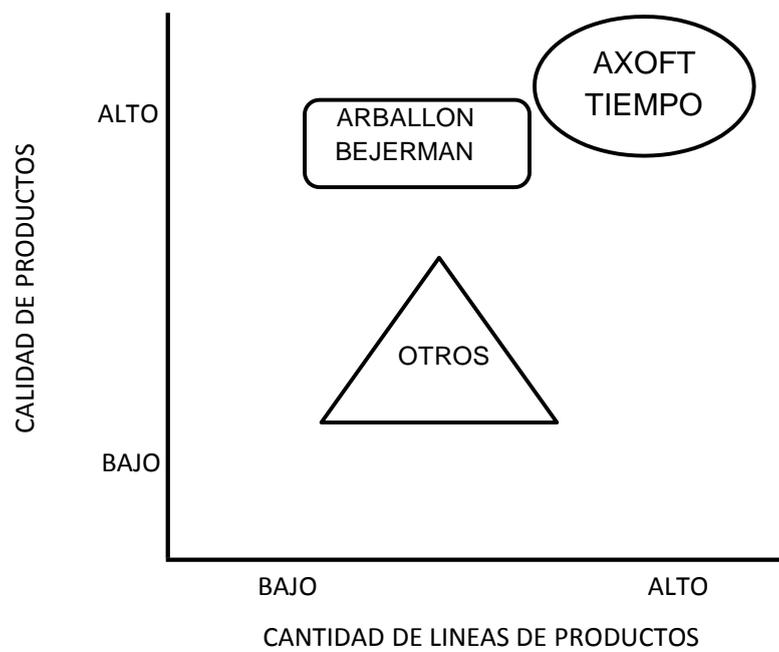
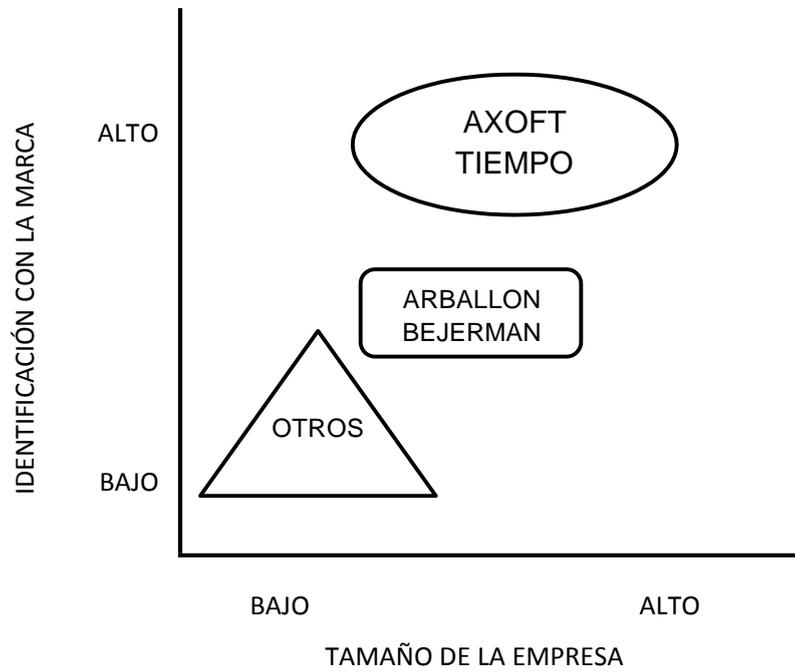
Un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. Una industria podría tener un solo grupo estratégico si todas las empresas siguieran esencialmente la misma estrategia.

Para la separación de grupos estratégicos en una industria se elaboró un mapa estratégico donde se consideraron como variables más representativas:

- Identificación con la marca / Tamaño de la empresa
- Calidad del producto / Cantidad de líneas de productos

Se trabajó bajo el supuesto de que la mayor parte del mercado está distribuida entre Tiempo, Arballon, Axoft y Bejerman. El resto lo ocupan pequeños estudios de 2 o 3 personas (denominados “otros”) que tienen una producción más limitada y están destinados a satisfacer necesidades de otras empresas chicas, pequeños negocios o de particulares.

Figura 5: Grupos estratégicos



Fuente: Porter, Michael E., "Ventaja Competitiva", 2º edición, 2002, Cía Editorial Cecsca, México.

Como conclusión, luego del análisis de las 5 fuerzas competitivas y de la composición de los grupos estratégicos, se puede decir que Tiempo pertenece al grupo, formado además por Axoft, que tiene una fuerte identificación con la marca y empresas de gran tamaño para el rubro. Además posee una gran variedad de productos de alta calidad, lo que lo posiciona casi como líder del negocio, ya que Axoft puede ser que tenga apenas un poco más de share de mercado. De todas formas ambas llevan a cabo estrategias muy similares. En cuanto a Bejerman y a Arballon, si bien son empresas muy reconocidas, tienen un tamaño inferior y poseen una línea de productos no tan amplia, por eso se ubican en otro grupo estratégico. El tercer grupo lo forman esos pequeños estudios antes mencionados de pocas personas, que si bien sus productos no son de alta calidad ni tienen una identificación de marca fuerte, satisfacen a un sector de consumidores con preferencias y requerimientos específicos gracias a su estructura.

3.5. Descripción de cúmulos

Los cúmulos o cluster representan un conjunto íntimamente interrelacionado de organizaciones, empresas, asociaciones civiles y entidades gubernamentales, educativas productivas, comerciales, gremiales, de contralor y de servicios; que gozan de ventajas tales como acumulación de información, innovación creatividad, entre otras. Es decir, el cúmulo es un grupo denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí. Adoptan variadas formas dependiendo de su profundidad y amplitud.

Cúmulo del sector:

1) Proveedores: - red de Internet

- insumos de librería
- imprenta
- insumos de computadoras
- cd's vírgenes
- telefonía

2) Gobierno: - AFIP

- Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR)
- Secretaría de Comercio
- Ministerio de Economía
- Defensa del consumidor
- Instituto de Desarrollo Industrial Tecnológico y de Servicios (IDITS)

- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (Ley de Copyright)

- 3) Organizaciones intermedias: - Gremios
 - Cámaras de comercio
 - Asociaciones empresarias
 - Universidades
 - Profesionales

- 4) Sector financiero y de seguros: - Bancos
 - Compañías financieras
 - Compañías de seguros

- 5) Industrias complementarias: - Papel
 - Librería
 - Computación

- 6) Otros clústers: - Clúster de bodegas
 - Clúster de sector almacenamiento
 - Clúster de ganadería
 - Clúster de consultoras
 - Clúster de agricultura

El valor de todos los sectores agrupados potencia el valor generado por TIEMPO y esto crea una forma de ventaja que la empresa podría aprovechar para lograr una ventaja superior a las de sus competidores.

3.6. Ventajas competitivas de la ubicación

El crecimiento del sector de las tecnologías ha experimentado un gran desarrollo en los últimos años por lo que la demanda ha aumentado considerablemente, debido a que las empresas consideran que tener un sistema informático es muy importante para desempeñar sus actividades.

Otra ventaja es que no se necesita gran capital para el desarrollo de los programas.

Tener buenos programadores capacitados favorece al desarrollo de software de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

3.7. Diagrama del perfil del atractivo del negocio

Lo que se desarrolla a continuación se ha tomado del trabajo realizado por Arnoldo Hax y Nicolás Majluf en su libro “Gestión de Empresa con una Visión Estratégica” y del trabajo realizado por el Profesor Hugo R. Ocaña, titular de la cátedra de Estrategias de Negocios de la UNC.

En el diagrama se resume todo lo analizado anteriormente.

Cuadro 2: Diagrama del Perfil del Atractivo del Negocio

	Análisis de sector	CARACTE RÍSTICA	-3 MPA	-1 PA	0 N	1 A	3 MA	CARACTE RÍSTICA
Barreras a la entrada	Economías de escala Diferenciación del producto Identificación de marca Costo de cambio Acceso a canales de distribución Requerimiento de capital Acceso a la tecnología Acceso a materias primas Protección del gobierno Efecto de la experiencia	Pequeña Escasa Bajo Bajo Amplio Bajo Amplio Amplio Inexistente Sin import.		X	X	X X X	X	Grande Grande Elevado Elevado Restringido Elevado Restringido Restringido Elevado Muy import.
Barreras a la salida	Especialización de activos Costo fijo de salida Interrelación estratégica Barreras emocionales Restricciones gubernamentales	Elevado Elevado Elevado Elevado Elevado		X	X X X			Bajo Bajo Bajo Bajo Bajo
Rivalidad entre competidores	Número de competidores Crecimiento de la industria Costos fijos Características del producto Incrementos de la capacidad Diversidad de competidores Compromisos estratégicos	Grande Lento Elevado Genérico Pequeños Elevada Grandes		X	X	X X		Pequeño Rápido Bajo Prod. Único Grande Bajo Bajos
Poder de los compradores	Cantidad de compradores importantes Disponibilidad de sustitutos de productos Costo de cambio del comprador Amenaza de los compradores de integración hacia atrás Amenaza de integración hacia adelante Contribución a la calidad o a servicios de productos compradores Contribución de la industria al costo total de los compr. Rentabilidad de los compradores	Pocos Muchos Bajo Elevada Baja Grande Grande Baja		X	X	X X	X X	Muchos Pocos Altos Baja Elevado Pequeño Pequeño Elevado
Poder de los proveedores	Cantidad de proveedores importantes Disponibilidad de sustitutos de prod. de proveedores Diferenciación o costo de cambio de prod. de proveedores Amenaza de proveedores de integración hacia adelante Amenaza de la industria de integración hacia atrás Importancia de la industria para rentabilidad de proveed.	Pocos Baja Elevado Elevado Baja Pequeña			X	X X X	X	Muchos Elevado Bajo Baja Elevado Grande

	Análisis de sector		-3 MPA	-1 PA	0 N	1 A	3 MA	
Substitutos	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande		X				Pequeño
	Costo de cambio de usuario	Bajo			X			Elevado
	Agresividad y rentabilidad de productos sustitutos	Elevado	X					Bajo
	Precio-valor de sustitutos	Elevado		X				Bajo
Acciones del gob gobierno	Protección a la industria	Desfavorable			X			Favorable
	Regulación de la industria	Desfavorable				X		Favorable
	Consistencia de políticas	Baja				X		Elevado
	Movimientos de capital entre países	Restringido					X	Sin restric.
	Tarifas aduaneras	Restringido				X		Sin restric.
Acceso a divisas extranjeras	Restringido		X				Sin estric.	

Fuente: Hax, Arnoldo y Nicolás Majluf, op.cit.

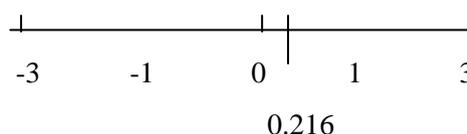
MPA= muy poco atractivo (-3)

PA= poco atractivo (-1)

N= neutro (0)

A= atractivo (1)

MA= muy atractivo (3)



Valores para cada componente del sector

Se suma el puntaje de cada uno de los factores de cada componente y se divide el total por la cantidad de factores para cada componente.

Barreras a la entrada: 0.6

Barreras a la salida: -0.4

Rivalidad entre competidores: -0.143

Poder de los compradores: 0.875

Poder de los proveedores: 1

Substitutos: -1.25

Acciones del gobierno: 0.833

Luego se suman todos los totales y el resultado final se divide por la cantidad de componentes. El valor final es **0.216**. Al ser dicho valor mayor que 0 se puede concluir que el sector es atractivo.

Si bien existen altas barreras de salida, una fuerte rivalidad con competidores y varios productos sustitutos, esto se ve compensado por altas barreras a la entrada en el sector, un débil poder de compradores y proveedores y una gran ayuda por parte del gobierno, lo que hace que las ventajas de

pertenecer al sector sean mayores que las desventajas y que por lo tanto el sector sea atractivo.

Si por último se analiza el entorno global se obtiene: (valor macro entorno (0.161) + valor micro entorno (0.216)) / 2 = **0.1885**. Por lo que puede concluirse que el mismo es atractivo.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

Lo que se desarrolla a partir de aquí se ha tomado del trabajo realizado por el Profesor Hugo R. Ocaña, titular de la cátedra Estrategias de Negocios de la UNC, en su libro “Estrategias de Negocios” y del trabajo realizado por Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva”.

1. IDENTIDAD

“La competencia empresarial se refiere al grado de identidad (ser) alcanzado por la empresa y medido a través de un factor, que resume en qué grado las creencias, la visión empresarial, el espíritu emprendedor y la cultura dominante, hacen que la empresa sea única. La identidad es lo que hace que empresas, o sus marcas emblemáticas, posean un tipo de personalidad que las hace distintas, diferentes, únicas y originales”⁵.

1.1. Diagnóstico de las condiciones actuales de la visión empresarial, cultura corporativa y estructura organizacional

Las encuestas para determinar la identidad organizacional, la misión, la cultura corporativa y la estructura organizacional se encuentran adjuntas en el anexo del trabajo.

1) Visión empresarial

Se distinguen dos tipos de visión empresarial:

- **Intuitiva:** lo que la persona cree a priori sin saber si es verdadero o falso. La mayoría de los negocios nacen a partir de esta visión.
- **Formalizada:** formaliza la concepción del negocio, es el paso de lo intuitivo a lo formal a través de la misión y las creencias.

⁵ Fuente: Ocaña, Hugo R., 2006, op.cit.

En cuanto a la visión formalizada de la empresa es la siguiente:

-Proveer a los clientes sistemas de excelencia, mediante la mejora continua de todas las actividades organizativas.

La misión del negocio, es la declaración del ámbito actual o futuro de productos, mercados y cobertura geográfica, así como la forma de lograr el liderazgo competitivo. Se refiere al ámbito del negocio. En la empresa la misión definida es:

-Promover el desarrollo industrial, tecnológico y de servicios de los clientes conociendo mejor a cada sector y cada empresa, fomentando la innovación tecnológica.

Las creencias son una convicción subjetiva, conforman un tipo de conocimiento pre-lógico y se expresan a través de valores y principios. Las mismas pueden ser entendidas como adhesión a una idea entendida como verdadera, aunque no lo sea, o como simples probabilidades.

El sistema de valores al que se adhiere la empresa esta conformado por los siguientes valores:

- Pertenencia
- Permanencia
- Responsabilidad
- Respeto
- Solidaridad
- Compromiso
- Flexibilidad
- Conocimiento y aptitud de aprendizaje
- Cooperación
- Creatividad
- Proactividad
- Transparencia
- Comunicación Horizontal

Como empresa productora de sistemas de excelencia existen principios que guían el compromiso de calidad en todos los procesos, como así también en la función social que la empresa desarrolla. Dichos principios son los siguientes:

- Adoptar la mejora continua como una filosofía de trabajo.
- Priorizar la satisfacción del cliente.
- Buscar la excelencia de productos a través de la excelencia en los procesos.
- Promover el trabajo en equipo y estimular la iniciativa y la creatividad.
- Asumir una actitud proactiva analizando las tendencias del mercado y anticipando las necesidades de los clientes.
- Promover el desarrollo cultural de la comunidad.

Tiempo Soft S.A. cuenta con claras definiciones de valores, visión, misión y objetivos que guían el accionar de la empresa, utilizando diversos procedimientos para comunicarlos y difundirlos al resto de la organización.

A los fines de crear un sistema de liderazgo en los distintos niveles de la organización, se definen los lineamientos generales de la empresa a través de reuniones periódicas de directores y gerentes.

Respecto a la misión cabe aclarar que la misma se define teniendo en cuenta tres variables: clientes, productos y ventaja competitiva.

2) Cultura corporativa

Es considerada como un paradigma, es decir, un modelo de pensamiento propositivo del tipo de comportamiento o conductas dominantes en una organización.

Paradigma organizacional

El paradigma organizacional 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.

Los componentes del paradigma organizacional son:

- Historia

Tiempo Soft S.A. nació en 1975 como un estudio de profesionales en Ciencias Económicas de la provincia de Mendoza, República Argentina.

En 1979 a efectos de dar respuesta a los requerimientos de los clientes, la empresa inició incursiones en el terreno de la informática, brindando servicios de procesamiento, block time y desarrollos.

En 1984, comenzó a sistematizar las tareas internas de los estudios contables,

principalmente impuestos, contabilidad y sueldos y jornales.

En 1987 realizó la implementación de la Dirección de Proyectos Informáticos y desde 1989 incorporó el Servicio de Auditoría de Sistemas.

Después, en 1992, la Federación Argentina de Graduados en Ciencias Económicas designó a Tiempo software oficial del IX Congreso Nacional de Graduados en Ciencias Económicas, invitando a dicha empresa a presentar sus sistemas a nivel nacional, recibiendo una amplia aprobación de los participantes, repitiendo esta experiencia en 1996 y en 1998.

La experiencia motivó a la empresa a instrumentar un sistema de franquicias para otros estudios contables. En la actualidad dispone de una red de 14 franquicias distribuidas por toda la Argentina, con extensión a Latinoamérica, brindando soporte técnico local y ofreciendo capacitación y asesoramiento a sus clientes.

A partir de allí se transformó en una empresa de desarrollo de software a la que anexó la venta de impresores fiscales y las aplicaciones para la informática portátil.

La empresa, además, desarrolló productos estandarizados para otras empresas de software que se comercializan con las marcas Soluciones de Professional Soft, Editorial Senior Program, American System y C.P.C., manteniendo la propiedad intelectual de estos sistemas.

- Rutinas y rituales

Con respecto a las rutinas la empresa realiza reuniones quincenales entre gerentes, directivos y todo el resto del personal para discutir los avances generales y los logros que se van produciendo en dicho período.

En cuanto a los rituales con la finalidad de estimular la motivación del personal y reconocerlo por el logro de objetivos se realizan distintas acciones hacia el personal a saber: se realizan ascensos y mejoras en las condiciones de trabajo.

Se presta asistencia en los momentos significativos de la vida del personal, tales como nacimientos de hijos, acontecimientos importantes, fallecimiento de familiar directo, etc.

Se realizan festejos con la participación de todo el personal de la empresa para el día del padre, día de la madre, día del amigo y fiestas de fin de año.

Además se festejan los cumpleaños de cada empleado en la empresa, haciendo que quien los cumple lleve el desayuno del día.

- Símbolos

La empresa cuenta con un logotipo que la diferencia. Los empleados visten un uniforme especial con el objetivo de reforzar el involucramiento y sentimiento de pertenencia

de los mismos.

- Sistema de control

Para representar el sistema de gestión de calidad del sistema Tiempo Gestión Integral de Tiempo Soft S.A. se ha desarrollado este manual cumpliendo con los requisitos de Visual Fox Pro 9.0. Se describe la forma en que la empresa lleva adelante las acciones y actividades y se observa la interrelación entre ellas.

Para cada una de las actividades se desarrollan las políticas y compromisos relacionados con la mejora continua que la empresa asume y se mencionan los procedimientos principales que la rigen.

Sobre los procesos plasmados en el manual de procedimientos, se fijan indicadores de gestión que permiten evaluar la calidad de los insumos recibidos, el desarrollo de los procesos, detectar desviaciones y oportunidades de mejora.

En general se registran las siguientes operaciones:

- Compras y pagos.
- Ventas y cobranzas.
- Movimientos de fondos (caja, bancos y valores de terceros).
- Movimientos de stock.
- Procesos de producción y obras.

Tales registros permiten elaborar informes en computadora, que se pueden ver por pantalla, imprimir o grabar con distintos formatos de archivo, como los siguientes:

Consultar las compras detalladamente con varios filtros o en totales con distintas agrupaciones. Consultar los saldos en cuenta corriente de proveedores a una fecha o el detalle de la misma por fecha o agrupando los comprobantes relacionados. Analizar los pagos a vencer.

El proceso de facturación deja obtener estadísticas de ventas indicando qué productos son los más vendidos y cuál es el margen de ganancia obtenido, permite detectar cuales son los principales clientes o sucursales de los mismos, los mejores vendedores, los mejores rubros. También permite consultar los saldos en cuenta corriente de clientes a una fecha o el detalle de la misma por fecha o agrupando los comprobantes relacionados. También analizar las cobranzas a vencer.

Examinar los movimientos de fondos tanto en caja como en bancos filtrados por tipo de movimiento (por ejemplo ingresos en caja o depósitos en bancos) y por contrapartida del

mismo (por ejemplo ingresos por cobranza a determinado cliente o egresos por pagos a determinado proveedor), entre otros filtros que pueden aplicarse. Asimismo puede hacerse un completo seguimiento de los valores de terceros. Analizar los valores a vencer.

Determinar la existencia de mercadería a una fecha o examinar el detalle de los movimientos de stock por fecha. Analizar las necesidades de reposición de productos.

Estimar los costos de producción y establecer las necesidades de compra de insumos para los procesos productivos. Analizar el cumplimiento de las órdenes de producción. Descomponer el costo de las obras en curso y terminadas.

Además se analizan variables tales como:

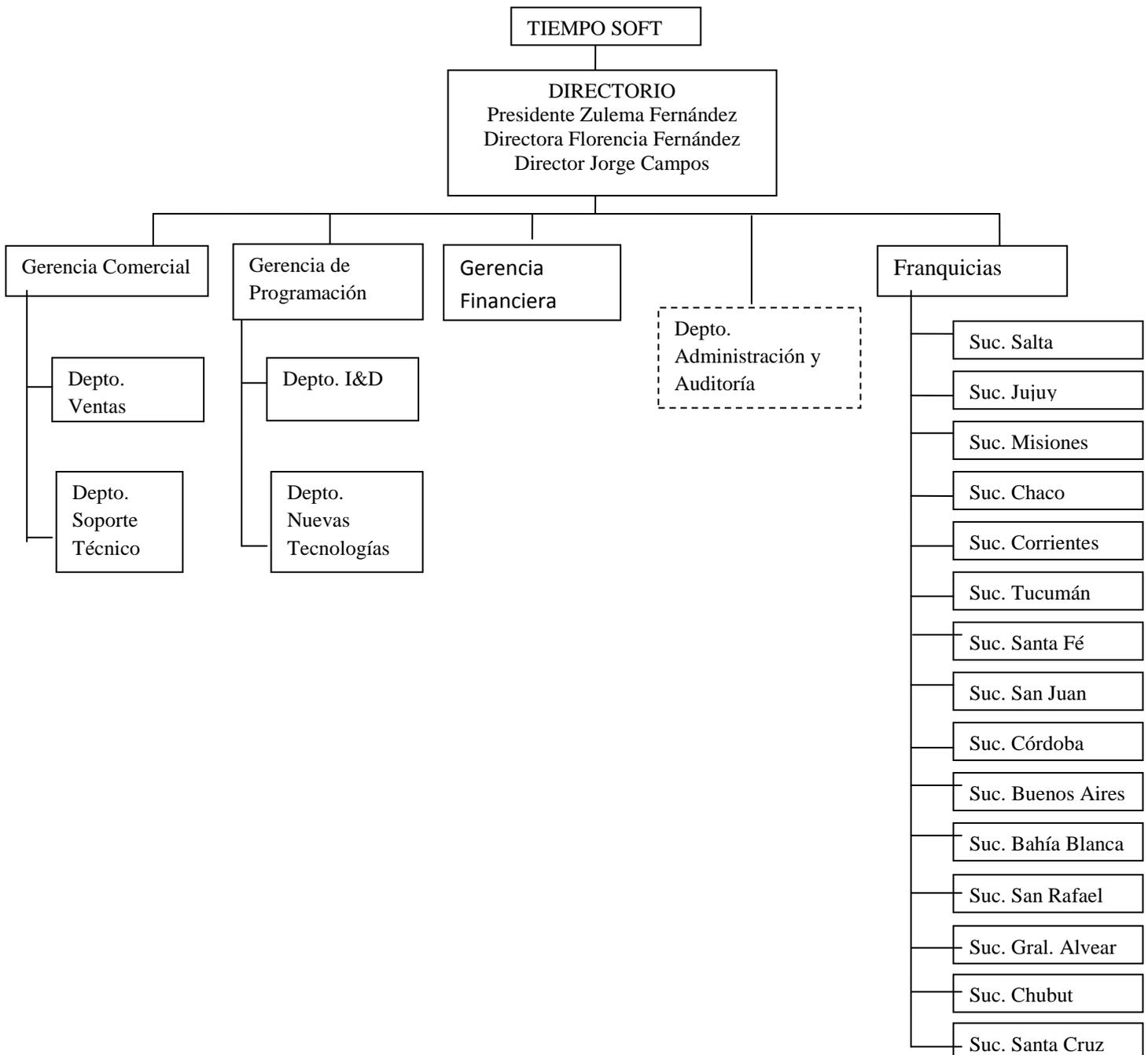
- Marco económico global y del sector.
- Análisis de la competencia: qué está haciendo, cómo esta posicionada, cuáles son sus estrategias, puntos fuertes y vulnerables.
- Pronóstico de ventas y conceptos relacionados al mercado: participación en el mercado, estimación del mix de ventas, precios, comisiones, inversiones en publicidad y promoción, conocimiento de las tendencias del mercado para el estudio y desarrollo de nuevos productos.
- Planes para instalaciones: se revisa el plan de inversiones en bienes de equipamiento y se define el plan de inversiones para el año en curso.

- Estructuras de poder

Las decisiones son tomadas en reuniones entre el directorio y las gerencias. El directorio de la empresa está representado por su Presidente, la Sra. Zulema Fernández y su Directora, la Srita. Florencia Fernández. La gerencia comercial está representada por el Sr. Jorge Campos, la gerencia de programación por la Ing. Andrea Delgado y la gerencia financiera por el Lic. Oscar Gómez.

- Estructura organizacional

Se representa a través del organigrama con las descripciones de las fichas funcionales que detallan las actividades de los diferentes puestos de trabajo teniendo en cuenta la polivalencia de funciones donde se relaciona la función con la persona que ocupa el puesto.

Figura 6: Organigrama de Tiempo Soft S.A.

Fuente: elaboración propia a partir de información aportada por Tiempo Soft S.A.

Una vez analizados todos los componentes del paradigma organizacional y luego de haber realizado la encuesta correspondiente se puede decir que la organización posee en cierto sentido una cultura:

- **Fuerte:** con un paradigma organizacional conocido, compartido y sostenido por todos sus miembros. Con una cultura orientada a la calidad, a un servicio personalizado al cliente, al trabajo en equipo y al compromiso con la organización.
- **Concentrada:** si bien la empresa cuenta, además de su establecimiento en Mendoza, con varias sucursales, hace que su cultura sea aglutinadora a pesar de la dispersión geográfica.
- **Abierta:** debido a que existe una permeabilidad con relación a los cambios que se producen en el contexto. Ofreciendo al cliente productos modernos y de alta calidad.
- **Autónoma:** debido a su actitud anticipadora frente al cambio. Desarrolla formas creativas y originales.

1.2. Matriz de Actitud Cultural Frente al Cambio (MACC)

Ver desarrollo para la construcción de la matriz en el Anexo.

Figura 7: Matriz de Actitud Cultural frente al Cambio (MACC)

		Actitud proactiva		
		Cultura Anticipadora		
Orientados a la diferencia		<i>Anticipación al cambio</i>	Cultura Iniciadora <i>Provocadores del cambio</i>	
				Valores y creencias
Orientados a la eficiencia		Cultura Rezagada <i>Resistencia al cambio</i>	Cultura Seguidora <i>Acompañamiento al cambio</i>	
				Actitud reactiva

Fuente: Ocaña, Hugo R., op.cit.

Eje x: 0,27

Eje y: 0,6

Cultura = $(0.27+0.6)/2 = 0.435$

Como conclusión puede decirse que la empresa posee una cultura del tipo Anticipadora ya que es anticipadora del cambio. En ella prevalece el trabajo en equipo, la cooperación, el crecimiento grupal y la resolución creativa de problemas.

1.3. Matriz de Actitud Estructural frente al Cambio (MAEC)

Ver desarrollo para la construcción de la matriz en el Anexo.

Figura 8: Matriz de Actitud Estructural frente al Cambio (MAEC)

Énfasis en la estrategia	Alto	Estructura Flexible	Estructura Innovadora
	Bajo	Estructura Burocrática	Estructura Conservadora
		Alta	Baja
		Énfasis en la estructura	

Fuente: Ibidem.

Eje x: 3,88

Eje y: 3,75

Convirtiendo la escala de 1 – 5 en una escala de 0 – 1 se obtiene:

Eje x: 0.776

Eje y: 0.75

$$\mathbf{Estructura} = (0.776+0.75)/2 = \mathbf{0.763}$$

Luego de haber realizado el cuestionario podemos decir que la empresa presenta un tipo de estructura flexible. En este tipo de estructura existe un gran énfasis tanto en la estrategia como en la estructura con evidentes signos de rápida adaptación a los cambios planeados y no planeados. Existe también un fuerte sentido de solidaridad y cooperación como bien puede observarse dentro de Tiempo.

Además en la empresa prevalece el criterio de polifuncionalidad de las personas y tareas y existe un dominio de las economías de alcance y un fuerte proceso socializador a través de valores y principios compartidos. Todas características típicas del tipo de estructura flexible.

Como conclusión luego de analizar la cultura, la estructura y los negocios de la empresa podemos decir que la misma se encuentra en la etapa de participación del CVO (ciclo de vida de las organizaciones).

1.4. Cálculo del factor de individuación (fi) de la empresa

$$fi = (Id + Mi + Cu + Es) / 4$$

$$fi = (0.8518 + 0.68 + 0.435 + 0.763) / 4 = \mathbf{0.6825}$$

1.5. Conclusiones acerca de las condiciones competitivas de la identidad empresaria

Se concluye que la visión empresaria predominante es formalizada y posee una gran cantidad de valores que permiten comprender que la empresa es una organización social y que por lo tanto, las personas que allí se encuentran son fundamentales para el negocio; que se posee claridad en la definición del negocio porque se conoce al cliente y se antepone la necesidad de satisfacerlo a vender. Por lo tanto puede decirse que la identidad en su forma de visión empresaria, es fuerte para competir en mercados de cambios en movimiento, de alto riesgo y que requieren un tipo de competencia empresaria acorde. Es una identidad concentrada en la cual el sistema de valores y creencias conforman una identidad real, abarcando tanto el subjetivismo relativo, como la racionalidad formal. Constituye una gran fortaleza para la empresa.

Por otro lado puede verse que la misión de la empresa es de tipo abierta, donde se tiene una clara definición del quién y del qué, del cliente y sus demandas de bienes y servicios. Está convenientemente definido el negocio porque se tiene bajo permanente observación al cliente y, consecuentemente, se toman acciones para ajustar al producto en función de las exigencias de la demanda. La misión también representa una fortaleza para la empresa.

En relación a la cultura puede decirse que la empresa posee una cultura fuerte, anticipadora al cambio, lo cual permite mejorar constantemente para desarrollar una competencia empresaria exitosa. Aunque, sin embargo, no representa una gran fortaleza para la misma, por lo que sería conveniente trabajar para incrementar su valor y así obtener una ventaja competitiva superior.

Por último se concluye que la empresa posee una estructura organizacional flexible en la cual se pone un gran énfasis tanto en la estrategia a seguir como en la estructura de la organización. Siempre manteniendo un fuerte sentido de solidaridad y cooperación que permita que la estructura organizacional se adapte rápidamente a los cambios. Con un fuerte proceso

socializador a través de valores y principios compartidos. Dicha estructura es también una gran fortaleza de la empresa.

2. DIFERENCIA

En esta etapa se describen las condiciones actuales por las cuales la empresa ha sido capaz de generar diferencias – como capacidad empresarial- proponiendo, además, algunas nuevas que permitan mejorar la competitividad a través de esta variable.

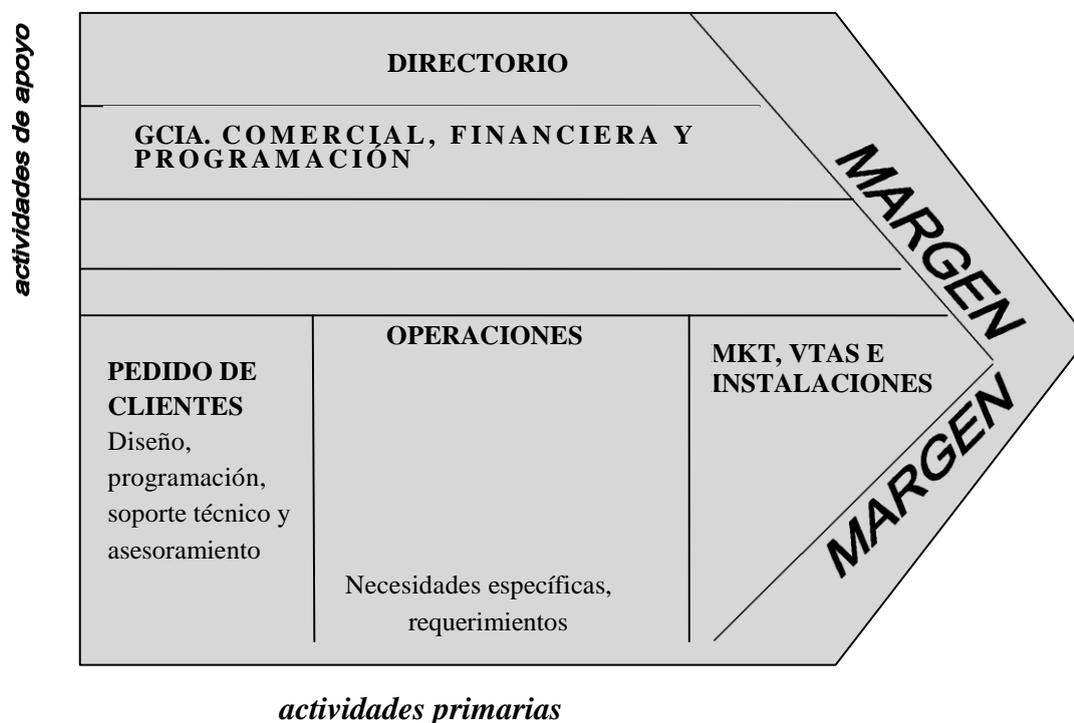
2.1. Graficación de la organización como cadena de valor

Cadena de valor

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

Cada actividad de valor es un subsistema que recibe insumos, recursos humanos y tecnología para desempeñar su función, estos se procesan y conforman la salida que a la vez será la entrada de otro subsistema. Las actividades primarias están implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. Las actividades de apoyo son aquellas que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí.

Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra. Los más comunes son aquellos entre las actividades primarias y las de apoyo.

Figura 9: Cadena de Valor para Tiempo Soft S.A.

Fuente: elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2006, op.cit. y Porter, Michael E., 2002, op.cit.

Cabe destacar que las actividades primarias abarcan en general todo el proceso de producción de los sistemas, desde el pedido del cliente, diseño, programación y pruebas, hasta la implementación una vez vendidos los sistemas.

2.2. Análisis de las fuentes de valor para generar diferencias

Para generar diferencias la empresa debe tener en cuenta cuatro factores: innovación, mejoras, coordinación y adaptación. Si estos factores aparecen en forma combinada, entonces se potencia la capacidad empresarial de una actividad en la generación de valor, como diferencia, para determinar una ventaja competitiva empresarial duradera.

- Innovación

La innovación, como impulsor de diferencias, es el cambio planeado y controlado del proceso que analiza el valor del valor generado por la novedad, su impacto y su costo.

Los pasos más importantes a llevar a cabo para ser una empresa innovadora son:

- Integrar las distintas áreas del negocio bajo una visión empresarial orientada al cliente.

- Crear y desarrollar una cultura provocadora o anticipadora del cambio.
- Establecer programas para introducir innovaciones.
- Minimizar los tiempos de diseño y aplicación de las novedades.

La introducción del software como servicio, que permite ofrecer una **solución integral** que centraliza todos los procesos tecnológicos de una organización, ahorra tiempo, dinero y le permite al cliente **despreocuparse del soporte, mantenimiento y compatibilidad** de los distintos sistemas y tecnologías en uso.

- Mejoras

Mejorar el valor de un proceso significa aumentar su valor en términos de diferencias, analizando los insumos, los procesos y los productos de cada actividad.

El procedimiento para analizar y detectar un impulsor potencial de mejora es el siguiente:

- Aislar una actividad de valor que sea crítica dentro de la organización.
- Identificar y discriminar las entradas, procesos y salidas de la actividad.
- Reducir el análisis hasta la mínima expresión de entradas, procesos y salidas.
- Identificar tareas críticas que agregan valor.
- Determinar un estado superior que agregue diferencias.
- Evaluar el impacto de la mejora con relación a otras actividades.

Dentro de la actividad de valor “operaciones”, por ejemplo, encontramos como entrada, procesos y salidas las siguientes:

- Entradas: necesidades y requerimientos de clientes específicos.
- Proceso: diseño, programación, soporte técnico y asesoramiento.
- Salida: instalación del sistema a los clientes específicos.

Reduciéndola a su mínima expresión: Recepción / programación / sistema.

- Coordinación

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

Los tipos de factores que potencian la diferencia en la coordinación son:

- a) Exteriores al proceso de negocio: relacionados con proveedores, con los clientes y con otros

actores competitivos.

- b) Interiores: referidos a procesos y actividades.

Los que afectan la coordinación interior pueden ser a su vez:

- a) Horizontales: siguen la lógica del proceso como entrada-operaciones-salida, propio de las actividades operativas.
b) Verticales: se dan entre las actividades estratégicas de valor y operativas de valor.

- Adaptación

La adaptación debe ser entendida con relación al cliente, sea interno o externo. Todas las actividades de valor deben estar orientadas a adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el cliente, ya sea que la empresa los esté acompañando, anticipando o iniciando.

Los factores determinantes para potenciar la adaptación como impulsor de valor diferencial son:

- Identificar segmentos de clientes objetivos del negocio.
- Establecer y mantener una visión y cultura empresarial de cercanía al cliente.
- Desarrollar e instrumentar programas de detección de necesidades de los clientes.
- Analizar diferencias que se pueden introducir para adaptarse a los requerimientos de los clientes.
- Evaluar el impacto de la diferenciación en el proceso de negocios.
- Evaluación productiva, comercial y financiera de la diferencia.
- Implementar la adaptación.

2.3. Cálculo del factor de sofisticación (fs)

Tabla 5: Evaluación del impacto de las diferencias en las actividades de valor

Actividad	Innovación	Mejora	Coordinación	Adaptación	Valor
Administración General	Desarrollo de softwares de fácil utilización y comprensión para diversos clientes (ALTA)	Sistema de comisiones a vendedores (MEDIA – ALTA)	Compras y Ventas (ALTA)	Sistemas adaptados a requerimientos de AFIP. Actualización y adaptación permanente a normas legales (ALTA)	0.9375
Recepción pedidos de clientes	(NULA)	Atención y solución de problemas inmediatas, on line (ALTA)	Entre sector programación y soporte técnico (ALTA)	Sistemas adaptados a necesidades de clientes (ALTA)	0.75

Diseño y programación	Desarrollo de software como servicio (ALTA)	Actualizaciones y modificaciones permanentes en sistemas (MEDIA – ALTA)	Con solicitudes del sector soporte técnico (ALTA)	A requerimientos de AFIP y necesidades de clientes (ALTA)	0.9375
Soporte técnico y asesoramiento	Asesoramiento remoto (ALTA)	Capacitaciones mensuales (MEDIA – ALTA)	Con sector programación (ALTA)	A resultados de programación (MEDIA – BAJA)	0.8125
Ventas	Planes especiales para profesionales y referidos (ALTA)	Sistema de recupero de clientes (MEDIA – ALTA)	Con cobranzas y comisiones (ALTA)	Precios fijados en función de la oferta y la demanda (MEDIA – ALTA)	0.875
Instalación	Llaves de activación de sistemas (ALTA)	Desarrollo de aplicación en página web (ALTA)	(NULA)	A hardware de clientes (BAJA)	0.5625
Valor	0.8333	0.8333	0.8333	0.75	0.8125

Fuente: elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2006, op.cit.

Alta: 1

Media – Alta: 0.75

Media – Baja: 0.5

Baja: 0.25

Nula: 0

fs = 0.8125

Como resultado se obtiene un factor de sofisticación de 0.8125 lo que indica que la empresa posee una gran capacidad empresarial para generar valor, como diferencia, y así construir una ventaja competitiva empresarial duradera.

2.4. Conclusiones acerca de las condiciones competitivas de la diferencia empresarial

La diferencia es una de las ventajas competitivas que una empresa puede poseer. La esencia de la diferenciación es ser únicos en aspectos que resultan valiosos para los clientes y que pueden sostenerse. Las diferencias competitivas que como ventajas tiene una empresa, sólo pueden ser comprendidas en su identidad.

Las estrategias de diferenciación son un enfoque competitivo atractivo siempre que las necesidades y preferencias de los compradores sean demasiado diversas para satisfacerlas

plenamente con un producto estandarizado. Mientras más atraiga la oferta diferenciada de una compañía a los compradores, más clientes establecerán vínculos con la compañía y más fuerte será la ventaja competitiva.

Las diferencias se pueden ver desde distintos puntos de vista: un funcionamiento único, servicio superior, fiabilidad del producto, fabricación de calidad, liderazgo tecnológico, imagen y reputación de excelencia, etc., así, las características fáciles de imitar no pueden producir ventaja competitiva. Es por esta razón que la diferenciación sustentable tiene que vincularse en general a las competencias centrales, capacidades competitivas únicas y administración superior de las actividades de la cadena de valor. Pero sin olvidar que cualquier elemento diferenciador que funciona bien tiende a atraer a los imitadores.

La diferenciación produce una ventaja competitiva más duradera y rentable cuando se basa en la innovación de los productos, superioridad técnica, calidad y fiabilidad de los productos, servicio integral a los clientes y capacidades competitivas únicas.

Tiempo no sólo posee una identidad representada en el concepto “Tiempo, Soluciones Informáticas” sino que además da comienzo a un proceso de renovación que incluye la actualización de sus sistemas clásicos y el lanzamiento de nuevas aplicaciones como el software como servicios.

Tras 35 años de historia⁶, Tiempo se actualiza para acercar a su público una versión renovada de su propuesta y continuar liderando las preferencias de sus consumidores. Bajo la denominación “Tiempo Soft S.A.”, la empresa se actualiza en imagen y renueva su propuesta de sistemas, y así, continuará ofreciendo sistemas de alta calidad con una cuidada relación en su precio pero ahora con una propuesta más actual, acorde a la evolución de las demandas de los nuevos consumidores, y con el foco puesto en los segmentos del mercado más dinámicos.

La empresa inicia una nueva etapa para consolidar y extender su liderazgo en los segmentos de alto valor de marca. Este reordenamiento de sus líneas de sistemas y el reposicionamiento de su identidad tiene por objetivo focalizar su portafolio de productos en el segmento medio y medio-alto donde su crecimiento en ventas va en aumento. Así, la empresa busca incrementar su participación de mercado en el segmento de sistemas de alta rotación y fidelizar a su amplio público que demandaba una actualización de su propuesta.

Bajo el nuevo concepto “Tiempo Soft S.A.”, la empresa propone un acercamiento al consumidor basado en lo emocional y en aquello que ha hecho de la marca un clásico desde hace varios años: su cercanía y confiabilidad. Se desarrolló un nuevo estilo de comunicación que se verá reflejado en una importante campaña gráfica y de vía pública.

⁶ <http://www.tiemposoft.com.ar/news/> [marzo, 2012]

3. EFICIENCIA

En este punto se describen las condiciones de eficiencia- como habilidad empresaria- que la empresa ha desarrollado como ventaja competitiva.

La eficiencia es la habilidad que posee una empresa para utilizar sus recursos al menor costo posible (eficiencia económica) o, también, para lograr la máxima productividad con los recursos disponibles (eficiencia técnica).

3.1. Identificación de las determinantes de costos

Los factores del costo están asociados a las personas, los procesos y los recursos. La actividad seleccionada es “procesamiento”.

Según las categorías de costos:

- Estructurales: asociados a la experiencia y las economías de escala, el aprendizaje y la utilización de la capacidad disponible. Son determinantes asociadas a los recursos. Mediante una presupuestación de costos y activos se podrá determinar la posición en costos estructurales de la empresa.

- Ejecucionales: se refiere a las destrezas de los empleados de la organización, en la utilización eficiente de los recursos. Son determinantes asociadas al proceso. Se miden por el tiempo ocupado en mano de obra o por el tiempo de operación o ejecución de la actividad.

- Factores del costo asociados a las personas: la mano de obra es el factor primario como determinante del costo. Además se incluyen el número de empleados y la demanda como la del servicio de capacitación medida, por ejemplo, en cantidad de cursos aplicados.

3.2. Cálculo del factor de optimización (fo)

$$fo = CT / VT$$

$$CT = \text{Costos Totales} = 60000$$

$$VT = \text{Ventas Totales} = 75000$$

$$fo = 60000 / 75000 = \mathbf{0.8}$$

3.3. Conclusiones acerca de las condiciones de eficiencia actuales

La eficiencia es 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).

La eficiencia como habilidad empresaria se logra a través de la óptima combinación entre personas, procesos y recursos para generar valor empresario. La empresa se mantiene constantemente enfocada en lograr una mayor eficiencia en sus operaciones.

El valor obtenido del factor de sofisticación indica que el personal de la empresa es altamente eficiente en relación a los Costos Totales, teniendo en cuenta las Ventas Totales que ellos generan.

3.4. Estimación del Valor Empresario (Ve) a través de los factores de individuación, sofisticación y optimización

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

$$Ve = (0.6825 + 0.8125) - 0.8$$

$$Ve = 1.495 - 0.8$$

$$Ve = \mathbf{0.695}$$

El Valor Empresario (Ve), que es el indicador de la posibilidad de una ventaja competitiva para la empresa, es elevado y esto es debido a un factor de individuación alto y a un gran factor de sofisticación.

Esto quiere decir que la empresa tiene grandes posibilidades de alcanzar una ventaja competitiva superior a la de la competencia dentro del sector de negocios en que se encuentra posicionada.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para hacer el análisis de la competencia, se ha tenido en cuenta el trabajo del Profesor Hugo R. Ocaña ya referenciado.

Aquí se analiza el negocio que la empresa desarrolla a través de sus Unidades Estratégicas de Negocios.

1. IDENTIFICACIÓN DE LAS UEN⁷ QUE CONSTITUYEN LA CARTERA DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA BAJO ANÁLISIS

La empresa cuenta con varias UEN (Unidades Estratégicas de Negocios) que se distinguen por tener focos de planificación independientes. Las mismas se detallan a continuación:

- Bodega
- Agro
- Empaque
- Gestión Contable:
 - Obras Comerciales
 - Gestión Bodega
- Estudios:
 - Recursos Humanos
 - Impuestos
 - Contable
- Puntos de Venta

⁷ Fuente: http://www.tiemposoft.com.ar/contents/view/pr_contables#estudios-contables [marzo, 2012]

2. EVALUACIÓN DE LAS UEN A TRAVÉS DE LAS MATRICES BCG, MC KINSEY Y ADL

Estas matrices permitirán establecer las condiciones en que se encuentra cada UEN para posteriormente sugerir recomendaciones con relación a la situación de cada una de éstas.

2.1. Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Figura 10: Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

		Participación relativa en el mercado				
		Alta	Media	Baja		
		1	0,75	0,50	0,25	0
Tasa de crecimiento de la industria	Alta	1 0,75	ESTRELLA Gestión Contable Estudios		INTERROGANTE Empaque	
	Baja	0,5 0,25 0	VACAS LECHERAS Bodega y Agro		PERROS Puntos de Venta	

Fuente: elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2006, op.cit.

En las UEN Gestión Contable y Estudios podemos observar que la participación relativa en el mercado de la empresa es alta y que a su vez se espera un crecimiento del mercado, por lo tanto las ubicamos como un tipo de negocio estrella. Se le recomienda a la empresa continuar invirtiendo para sostener su participación en el mercado y de esta forma ser capaz de satisfacer a clientes sumamente exigentes, como son los clientes regionales dueños de su propia empresa. Hoy estas UEN le representan a la empresa el 35 % de su negocio y se espera que crezcan a un 50% sin descuidar las otras UEN. Además permiten obtener altos niveles de rentabilidad.

En cuanto a las UEN Bodega y Agro, si bien poseen una alta participación en el mercado, no se espera un incremento de la misma, por lo que la empresa deberá desarrollar mayor publicidad y marketing para poder lograr un impacto mayor en el mercado. Estas UEN se ubican dentro del tipo vacas lecheras. Son grandes generadoras de efectivo y proporcionan altas tasas de rentabilidad.

Como interrogante la empresa tiene la UEN de Empaque que presenta una participación de mercado relativamente baja en un mercado de alto crecimiento. Esto se debe a que es un producto relativamente nuevo y está atravesando su etapa de lanzamiento en donde sus costos fijos son elevados. Se debe orientar a aumentar la participación de mercado, lo que requiere una gran inversión.

En el cuadrante de perros se encuentra la UEN Puntos de Venta que tiene un nivel de crecimiento de mercado inferior al promedio y está perdiendo participación en el mercado. Se aconseja desinvertir salvo que la UEN tenga fuerte relación con otros negocios de la empresa con los que se pueda complementar y lograr una sinergia.

Es importante recordar que una cartera de negocios saludable requiere al menos de un negocio de vaca lechera que permita financiar a los interrogantes y sostener a las estrellas.

Participación relativa del mercado

A continuación se presentan los valores correspondientes a las UEN más relevantes para la empresa.

- Ventas gestión contable: 50% del total de ventas.
- Ventas bodega: 25% del total de ventas.
- Ventas totales año 2011: 1 millón.
- Ventas correspondientes a gestión contable: 500 mil.
- Ventas correspondientes a bodega: 250 mil.
- Ventas del principal competidor Axoft: año 2011, 2 millones.

2.2. Matriz McKinsey

Esta matriz es complementaria a la Matriz BCG y soluciona dos inconvenientes de ésta última:

- Su construcción no requiere datos externos a la empresa.
- Corrige la valoración de las variables crecimiento del mercado y participación relativa, utilizadas por la BCG.

La variable contextual⁸, crecimiento del mercado es reemplazada por atractivo del sector y la variable interna, participación de mercado por posición competitiva.

Para determinar a qué cuadrante corresponde la empresa se sigue el siguiente procedimiento:

A. UEN Gestión Contable

⁸ <http://www.guiamundial.com.ar/argentina/iyc-ar/empresas-soluciones-informaticas-en-argentina.html> [marzo, 2012]

a. Atractivo del sector

i. Variables más relevantes que lo conforman:

- Rentabilidad
- Crecimiento del mercado
- Tamaño del mercado
- Rivalidad

ii. Asignación de valor según la importancia relativa de cada una:

Rentabilidad	15	$15/63= 0.24$
Crecimiento del mercado	25	$25/63= 0.40$
Tamaño del mercado	13	$13/63= 0.21$
Rivalidad	10	$10/63= 0.15$
TOTAL	63	1

- iii. En una escala del 1 al 5 se clasifican cada una de las variables. Se multiplica el valor asignado en el punto b) por el valor de la escala. Luego se suman los valores resultantes de cada una de las variables.

1 2 3 4 5

1= nada atractivo

2= poco atractivo

3= medianamente atractivo

4= atractivo

5= muy atractivo

Rentabilidad	15	$15/63=0.24$	$0.24*4= .96$
Crecimiento del mercado	25	$25/63=0.40$	$0.40*4 = 1.6$
Tamaño del mercado	13	$13/63=0.21$	$0.21*1=0.21$
Rivalidad	10	$10/63=0.15$	$0.15*1=0.15$
TOTAL	63		2.92

b. Posición competitiva

i. Variables más relevantes que la conforman:

- Participación de mercado
- Marca del producto
- Precio del producto
- Calidad del producto

ii. Asignación de valor según la importancia relativa de cada una:

Participación de mercado	16	$16/70=0.22$
Marca del producto	18	$18/70=0.25$
Precio del producto	14	$14/70=0.20$
Calidad del producto	22	$22/70=0.31$
TOTAL	70	1

iii. En una escala del 1 al 5 se clasifican cada una de las variables. Se multiplica el valor asignado en el punto b) por el valor de la escala. Luego se suman los valores resultantes de cada una de las variables.

1 2 3 4 5

1= muy débil

2= débil

3= medianamente fuerte

4= fuerte

5= muy fuerte

Participación de mercado	16	$16/70= 0.22$	$0.22*4= 0.88$
Marca del producto	18	$18/70= 0.25$	$0.25*3=0.75$
Precio del producto	14	$14/70= 0.20$	$0.20*2=0.40$
Calidad del producto	22	$22/70= 0.31$	$0.31*4=1,24$
TOTAL	70	1	3.27

Podemos observar que la UEN de gestión contable se posiciona en el cuadrante de “Administrar para obtener ingresos”. Esto quiere decir que debe concentrar la inversión en aquellos segmentos donde la rentabilidad sea buena y los riesgos escasos.

B. UEN Bodegas

a. Atractivo del sector

i. Variables más relevantes que lo conforman:

- Rentabilidad
- Crecimiento del mercado
- Tamaño del mercado
- Rivalidad

ii. Asignación de valor según la importancia relativa de cada una:

Rentabilidad	21	$21/60 = 0.35$
Crecimiento del mercado	13	$13/6 = 0.21$
Tamaño del mercado	12	$12/60 = 0.20$
Rivalidad	14	$14/60 = 0.24$
TOTAL	60	1

iii. En una escala del 1 al 5 se clasifican cada una de las variables. Se multiplica el valor asignado en el punto b) por el valor de la escala. Luego se suman los valores resultantes de cada una de las variables.

1 2 3 4 5

1= nada atractivo

2= poco atractivo

3= medianamente atractivo

4= atractivo

5= muy atractivo

Rentabilidad	21	$21/60=0.35$	$0.35*5=1.75$
Crecimiento del mercado	13	$13/60=0.21$	$0.21*4 =0.84$
Tamaño del mercado	12	$12/60=0.20$	$0.20*3=0.60$
Rivalidad	14	$14/60=0.24$	$0.24*2=0.48$
TOTAL	60	1	3.67

b. Posición competitiva

i. Variables más relevantes que lo conforman:

- Participación de mercado
- Marca del producto
- Precio del producto
- Calidad del producto

ii. Asignación de valor según la importancia relativa de cada una:

Participación de mercado	17	$17/65= 0.26$
Marca del producto	12	$12/65= 0.18$
Precio del producto	11	$11/65= 0.17$
Calidad del producto	25	$25/65= 0.39$
Total	65	1

iii. En una escala del 1 al 5 se clasifican cada una de las variables. Se multiplica el valor asignado en el punto b) por el valor de la escala. Luego se suman los valores resultantes de cada una de las variables.

1 2 3 4 5

1= muy débil

2= débil

3= medianamente fuerte

4= fuerte

5= muy fuerte

Participación de mercado	17	$17/65= 0.26$	$0.26*3=0.78$
Marca del producto	12	$12/65= 0.18$	$0.18*3=0.54$
Precio del producto	11	$11/65= 0.17$	$0.17*4=0.68$
Calidad del producto	25	$25/65= 0.39$	$0.39*5=1.95$
TOTAL	65	1	3.95

Podemos observar que la UEN de bodegas se posiciona en el cuadrante de “Estructurar selectivamente”. Esto quiere decir que debe concentrar la inversión en aquellos segmentos más atractivos, y debe estructurar la capacidad para contrarrestar a la competencia.

Matriz completa:

Figura 11: Matriz Mc Kinsey

Alto (5)	Posición proteccionista	Invertir para estructurar	Estructurar en forma selectiva
Atractivo del sector (3)	Estructurar selectivamente	Administrar para obtener ingresos	Expansión limitada o cosecha
Bajo (1)	Proteger y reorientarse	Administrar para obtener ingresos	Liquidar
	Fuerte (5)	Posición competitiva (3)	Débil (1)

Fuente: elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2006, op.cit.

2.3. Matriz ADL

Esta matriz vincula:

- La etapa del ciclo de vida de los negocios.
- Con la posición competitiva de la empresa.

Al incorporar el ciclo de vida de los negocios se subsana:

- El enfoque reduccionista de la BCG de limitar el análisis a un tipo de negocios que se lo considera en crecimiento únicamente.
- Por otro lado el enfoque indiferenciado de la Mc Kinsey en tanto esta considera una serie de variables para determinar el atractivo del sector sin especificar a qué etapa corresponde.

Existe, como ya se ha mencionado anteriormente, un estrecho vínculo entre la posición competitiva de una empresa y la rentabilidad y riesgo emergente de la posición dentro del sector o del segmento.

Cuanto mayor sea la posición competitiva de la empresa, mayor es la rentabilidad y menor es el riesgo. La estructuración de la matriz es la siguiente:

Cuadro 3: Matriz ADL

	INICIACIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACIÓN
LIDER	Desarrollo del negocio: innovar en productos (iniciación) o poner énfasis en la marca (crecimiento)	Gestión Contable		
SEGUIDOR			Selección de segmentos: desarrollo de segmentos específicos, optimizar procesos de negocios	
REZAGADO				Abandono: (declinación) Referido a los rezagados

Fuente: elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2006, op.cit.

3. CONCLUSIONES DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DE LA EMPRESA

El objetivo de análisis de esta etapa es la unidad de Gestión Contable de la empresa. Esta unidad es un tipo de negocio estrella, ubicado en una industria en crecimiento con una alta participación en el mercado.

Para esta UEN se recomienda poner énfasis en la marca, innovar en servicios, invertir para mantener la participación y sobre todo posicionar la marca en otras regiones.

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

1. SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Con respecto al tema que se aborda en este capítulo, las fuentes conceptuales fueron extraídas de Ocaña, Hax y Majluf y de las obras de Muñoz que se listan en la bibliografía.

En esta etapa se realiza la aplicación de matrices para seleccionar las opciones estratégicas y se describen las acciones alternativas que la empresa está en condiciones de desarrollar y que luego incluirán la estrategia competitiva.

1.1. Matrices para la etapa de aportación de información

Utilizamos también en esta etapa las matrices MPC y EFE. Ver matrices en puntos III) B y III) C) respectivamente.

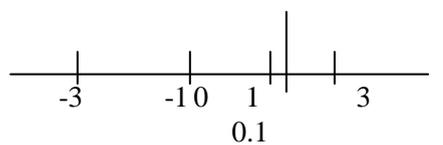
1. Matriz EFI (matriz de evaluación de factores internos)

Se utiliza la misma escala que para el diagrama del perfil del atractivo del negocio, la matriz MPC y la matriz EFE.

Figura 12: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Variab les	% de importancia	Impacto	Valor ponderado
Fortalezas			
- Productos de altísima calidad	0,2	1	0,2
- Proveedores de calidad	0,1	0	0
- Identificación de marca	0,15	1	0,15
- Efecto de la experiencia	0,1	3	0,3
Debilidades			
- Altos costos fijos	0,15	-1	-0,15
- Acceso a canales de distribución	0,1	0	0
- Barreras emocionales	0,1	-1	-0,1
- Agresividad y rentabilidad de sustitutos	0,1	-3	-0,3
Total	1		* 0.1

Fuente: “Gestión de Empresa con una Visión Estratégica” – Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, ediciones Dolmen, 1993.



*Este valor implica que las fortalezas son mayores que las debilidades y esto representa una ventaja para la empresa ya que las mismas impactan positivamente en la estrategia de la organización.

1.2. Matrices para la etapa de ajuste

A. Matriz FODA

Proporciona una buena perspectiva para saber si la posición de negocios de una empresa es firme. Es esencial una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de recursos de la compañía, así como de sus oportunidades de mercado y de las amenazas externas para su bienestar futuro.

OPORTUNIDADES

- Globalización y desarrollo de nuevos mercados: permite que la empresa sea conocida internacionalmente.

- Disponibilidad de mano de obra altamente capacitada a un precio considerablemente inferior al del mercado de la informática.
- Tipo de cambio USD / Peso y € / Peso: lo que posibilita y facilita la colocación de productos nacionales en el exterior.
- Disponibilidad del producto a largas distancias sin implicar costos elevados.
- Facilidad de ampliar la línea de productos ofrecidos en diversos idiomas.
- Aprovechamiento de la expansión del mercado vitivinícola que trae aparejado un aumento en la demanda de software y grandes inversiones de capital.
- Desarrollo de software de punta que se adapte a los requerimientos particulares del cliente.
- Mayor nivel de complejidad de los procesos industriales que como consecuencia incrementan y hacen evolucionar la producción de software.
- Auge de la implementación de sistemas de calidad, los cuales requieren productos de alta gama.

AMENAZAS

- Evolución favorable de las empresas competidoras, quienes representan una amenaza significativa a la hora de superar a la empresa en mejoras.
- La gran recesión del mercado interno, su inestabilidad y la dificultad para obtener financiación es una barrera para el progreso.
- Espera de un aumento en los impuestos a los productos tecnológicos que afectan de manera directa a los costos de producción de la empresa.
- Crisis energética: En el año 2011 provocó que aumente aún más el precio de este insumo indispensable.
- Aumento de las licencias de los programas necesarias para la etapa de desarrollo de los mismos.
- Ingreso de empresas extranjeras del sector: están ingresando al mercado con el objetivo de elaborar y distribuir directamente, evitando los costos de importar. Estas empresas cuentan con mayor tecnología y probablemente rivalicen con la líder.
- Rivalidad competitiva.

FORTALEZAS

- La empresa posee una plantilla de recursos humanos muy integrada a

la cultura de la empresa.

- Tiene productos de altísima calidad.
- Proveedores sin costos de cambio.
- No enfocarse en lo masivo y estándar sino en el producto personalizado.
- Alto grado de especialización y lealtad.
- Aprovechar una característica propia del producto como lo es la “Diferenciación en cuanto al diseño del entorno visual”.

DEBILIDADES

- Dependencia del servicio de Internet para poder desarrollar el producto.
- La calidad del software depende del hardware y de la capacitación del personal que lo implementará.
- Dificultad para crear un producto de carácter masivo.

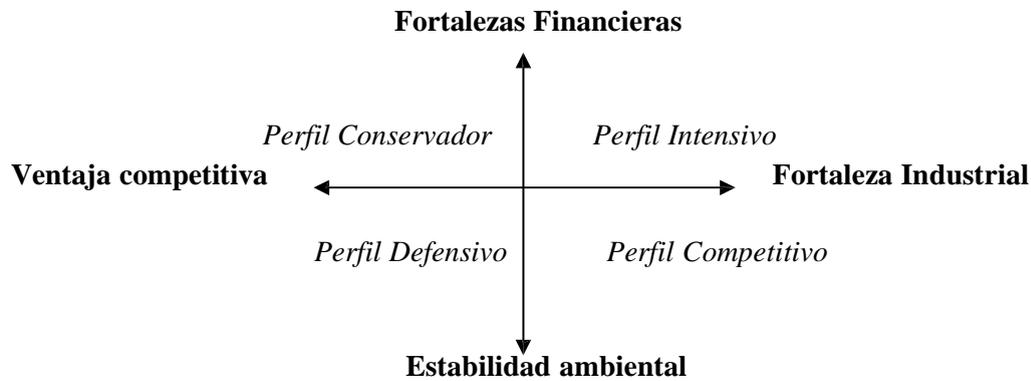
Cuadro 4: Matriz FODA

	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
	<ul style="list-style-type: none"> - Poseer una plantilla de recursos humanos muy integrada a la cultura de la empresa. F1 - Tener productos de altísima calidad. F2 - Contar con proveedores sin costos de cambio. F3 - No enfocarse en lo masivo y estándar sino en el producto personalizado. F4 - Alto grado de especialización y lealtad. F5 - Característica propia del producto como lo es la “Diferenciación en cuanto al diseño del entorno visual”. F6 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia del servicio de Internet para poder desarrollar el producto. D1 - La calidad del software depende del hardware y de la capacitación del personal que lo implementará. D2 - Dificultad para crear un producto de carácter masivo. D3

<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>Estrategias FO</u>	<u>Estrategias DO</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Globalización y desarrollo de nuevos mercados: permite que la empresa sea conocida internacionalmente. O1 - Disponibilidad de mano de obra altamente capacitada a un precio considerablemente inferior al mercado de la informática. O2 - Tipo de cambio USD / Peso y € / Peso: Lo que posibilita y facilita la colocación de productos nacionales en el exterior. O3 - Disponibilidad del producto a largas distancias sin implicar costos elevados. O4 - Facilidad de ampliar la línea de productos ofrecidos en diversos idiomas. O5 - Aprovechamiento de la expansión del mercado vitivinícola que trae aparejado un aumento en la demanda de software y grandes inversiones de capital. O6 - Desarrollo de software de punta que se adapte a los requerimientos particulares del cliente. O7 - Mayor nivel de complejidad de los procesos industriales que como consecuencia incrementan y hacen evolucionar la producción de software. O8 	<p>Aprovechar el personal fidelizado con la empresa para desarrollar productos que permitan competir a nivel global y desarrollarlos en distintos idiomas. (F1-O3-O5)</p> <p>Utilizar la diferenciación lograda en el plano visual para aplicarla en la expansión de la demanda de productos para bodegas y en los sistemas de calidad. (F6-O6-O9)</p>	<p>Expansión del producto personalizado hacia uno de carácter general que posea mayor capacidad de aplicación. (D3-O2)</p> <p>Lograr una calidad garantizada a través de la conveniencia de la globalización y el tipo de cambio para la obtención de hardware que se adapte a las exigencias del consumidor (D2-O1- O3)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Auge de la implementación de sistemas de calidad, los cuales requieren productos de alta gama. O9 		

<u>AMENAZAS</u>	<u>Estrategias FA</u>	<u>Estrategias DA</u>
<p>- Evolución favorable de las empresas competidoras, quienes representan una amenaza significativa a la hora de superarnos en mejoras. A1</p> <p>- La gran recesión del mercado interno, su inestabilidad y la dificultad para obtener financiación es una barrera para el progreso. A2</p> <p>- Espera de un aumento en los impuestos a los productos tecnológicos que afectan de manera directa a los costos de producción de la empresa. A3</p> <p>- Crisis energética: En el año 2008 provoco que aumente aún más el precio de este insumo indispensable. A4</p> <p>- Aumento de las licencias de los programas necesarios para la etapa de desarrollo de los programas. A5</p> <p>- Ingreso de empresas extranjeras del sector: están ingresando al mercado con el objetivo de elaborar y distribuir directamente, evitando los costos de importar. A6</p> <p>- Rivalidad competitiva. A7</p>	<p>Incrementar los programas de capacitación del personal para superar a nuestros competidores y que estén preparados para enfrentar las crisis. (F1-A2-A4-A7)</p> <p>Explotar los bajos costos que enfrenta la empresa con respecto al cambio de proveedores y disminuir los costos fijos para aumentar su competitividad y generar un margen que soporte los incrementos en los insumos. (F3-A1-A3)</p>	<p>Establecer alianzas con proveedores que permitan la integración del negocio, lo que permite asegurar el suministro del recurso vital como es Internet y disminuir la pérdida de tiempo por caídas en el sistema. (D1- A1- A6-A7)</p>

Fuente: elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2006, op.cit.

B. Matriz PEEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción)**Figura 13:** Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

Fuente: elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2006, op.cit.

I. Pasos para la construcción de la matriz

Paso 1: Selección de variables para definir Ventajas Competitivas, Fortalezas Financieras, Fortalezas Industriales y Estabilidad Ambiental.

- Ventajas competitivas:

Calidad del producto (-3)

Lealtad de los clientes (-2)

Reconocimiento de la marca (-1)

Ubicación geográfica (-3)

- Fortalezas financieras:

Tasa de rentabilidad (4)

Liquidez (4)

Apalancamiento (1)

Capital de trabajo (3)

- Fortalezas industriales:

Potencial de crecimiento (4)
Potencial de utilidades (4)
Productos sustitutos (3)
Conocimiento tecnológico (4)

- Estabilidad ambiental:

Barreas de ingreso al mercado (-2)
Presión competitiva (-4)
Tasa de inflación (-2)
Cambios tecnológicos (-2)

Paso 2: Asignar valores numéricos a la matriz.

La escala de los ejes seleccionados va de 6 a (-6) en el eje de las X y de 6 a (-6) en el eje de las Y.

Paso 3: Calcular un puntaje promedio para V.C., F.F., F.I. y E.A.

Para todos los casos los números han sido asignados al lado de cada variable en el paso 1.

Puntaje promedio para V.C.: -2.25 puntos

Puntaje promedio para F.F.: 3 puntos

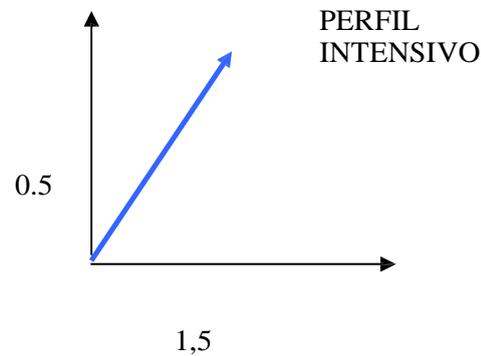
Puntaje promedio para F.I.: 3.75 puntos

Puntaje promedio para E.A.: -2.5 puntos

Paso 4: sumar los dos puntajes del eje X = 1.5 puntos.

Paso 5: sumar los dos puntajes del eje Y= 0,5puntos.

Paso 6: registrar la intersección del punto X-Y y dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz que pase a través del nuevo punto de intersección.

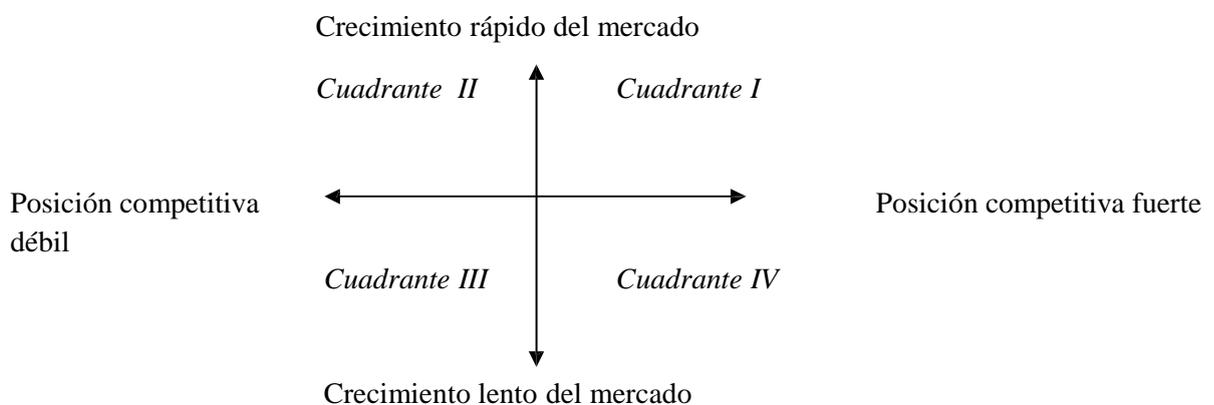


Dentro de la posición intensiva la empresa puede optar por las estrategias de penetración del mercado (ofreciendo los mismos productos en el mercado actual pero mejorando la productividad, la calidad y las actividades de marketing), desarrollo de mercado (ofreciendo los mismos productos a un nuevo mercado) o desarrollo de productos (ofreciendo nuevos productos en el mercado actual), las cuales podrá desarrollar a través del aprovechamiento de sus fortalezas financieras e industriales, logrando así una ventaja competitiva superior.

C. Matriz MEP (Matriz de la Estrategia Principal)

Esta matriz se basa en dos dimensiones de evaluación, la posición competitiva y el crecimiento de mercado. En función de estas dimensiones se determinan 4 cuadrantes en los cuales se aconsejan diferentes estrategias.

Figura 14: Matriz de la Estrategia Principal



Fuente: Muñoz, Carlos, “Estrategias de Integración”, “Estrategias Intensivas en Acción”, 2010, op.cit.

En función del análisis de las fuerzas competitivas del sector, concluimos que la posición competitiva de nuestra empresa es fuerte, ya que ésta ha logrado una elevada participación en un mercado de rápido crecimiento y una gran lealtad por parte de sus clientes. Por lo cual debería seguir las estrategias del cuadrante 1.

Cuadrante 1: Posición estratégica excelente. Estrategias:

- Penetración de mercado: ya que posee una posición competitiva fuerte en un mercado de rápido crecimiento. El aumento de la productividad, de la calidad y las actividades de marketing pueden ser medios para lograr la penetración de mercado.
- Desarrollo de mercado: debido a la existencia de segmentos sin atender y a la disponibilidad de recursos humanos apropiados para realizar operaciones de expansión.
- Desarrollo de productos: debido al hecho de que la empresa compite en una industria de rápidos avances tecnológicos y posee importantes capacidades de investigación y desarrollo. Puede agregar productos a fin de obstaculizar el crecimiento y el desarrollo de los competidores.
- Diversificación concéntrica: por su posición competitiva fuerte en un mercado de rápido crecimiento, la empresa podría ingresar en nuevos segmentos desarrollando o modificando los productos existentes.
- Integración hacia delante: la empresa se encuentra integrada hacia delante ya que es la propia distribuidora de sus productos a los clientes finales.
- Integración hacia atrás: la empresa se encuentra integrada hacia atrás ya que fabrica sus propios productos. Posee, únicamente, proveedores de artículos y muebles de oficina.
- Integración horizontal: podría integrarse con sus competidores para aprovechar las economías de escala y así lograr ventajas competitivas.

D. Matriz Interna y Externa

Combina las matrices EFI y EFE. Ver matrices en puntos II) G y III) C respectivamente.

Tabla 6: Matriz Interna y Externa

	Sólido 1.01 – 3	Promedio (-1) – 1	Débil (-3) – (-1,01)
Alto 1.01 - 3	I	II	III
Medio (-1) - 1	IV	V	VI
Bajo (-3) – (-1.01)	VII	VIII	IX

Fuente: elaboración propia sobre esquema de Hax, Arnoldo y Nicolás Majluf, 1993, op.cit.

Resultados:

- Matriz EFE: 0 (eje Y en matriz interna y externa)
- Matriz EFI: 0.216 (eje X en matriz interna y externa)

En base a los resultados obtenidos de las matrices EFE y EFI y aplicando la Matriz Interna y Externa, obtuvimos como resultado la aplicación de una estrategia del tipo “Conservar y Mantener”. En base a ello, algunos caminos que podría seguir la empresa serian penetración de mercado y desarrollo de productos para mantener la posición competitiva en el mercado actual.

E. Matriz BCG

La matriz ya se encuentra desarrollada. Ver matriz en punto VII) B.

1.3. Matriz para la etapa de la decisión

A. Matriz MPEC (matriz de la planeación estratégica cuantitativa)

Pasos para elaborarla:

Paso 1: Elaborar una lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Paso 2: Asignar valor a cada factor.

Oportunidades y Amenazas

VARIABLES	PONDERACION
Tipo de cambio USD / Peso y € / Peso	0,25
Globalización y desarrollo de nuevos mercados.	0,10
Rivalidad competitiva	0,30
Aumento en impuestos de productos tecnológicos	0,20
Incremento de empresas multinacionales	0,15
TOTAL	1

Fortalezas y debilidades

VARIABLES	PONDERACION
Productos de alta calidad	0,2
Identificación de marca	0,15
Efecto de la experiencia	0,15
Altos costos fijos	0,2
Dependencia de Internet	0,15
Perdida de calidad debido al hardware	0,15
TOTAL	1

Paso 3: Examinar las matrices de la etapa de ajuste e identificar las alternativas de estrategia que la empresa debe tomar en cuenta.

En base al análisis de todas las matrices realizadas, las principales estrategias a adoptar por la empresa son:

- Incrementar los programas de capacitación del personal para superar a nuestros competidores y que estén preparados para enfrentar las crisis.
- Introducción del producto en segmentos diferentes a los actuales a través de una estrategia basada en la diferenciación por calidad y exclusividad.
- Aprovechar los bajos costos que enfrenta la empresa con respecto al cambio de proveedores y disminuir los costos para aumentar su competitividad y generar un margen que soporte los incrementos en los insumos.
- Estrategia de diversificación concéntrica.
- Estrategia de conservar y mantener.
- Estrategia de inversión para que las estrellas mantengan su participación en el mercado.

Para simplificar el análisis, nos quedamos con tres estrategias específicas:

- Alianzas estratégicas de inversión para que las estrellas mantengan su participación en el mercado.
- Estrategia de conservar y mantener.
- Aprovechar los bajos costos que enfrenta la empresa con respecto al cambio de proveedores y disminuir los costos para aumentar su competitividad y generar un margen que soporte los incrementos en los insumos.

Paso 4: Determinar los puntajes del grado de atracción (PA).

¿Afecta este factor a la selección de la estrategia?

NO: el factor no tiene efecto sobre la selección que se realiza, entonces no asigno puntajes, solo utilizo un guión.

SI: 1 – sin atractivo

2 – algo atractivo

3 – medianamente atractivo

4 – muy atractivo

Paso 5: calcular los puntajes totales del grado de atracción (PTA).

Paso 6: calcular el puntaje total de atracción.

Tabla 7: Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Variables	% de importancia	Penetración en el mercado		Desarrollo de nuevos mercados		Alianzas estratégicas	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades							
-Tipo de cambio	0,25	4	1	4	1	2	0,50
-Globalización y desarrollo de nuevos mercados	0,10	3	0,30	4	0,40	-	0
Amenazas							
-Rivalidad competitiva	0,30	1	0,30	1	0,30	2	0,60
-Aumento en impuestos de productos tecnológicos	0,20	1	0,20	1	0,20	2	0,40
-Incremento de empresas multinacionales	0,15	1	0,15	2	0,30	2	0,30
Total	1						
Fortalezas							
-Productos de altísima calidad	0,2	3	0,60	4	0,80	2	0,40
-Proveedores de calidad	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45
-Identificación de marca	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,10
-Efectos de la experiencia	0,1	3	0,3	4	0,40	3	0,3
Debilidades							
-Altos costos	0,2	1	0,20	1	0,20	2	0,20
-Dependencia de Internet	0,15	-	0	2	0,30	4	0,60
-Pérdida de calidad debido al hardware	0,15	1	0,15	2	0,30	3	0,45
Total	1		3,75		4,95		4,30

Fuente: elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2006, op.cit.

En base a los datos arrojados por la matriz, a la empresa le convendría optar por una estrategia de desarrollo de mercados. Esto consiste principalmente en la introducción del software actual en nuevas áreas geográficas. Para ello la empresa deberá descubrir nuevos mercados y formas de penetrar, realizando estudios respecto a los segmentos de mercado que resulten más atractivos. Además deberá intensificar en estos lugares una política de comunicación del producto para generar un reconocimiento de marca, que le permita diferenciarse en esos sectores poco desarrollados.

1.4. Utilización del IGT

El IGT constituye un instrumento útil para formular, implementar y controlar estrategias en forma dinámica y continua.

Algunos de los índices que podría utilizar la empresa son:

Indicadores De Gestión De Compras

- Evaluación de proveedores de servicios.

Indicadores De Gestión

- Plan gestión calidad: puntajes asignados a diseño y programación y correlacionarlos para ver relación con los parámetros evaluados.

Indicadores De Gestión De Producción

- Indicadores de errores y pérdida de tiempo y recursos durante la elaboración.
- Indicadores de efectividad de la gestión de elaboración – planificado y cumplido.
- Ingresos por UEN.
- Ingresos por tipo de clientes.

Indicadores De Gestión De Ventas

- Pronostico de ventas.
- Pronóstico/ventas reales * 100.

Planificación y control de la producción

- Recursos (planificados-utilizados/planificados x 100).

Programación y control de la producción

- Desviación del programa de producción.
- Pedidos no satisfechos.
- Problemas de producción.

Ordenes de producción

- $(OP - OP \text{ cumplidas}) / OP * 100$.

Indicadores De Gestión De Comercio Exterior

- Participación porcentual de las exportaciones en la facturación total de la empresa.
- Cumplimiento de las cobranzas.

Indicadores De Gestión De Calidad

- Satisfacción de clientes (encuestas, informes de consultoras).

2. ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

Lo que se desarrolla a partir de aquí se ha tomado del trabajo realizado por el Profesor Hugo R. Ocaña, titular de la cátedra Estrategias de Negocios de la UNC, en su libro “Estrategias de Negocios” y del trabajo realizado por el Profesor Carlos Muñoz, adjunto de esa cátedra, en su cuadernillo “Estrategias de Enfoque”.

Conciérne a las acciones y los enfoques creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica.

Se desarrollarán dos criterios para seleccionar la estrategia de negocios:

- Uno referido a un concepto microeconómico reflejado en la Matriz de Sensibilidad Precio / Diferenciación.
- El otro a un concepto más asociado al marketing y que tiene que ver con la relación entre atributos de productos y descriptores de clientes.

2.1. Matriz de sensibilidad precio/diferenciación

Figura 15: Matriz de Sensibilidad Precio / Diferenciación

		SENSIBILIDAD A LA DIFERENCIA	
		Bajo	Alto
SENSIBILIDAD AL PRECIO	Alto	Estrategia de precio	Estrategia marca/precio
	Bajo	Negocio estancado	<u>Estrategia de marca</u>

Fuente: elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2006, op.cit.

Tiempo aplica una estrategia de marca, ya que los clientes tienen una sensibilidad a la diferencia muy alta y poca sensibilidad al precio. Éstos están dispuestos a pagar un poco más a cambio de obtener un producto de calidad, seguridad y de una marca con trayectoria. Por eso la empresa puede obtener mayores ingresos al cobrar precios superiores y puede superar el desempeño de gran parte de la competencia.

Según Hill y Jones, esta estrategia se llama estrategia de diferenciación. El objetivo de la misma es lograr una ventaja competitiva al crear un servicio percibido por los clientes como superior. La diferenciación puede lograrse a través de calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente.

2.2. Matriz de atributos/descriptores

Descriptores: son variables cuantitativas que definen el perfil del cliente. Por ejemplo: poder de adquisición, edad, gasto promedio, tasa de consumo, etc.

Atributos: son variables cualitativas de los productos que definen el perfil del cliente. Por ejemplo: gusto, sabor, olor, status, prestigio, psicología, etc.

Figura 16: Matriz de Atributos / Descriptores

		DESCRPTORES	
		Uno	Varios
ATRIBUTOS	Varios	Estrategia de marca o precio especializada en clientes	<u>Estrategia de marca o precio para todo el mercado</u>
	Uno	Estrategia de marca o precio enfocada en clientes o en productos	Estrategia de marca o precios especializado en productos

Fuente: elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2006, op.cit.

Tiempo ofrece productos para todo el mercado, es decir que atiende a muchos segmentos dentro del sector, desde bodegas, estudios contables, almacenes, gestión tanto de grandes como de pequeñas empresas. Por otro lado los clientes le dan importancia a varios factores como calidad del software, seguridad, servicio técnico, mantenimiento, entre otros.

2.3. Análisis de las condiciones para la estrategia competitiva

Como se dijo anteriormente la estrategia de Tiempo está basada en la marca.

A. Matriz de la situación competitiva de la marca: identidad/diferencia

Figura 17: Matriz de la Situación Competitiva de la Marca: Identidad / Diferencia

		IDENTIDAD	
		Débil	Fuerte
DIFERENCIA	Notables	Estrategia de marca del seguidor	<u>Estrategia de marca del líder</u>
	Débiles	Posicionamiento competitivo estancado	Estrategia de marca del rezagado

Fuente: elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2006, op.cit.

Se conoce que la empresa tiene una fuerte identidad sumada a diferencias superiores ofrecidas en sus productos y servicios. Es por esto que sigue una estrategia de marca de líder.

Las diferencias notables se ven tanto en la variedad de productos que tiene como en los servicios que esos productos conllevan, desde la instalación y capacitación hasta el servicio técnico posterior.

B. Matriz de situación competitiva de la marca: percepción/criterios de señalamiento

Esta matriz se utiliza para desarrollar el diagnóstico competitivo de la marca. Se utilizarán dos variables:

- Percepción del valor: esta se construye a través de la imagen que el cliente se forma de la marca. Esta imagen es el resultado de la proyección subjetiva de la idea que el cliente posee acerca del producto que mejor va a satisfacer sus necesidades y de la representación subjetiva que el cliente realiza de los productos y atributos a través de la marca comunicada. Esta percepción responde a las sensaciones, grado de preferencia, grado de fidelización del cliente, relación significado- significante de la marca, etc.

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

Figura 18: Matriz de Situación Competitiva de la Marca: Percepción / Criterios de Señalamiento

		CRITERIOS DE SEÑALAMIENTO	
		Débil	Fuerte
PERCEPCIÓN DE VALOR	Alto	Marca rezagada	<u>Marca líder</u>
	Bajo	Marca precaria	Marca seguidora

Fuente: elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2006, op.cit.

Tiempo es una marca líder debido a que tiene una alta percepción de valor por parte del cliente, sumado a criterios de señalamiento fuertes, ya que ha logrado posicionar una gran cantidad de atributos en la mente del consumidor.

Existe un fuerte vínculo/dominio entre lo simbólico del producto como objeto de deseo y la imagen idealizada construida por el cliente.

La empresa debería tomar acciones que le permitan mantener esta marca líder ya que es una fortaleza.

C. Relación de la estrategia de marca con el ciclo de vida de los negocios

Tiempo se encuentra en una etapa de crecimiento donde su objetivo es mantener la posición competitiva relativa en el mercado en rápida expansión y en lo posible aumentarla. La fuerte relación competitiva a la que se afrontan la mayoría de los mercados en la actualidad hace que cada vez sea más necesario que las empresas perfeccionen alguno de sus procesos o actividades. Es por esto que Tiempo intenta satisfacer mediante nuevos productos a todas esas empresas. Esto hace que el mercado esté en crecimiento.

D. Estrategia de precios sugeridos

La empresa tiene una marca fuerte y diferencias notables percibidas por el cliente. Esta situación le permite cobrar un precio un poco más elevado que la competencia ya que los clientes están dispuestos a pagarlo a cambio de prestigio, calidad, servicio posventa y seguridad. No es conveniente que se reduzcan los precios ya que podría debilitar el concepto de marca y modificar la percepción del cliente con respecto a sus productos y servicios.

2.4. Matriz de portafolio

La Matriz de Portafolio considera el atractivo del mercado (alto, medio y bajo) por una parte y por otra el desempeño de la organización (alto, medio y bajo). El perfil de desempeño surge de la competitividad evolutiva que está constituida por las variables de oferta: fuerza estratégica, capacidad estratégica, tiempo de reacción, cultura estratégica y capacidad interpretativa. También surge del estudio de la cadena de valor o de los bloques de la diferenciación (eficiencia, calidad e innovación superior y la capacidad de satisfacción al cliente).

Cálculos:

- Atractivo del mercado: Alto
- Perfil de desempeño: se calcula de acuerdo a la siguiente tabla⁹:

Variables de oferta	Objetivo	Valoración subjetiva	Valoración cuantitativa
Fuerza estratégica	Rentabilidad	Alta	5

⁹ Fuente: elaboración propia sobre esquema de Muñoz, Carlos, "Estrategias de Enfoque", 2010, op.cit.

Capacidad estratégica	Crecimiento	Medio	3
Tiempo de reacción	Flexibilidad	Alta	5
Cultura estratégica	Consenso	Medio	3
Capacidad de interpretación	Aprendizaje	Alto	5
			$21/5 = 4.2$

Alto = 5; Medio = 3; Bajo = 1

Figura 19: Matriz de Portafolio

	Alto	Atractivo del mercado	Bajo
Alto 5	Ingreso o proteger agresivamente	Construir selectivamente	Transferir selectivamente
Perfil de desempeño	Ajustar y construir agresivamente	Mantener selectivamente	Transferir agresivamente
Bajo 1	Rediseñar y construir agresivamente	Nicho o transferir	Desinvertir

Fuente: Muñoz, Carlos, “Estrategia de Enfoque”, 2010, op.cit.

Como resultado se obtiene que la empresa debería seguir la estrategia de ingresar o proteger agresivamente su participación de mercado. Su fuerza y capacidad estratégica, su tiempo de reacción, su cultura y su capacidad de interpretación de las diversas situaciones, le permitirán llevarla a cabo, ya que conforman un perfil de desempeño alto, garantizando una competitividad superior.

3. ESTRATEGIAS Y EVOLUCIÓN DEL SECTOR

Lo que se desarrolla a partir de aquí se ha tomado del trabajo realizado por el Profesor Hugo R. Ocaña, titular de la cátedra Estrategias de Negocios de la UNC, en su libro “Estrategias de Negocios” y del trabajo realizado por el Profesor Carlos Muñoz, adjunto de esa cátedra, en su cuadernillo “Estrategias Intensivas en Acción”.

3.1. Determinación de la etapa de evolución del sector y análisis de las estrategias relevantes

De acuerdo con los datos obtenidos en la matriz ADL, podemos concluir que el sector se encuentra en la etapa de crecimiento. La estrategia de desarrollo de mercado le permitirá consolidar su posición más fuertemente y proveer la base necesaria para sobrevivir recesiones.

También sería aconsejable para la empresa seguir estrategias de concentración en el mercado con el fin de consolidar su posición en segmentos específicos, brindando un producto altamente diferenciado.

3.2. Estrategias relevantes de Inversión

La estrategia de inversión se refiere a la cantidad y tipo de recursos que deben invertirse para lograr una ventaja competitiva.

Tiempo utiliza una estrategia genérica de “diferenciación” que es más costosa porque requiere mucha inversión en recursos de función como I+D para generar habilidades distintivas.

Se analizan dos factores cruciales:

- La “posición competitiva”.
- La “etapa de ciclo de vida” donde compite la empresa.

En cuanto a la “posición competitiva” hay dos características para determinar su fortaleza en una empresa:

- La “participación en el mercado”: a mayor participación más fuerte la posición competitiva, lo que trae como consecuencia mayores rendimientos potenciales de inversión.
- “Habilidades distintivas”: como fortaleza y exclusividad, lo que implica una posición más fuerte y mayores rendimientos.

La empresa posee gran participación en el mercado, siendo considerada una de las líderes en el mismo y además posee productos con fortalezas distintivas y exclusividad por lo que se la considera una empresa con fuertes habilidades distintivas.

Luego, la estrategia para la empresa es consolidar esa posición competitiva fuerte utilizando una estrategia de crecimiento: mantener relativa posición en el mercado en rápida expansión y si es posible aumentarla, logrando de esta manera un aumento de las ventas. Como ya se observó, la más conveniente y de mejores resultados para la empresa es la de desarrollo de mercado.

3.3. Estrategias de posicionamiento

Los principales factores a tener en cuenta para el posicionamiento son los siguientes:

- Activos complementarios: son los activos necesarios para explotar en forma exitosa una nueva innovación y obtener ventaja competitiva. Estos ayudan a generar lealtad a la marca. En el caso de Tiempo, la misma cuenta con el capital necesario para posicionarse en el mercado de una manera consolidada.
- Barreras de imitación: factores que impiden que los rivales imiten las habilidades

distintivas de una compañía. Las barreras de imitación son altas ya que Tiempo se encuentra protegida legalmente por patentes, logos, etc. lo que impide que las demás empresas del sector industrial la imiten con facilidad.

- Competidores capaces: la capacidad de los competidores para imitar una innovación depende de:

- La habilidad de investigación y desarrollo: aquella que le permite hacer a los rivales un proceso de ingeniería hacia atrás con el fin de investigar como funciona y se realiza la producción de la empresa y desarrollar rápidamente un producto equivalente. Esto sucedió con el software de la UEN de Gestión Contable. Los competidores comenzaron a copiar esta innovación.

- Acceso a los activos complementarios: si los rivales carecen de activos vitales, no solo deben copiar la innovación, también tienen que reproducir los activos del innovador y esto es costoso. En el caso de Tiempo hay competidores limitados, tanto empresas líderes como empresas más pequeñas que imitaron el producto.

Luego, las estrategias que Tiempo puede adoptar son 3:

Figura 20: Estrategias de Posicionamiento

Estrategias	El innovador tiene activos	Barreras de imitación	Cantidad de competidores
Explotación individual	Si	Alta	Pocos
Ingreso a 1 alianza	No	Alta	Limitados
Innovar con licencia	No	Baja	Muchos

Fuente: elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2006, op.cit.

Como puede verse, sería conveniente que la empresa se posicione en forma individual, ya que de esta manera tendría sus propios activos innovadores protegidos por altas barreras a la imitación con una pequeña cantidad de competidores, la cual no representaría una amenaza para su subsistencia.

3.4. Estrategias corporativas

A. Análisis de matrices para determinar estrategias corporativas relevantes

Al analizar las matrices realizadas anteriormente, las posibles estrategias que han surgido para la organización son las siguientes:

Estrategias de integración:

- Integración hacia adelante
- Integración hacia atrás
- Integración horizontal

Con respecto a las estrategias de integración, la empresa está integrada hacia atrás ya que fabrica sus propios productos mediante la programación del software, pero por otro lado, no fabrica los insumos necesarios para realizar el trabajo, como son: artículos de librería, papelería, imprenta y computación, lo que implica que requiere de proveedores de dichos insumos, lo que no le asegura el control sobre la fuente de suministro. Se considera que la empresa posee una gran integración hacia adelante, ya que distribuye sus propios productos lo que le permite crear barreras de ingreso de nuevos competidores, al mismo tiempo que logra reducir costos de logística, como así también alcanzar una mayor ventaja competitiva. Lo ideal sería establecer relaciones de coordinación a largo plazo.

La integración también presenta desventajas:

- Que la fuente de aprovisionamiento propia de la empresa incurra en mayores costos de los que incurriría con proveedores independientes. Una manera de solucionar este problema es por medio de una integración combinada.
- Cambios rápidos en la tecnología hacen que a la empresa le sea difícil adaptarse a ella de manera inmediata.
- Costos burocráticos que exceden el valor creado por la empresa.

Estrategias intensivas:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo de productos
- Desarrollo de mercados

Tal como se pudo observar anteriormente en los resultados de la matriz de la planeación estratégica cuantitativa, la estrategia más adecuada para la organización es la estrategia de desarrollo de mercados, es decir, la introducción de productos ya existentes pero en nuevas áreas geográficas.

Esta estrategia se podría lograr por medio de un estudio de mercados para poder encontrar los segmentos más adecuados donde se pueda ofrecer el producto. Otra manera es a través de alianzas

estratégicas con otras empresas.

Estrategias de diversificación:

- Diversificación concéntrica
- Diversificación horizontal
- Diversificación conglomerada

Tiempo debería seguir la estrategia de diversificación concéntrica, por medio de la cual se lleva a la adición de productos nuevos que se encuentran relacionados entre sí.

Con esta estrategia puede adquirir mayor valor a través de la transferencia de habilidades, como así también tiene la posibilidad de compartir recursos, como instalaciones de oficina.

Este tipo de estrategia tiene altos costos burocráticos generados por la cantidad de productos y la coordinación entre los mismos.

Las alianzas estratégicas son una solución a los problemas de diversificación. En este sentido se debería poner especial énfasis en la capacidad de gestión del socio.

Estrategias de salida:

- Desistimiento
- Cosecha
- Liquidación

La empresa actualmente se encuentra en una excelente situación con respecto a su rentabilidad de modo que no requiere tener que emprender ninguna de las estrategias mencionadas.

Estrategias de expansión:

Para la elección de una estrategia de expansión se debe tener en cuenta:

Figura 21: Estrategias de Ambiente Global

Alta	ESTRATEGIA GLOBAL	ESTRATEGIA TRANSNACIONAL
Presión por reducir costo		
Baja	ESTRATEGIA INTERNACIONAL	ESTRATEGIA MULTIDOMÉSTICA
	Baja	alta
	Presión para la aceptación local	

Fuente: Muñoz, Carlos, “Estrategias Intensivas en Acción”, 2010, op.cit.

Al contar con un sistema de franquicias, la estrategia más conveniente para Tiempo sería la multidoméstica, en la cual se trata de adaptar el producto y la estrategia de marketing a las condiciones locales.

Hace tan sólo 7 años que la empresa ha comenzado con las franquicias, por lo tanto su presión para la aceptación local es alta, debido a que debe lograr consolidarse en el territorio nacional con el valor de su marca. Por otro lado, la presión para reducir costos es baja. La empresa, mediante las franquicias, no tiene que asumir por su propia cuenta costo de desarrollo y riesgo de apertura en un mercado nuevo, ya que el titular se encarga de esto. Para una empresa de servicios como Tiempo esta estrategia permite obtener una presencia global a bajo costo.

B. Determinación de las interrelaciones tangibles, intangibles y del competidor

La estrategia corporativa se basa en el aprovechamiento de la sinergia que pueden presentar las distintas UEN entre sí. Las actividades en común como el gerenciamiento, los controles de calidad, tecnologías y procesos, potencian la gestión de cada UEN y permiten lograr un desempeño superior a la suma de las partes. Estas vinculaciones (que se dan principalmente cuando las UEN responden a la idea de focos de planificación y no a unidades organizativas independientes) son de tres tipos:

- Interrelaciones tangibles: son las más fáciles de detectar y se dan por la vinculación, combinación o interacción entre las distintas actividades de las UEN. Una interrelación evidente se presenta entre el departamento de programación (en cuanto a la creación de sistemas) y el de soporte técnico (en cuanto a la enseñanza en la utilización de los sistemas).
- Interrelaciones intangibles: están relacionadas con las transferencias e intercambios de know how entre las UEN. Ejemplo de esto es el traspaso de conocimientos del programador a un operario de soporte técnico.
- Interrelaciones con el competidor: se refieren al equilibrio y reacción con los

competidores, frente a ciertas acciones competitivas. Como, por ejemplo, frente a cambios en los precios de competidores.

C. Utilización del IGT

En este caso los índices que podría utilizar Tiempo son:

Índice de Integración: Integración hacia adelante.

$$II = VD / VT$$

Donde:

II: es el índice de integración.

VD: indica las ventas que una unidad deriva hacia otra de la misma organización.

VT: muestra las ventas totales de un sistema.

También se utilizan los índices indicados anteriormente.

3.5. Estrategias organizacionales

A. Estrategias defensivas

Son aquellas propias de empresas que aspiran a ciertos objetivos de conservación de la participación de mercado lograda. Las estrategias defensivas son de tres tipos:

I. Recorte de gastos

Cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades.

En el caso de Tiempo, no se está implementando ninguna medida relacionada a este tema.

II. Enajenación

Se refiere a la venta de una división o bien una parte de una empresa. Si bien es una estrategia que se adopta en muchas organizaciones y en diversas circunstancias, tampoco se está llevando a cabo en Tiempo.

III. Liquidación

Es la venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible. Esta estrategia se adopta cuando se da al negocio por perdido. Inclusive muchas veces la venta puede ser a un precio menor al deseado. Tampoco se está llevando a cabo en Tiempo.

Estas estrategias basan sus acciones bajo determinados supuestos:

- Necesidad imperante de recursos en forma inmediata.
- La empresa ha sido derrotada dentro de su sector.
- La empresa ha ido a la quiebra.
- Ineficiencia en las actividades.
- Se han dejado pasar oportunidades importantes que hubieran mejorado el estado financiero actual.
- Cuando se desea achicar por gastos superfluos que superan los niveles de rentabilidad.

Debido a esto, puede afirmarse que estas estrategias no son utilizadas por Tiempo ni se aconseja que lo haga ya que la empresa no se encuentra actualmente bajo ninguna de esas circunstancias.

B. Estrategia de reestructuración

Se da cuando una empresa busca concentrarse en sus negocios principales, al reducir su alcance saliendo de áreas de negocios secundarias o de menor rentabilidad. La estrategia puede implementarse hasta el punto en que la Compañía sólo se quede con su Core Bussiness, es decir su negocio principal.

Puede llevarse a cabo a través del despido de parte del personal, logrando un ahorro en costos en los distintos departamentos de la organización.

En el caso de Tiempo, actualmente no se requieren estrategias de reestructuración.

C. Estrategia de reingeniería

Esta estrategia implica más que un simple mejoramiento de la estructura y de sus procesos, ya que se basa en un cambio radical de los mismos, dado el estado actual de los procesos vigentes que se consideren inadecuados para los requerimientos.

Requiere no modificar los procesos existentes, y sí rediseñar desde cero, para no sesgar el pensamiento. Muchas veces esta estrategia trae implícito el despido de empleados, aunque este no es su objetivo.

Busca ajustar la organización a las necesidades de los clientes, adaptando las divisiones a los nuevos requerimientos.

No se está planteando en el caso de Tiempo llevar a cabo una medida de estas características ya que los procesos que se llevan a cabo y las actividades realizadas están dando buenos resultados, por lo que se intenta mejorar en base a éstas y no generar un cambio profundo.

D. Estrategia de retorno completo

Se orienta a que la organización se concentre solamente en su área o negocio principal (Core Business), desistiendo de esta manera de sus actividades diversificadas. Se da cuando la demanda sufre cambios imprevistos.

Como se dijo, Tiempo es una empresa que hace pocos años comenzó con una expansión importante en sus negocios, por lo que no está pensando en realizar un retorno al negocio principal, sino que, por el contrario, intenta ampliar su oferta.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Lo que se desarrolla a partir de aquí se ha tomado del trabajo realizado por el Profesor Hugo R. Ocaña, titular de la cátedra Estrategias de Negocios de la UNC, en su libro “Estrategias de Negocios”.

La implementación de la estrategia es una parte fundamental del proceso estratégico. Representa la transición del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica.

El éxito en la implementación depende de:

- Las cualidades personales de quienes llevan el plan a la acción.
- Las personas responsables del cumplimiento de las tareas.

La clave para realizar este proceso es contar con un adecuado sistema de comunicación y control.

4.1. Análisis de la resistencia al cambio

La resistencia al cambio es una de las principales amenazas que existen a la hora de implementar en forma exitosa la estrategia. Para esto es necesario analizar la cultura organizacional y la estructura.

Según la matriz de actitud cultural frente al cambio, la empresa posee una cultura del tipo “Anticipadora” ya que es anticipadora del cambio. En ella prevalece el trabajo en equipo, la

cooperación, el crecimiento grupal y la resolución creativa de problemas.

En cuanto al tipo de estructura, según la matriz de actitud estructural frente al cambio anteriormente analizada, Tiempo presenta un tipo de estructura “Flexible”. En este tipo de estructura existe un gran énfasis tanto en la estrategia como en la estructura con evidentes signos de rápida adaptación a los cambios planeados y no planeados. Fuerte sentido de solidaridad y cooperación.

4.2. Análisis de las etapas para implementar la estrategia

Para proceder a la implementación y por ser las personas la pieza clave, ésta debe realizarse progresivamente, para lo cual seguiremos ciertas etapas:

A. Determinación de la necesidad del cambio

Luego de un análisis del contexto y pensando en la estrategia como una situación a lo largo del tiempo, se ha determinado la necesidad de recurrir a una estrategia intensiva. Esta decisión responde al reconocimiento de la existencia de una brecha entre el desempeño deseado y el desempeño real de la empresa.

B. Determinación de obstáculos para el cambio

Aquí se analizan los factores que causan inercia organizacional y evitan que la compañía logre su futuro estado ideal. Los obstáculos para el cambio pueden hallarse en cuatro niveles de la organización: el corporativo, el divisional, el funcional y el individual.

A nivel corporativo, y en caso de que la empresa optara por fusionarse o bien por ingresar en algún tipo de alianza, podrían aparecer problemas debido a las diferencias culturales.

A nivel divisional, dado que existe un importante intercambio de recursos y conocimientos (interrelaciones tangibles e intangibles), las modificaciones en la estrategia deben ser realizadas con especial cuidado para no favorecer a una UEN en perjuicio de la otra.

Por último, se encuentran los obstáculos a nivel individual. Como mencionamos anteriormente parte del éxito de la implementación depende en gran medida de las capacidades individuales de los líderes encargados de implementar y comunicar la estrategia. Por tanto, las características personales de los miembros de la organización influyen de forma importante en esta etapa. En el caso de Tiempo se cuenta con personal altamente capacitado e incluso se realizan programas de desarrollo de recursos humanos en forma constante, que se confeccionan a partir de objetivos generales de la empresa, para que los empleados saquen a la luz sus habilidades más sobresalientes y estimulen sus aportes creativos generándose a sí mismos nuevos desafíos.

C. Implementación del cambio

De acuerdo a la estrategia seleccionada de desarrollo de mercado, se tendría que llevar a cabo un cambio progresivo, en donde a través de estudios de mercados se determinen los sectores más atractivos. Se recomienda la integración y capacitación de nuevo personal para desempeñar esta función.

Este cambio requiere de compromiso y sobre todo de mucha coordinación. Es recomendable que una persona tome el mando del proceso de cambio, a fin de evitar desórdenes y para que establezca un camino a seguir.

D. Evaluación del cambio

Tiempo podría conocer el estado y la evolución de la implementación de la estrategia a través de ciertas herramientas, tales como el IGT o el cuadro de mando integral, y a través del desarrollo de ciertos programas de capacitación podría alentar al personal en este proceso.

Según el resultado de esta evaluación se determinará si es necesario analizar el proceso nuevamente y modificarlo porque no fue satisfactorio, ó, de lo contrario, si se seguirá con la acción.

4.3. Relación entre la implementación y la cultura

Como se dijo anteriormente, la empresa tiene una cultura:

- Fuerte: con un paradigma organizacional conocido, compartido y sostenido por todos sus miembros. Con una cultura orientada a la calidad, a un servicio personalizado al cliente, al trabajo en equipo y al compromiso con la organización.
- Concentrada: si bien la empresa cuenta, además de su establecimiento en Mendoza, con varias sucursales, hace que su cultura sea aglutinadora a pesar de la dispersión geográfica.
- Abierta: debido a que existe una permeabilidad con relación a los cambios que se producen en el contexto, ofreciendo al cliente productos modernos y de alta calidad.
- Autónoma: debido a su actitud anticipadora frente al cambio. Desarrolla formas creativas y originales.

Es muy importante tener estas características de la cultura presentes en todo el proceso de implementación de la estrategia desarrollado en el punto anterior.

4.4. Relación entre la implementación y la estructura

La estructura de Tiempo es “flexible”, lo que significa un alto énfasis en la estrategia pero a su vez un alto énfasis en la estructura.

En este tipo de estructura prevalece el criterio de polifuncionalidad de las personas y tareas, lo cual es un factor importante a tener en cuenta a la hora de implementar la estrategia.

5. CONTROL ESTRATÉGICO

Lo que se desarrolla a partir de aquí se ha tomado del trabajo realizado por el Profesor Hugo R. Ocaña, titular de la cátedra Estrategias de Negocios de la UNC, en su libro “Estrategias de Negocios”.

Los sistemas de control estratégico permiten que los altos gerentes apliquen monitoreo y evalúen el desempeño de las divisiones, funciones y empleados y tomen medidas correctivas para mejorarlo.

Estos sistemas proporcionan información acerca de la forma cómo funciona la estrategia y la estructura de la organización. El control estratégico es el proceso de establecer los tipos apropiados de sistemas de control en los niveles corporativos, de negocios y funcional en una empresa, lo cual posibilita que los gerentes estratégicos evalúen si está logrando niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente, e implementando su estrategia en forma exitosa.

5.1. Tipos de control

El control de rendimiento es una de los métodos alternativos de control para configurar el comportamiento de las divisiones, las funciones y el personal. Para aplicarlo, una compañía estima o pronostica objetivos apropiados y luego monitorea el desempeño con relación a aquellos objetivos.

En la práctica, los controles de rendimiento o de mercado deben utilizarse junto con el control burocrático y con la cultura si se desean lograr correctos comportamientos estratégicos.

En cuanto al control burocrático, el mismo se ejerce a través del establecimiento de un sistema de reglas y procedimientos para dirigir las acciones o comportamiento de las divisiones, funciones e individuos. Se puede fijar en algunos de los procesos de la organización, como, por ejemplo, el servicio técnico posventa. También resulta importante realizar el control burocrático por medio de la estandarización de normas.

La cultura organizacional brinda un control a través de la socialización, haciendo que de esta manera todas las personas interioricen las normas y valores de la organización y aprendan a actuar dentro de la misma. El control a través de la cultura es poderoso debido a que, una vez interiorizados los valores, éstos se convierten en parte de los individuos, y ellos los respetan sin objeciones. Con mucha frecuencia, la cultura de una organización es transmitida a sus miembros a través de historias, mitos y el lenguaje, como así también por otros medios.

5.2. Tipos de control y estrategia corporativa

El control de la estrategia corporativa tiene que ver con las mediciones generales y abstractas del desempeño organizacional. Una de las formas de medición sería evaluar los rendimientos sobre la inversión, dividiendo el ingreso neto por el capital invertido.

También resulta necesario recurrir al control burocrático, en cuanto a reglas y procedimientos (en el caso de la empresa, sistematizados en manuales de funciones y procedimientos), y a la cultura organizacional, en cuanto a normas y valores.

5.3. Tipos de control y estrategias globales

Como se dijo anteriormente, Tiempo lleva a cabo una estrategia multidoméstica por medio de un sistema de franquicias ubicadas en las diferentes provincias del país.

Uno de las actividades más difíciles para la empresa, es la de controlar el desempeño y la calidad del trabajo y los productos ofrecidos por las franquicias. Se deberá instrumentar un sistema de seguimiento y control de los resultados utilizando estándares o indicadores que permitan medir los resultados de las acciones implementadas: desde índices financieros hasta estándares de medición del grado de satisfacción de clientes.

Se deberán definir las situaciones sujetas a un control periódico, permanente o a acciones programadas e inmediatas. Además deberá realizarse un análisis de las desviaciones y se deberán tomar medidas preventivas y de acción programada e inmediata. Por último, es conveniente desarrollar un procedimiento para el rediseño de los objetivos, etapas y plazos del plan inicial.

CONCLUSIONES

En los últimos años, Argentina ha presentado un importante y sostenido desarrollo del sector de Software y Servicios Informáticos (SSI), convirtiéndose en un sector muy atractivo para la actividad empresarial, tal y como se ha podido demostrar en el presente trabajo.

Es destacable que la sanción de la Ley 25.856, de Declaración como Industria a la producción de Software, y la Ley 25.922, de Promoción de la Industria del Software, han permitido dotar al sector de un marco normativo y referencial que no sólo le ha generado ventajas de orden impositivo, sino que lo han identificado como una de las áreas económicas más dinámicas del país y con mayor proyección.

Un sector escudado por incansables PyMEs creadoras que se encuentran jugando un papel de

creciente importancia en la dinámica de la economía argentina, ya que su expansión está estrechamente ligada a la masiva introducción de las nuevas tecnologías de la información que van redefiniendo los mecanismos de producción, venta y competitividad de diferentes sectores productivos del país.

A su vez es un sector que presenta una gran cantidad de oportunidades para esas PyMEs y que les permite fijar objetivos fáciles de alcanzar, tal como pudo observarse en la empresa que se analizó, Tiempo Soft S.A. Además permite generar sinergias por medio de la participación en cúmulos o clusters lo que permite introducir constantemente innovaciones que provocan reducciones de costos y mejoras en los precios aumentando las utilidades y logrando productos de mejor calidad.

Todos estos factores hacen que Tiempo posea una cartera de negocios prometedora cuyas fortalezas y oportunidades son mucho mayores que sus debilidades y amenazas, lo que provoca que posea una posición competitiva fuerte en un mercado, que como ya se ha mencionado, posee un rápido crecimiento y una marca líder con la cual podrá sostenerse en el tiempo.

REFERENCIAS

- HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás, *“Gestión de Empresa con una Visión Estratégica”*, ediciones Dolmen, 1993.
- HILL, Charles y JONES, Gareth R., *“Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado”*, 6° edición, 400 páginas, 2005.
- DAVID, Fred R., *“Conceptos de Administración Estratégica”*, Pearson Educación, 336 páginas, 2003.
- MUÑOZ, Carlos, *“El IGT y las Escuelas Estratégicas”*, cuadernillo de cátedra Estrategias de Negocios, FCE, UNCuyo, Mendoza, Argentina, 2010.
- MUÑOZ, Carlos, *“Estrategias de Enfoque”* cuadernillo de cátedra Estrategias de Negocios, FCE, UNCuyo, Mendoza, Argentina, 2010.
- MUÑOZ, Carlos, *“Estrategias de Integración”* cuadernillo de cátedra Estrategias de Negocios, FCE, UNCuyo, Mendoza, Argentina, 2010.
- MUÑOZ, Carlos, *“Estrategias Intensivas en Acción”* cuadernillo de cátedra Estrategias de Negocios, FCE, UNCuyo, Mendoza, Argentina, 2010.
- MUÑOZ, Carlos, *“La Estrategia”* cuadernillo de cátedra Estrategias de Negocios, FCE, UNCuyo, Mendoza, Argentina, 2010.
- MUÑOZ, Carlos, *“La Estrategia en Acción a través del IGT”* cuadernillo de cátedra Estrategias de Negocios, FCE, UNCuyo, Mendoza, Argentina, 2010.

OCAÑA, Hugo Ricardo. (2006). “Estrategias de Negocios”, 2º edición, Mendoza, Argentina.
PORTER, Michael E., “Estrategia Competitiva”, Cía. Editorial Continental, México, 1991.
PORTER, Michael E., “Ventaja Competitiva”, 2º edición, Cía. Editorial Cecsca, México, 2002.

Páginas WEB consultadas

<http://www.tiemposoft.com.ar/contents/home> [2011-2012]

<http://www.neuquen.com.ar/tecnologia> [2011-2012]

<http://www.zonaeconomica.com/polo-tic-mendoza> [2011-2012]

<http://www.tiemposoft.com.ar/news/> [2011-2012]

http://www.tiemposoft.com.ar/contents/view/pr_contables#estudios-contables [2011-2012]

<http://www.guiamundial.com.ar/argentina/iy-ar/empresas-soluciones-informaticas-en-argentina.html>
[2011-2012]

ANEXO

Cuestionarios y construcción de matrices MACC y MAEC

➤ Cuestionarios para el diagnóstico de las condiciones actuales de la empresa

Determinación de la Identidad Organizacional

Cuadro 1: Cuestionario para el diagnóstico de la Identidad Organizacional

FACTORES	No estoy de acuerdo (1)	Medianamente de acuerdo (2)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)
1. La organización responde rápida y eficientemente a los cambios en el entorno (competencia, clientes, proveedores, economía, etc)				X
2. Ante la incertidumbre propia del entorno se forman escenarios sobre posibles acontecimientos y circunstancias de manera formal.			X	
3. Existe gran interdependencia en información y comunicación entre los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes, subordinados, dirección-socios, entre áreas funcionales, entre dirección y proveedores, etc)				X
4. Existen políticas y programas formales de alto rendimiento para la organización y sus miembros.				X
5. No existen confusiones entre los roles, funciones actividades, canales de información y comunicación en la organización.				X
6. Nos existe disgregación o dispersión en la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la empresa.				X
7. Existe una clara concepción de humanismo respecto de las acciones de los miembros de la organización.				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 forma 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.			X	
11. Existen criterios de autoorganización 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 empresaria.				X

24. Se alienta el trabajo en equipo				X
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.			X	
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas)		X		
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.				X
Total	0	4	56	55

Fuente: Ocaña, Hugo R., 2006, op.cit.

SUMA TOTAL DIVIDIDO 27 = $115 / 27 = 4.259$

Convirtiendo la escala de 1 – 5 en una escala de 0 – 1 se obtiene:

IDENTIDAD = 0.8518

Escala y tipificación

De 1 a 1.99: Identidad Difusa

De 2 a 2.99: Identidad Compleja

De 3 a 4: Identidad Simple

De 4.01 a 5: Identidad Concentrada

A partir del valor de identidad obtenido se puede apreciar que la empresa posee una **identidad concentrada**. En este tipo de identidad podríamos hablar de un metasistema de valores y creencias ya que habiéndose resuelto las invariables de los valores y dominado creencias positivas sobre las normativas, la dirección se encuentra en la búsqueda permanente de nuevas formas identitarias que trasciendan a las que se poseen. El sistema de valores y creencias conforman una identidad real, abarcando tanto el subjetivismo relativo, como la racionalidad formal. Las políticas son la expresión de la racionalidad del sistema de valores y creencias. Explícitas, positivas, concretas, precisas, resultan una guía ineludible para

los miembros de la organización. Finalmente, la ética empresaria, al provenir de tan sólidas bases, se constituye en un tipo de valor superior que hasta configura una ventaja competitiva superior.

Determinación de la misión

Cuadro 2: Cuestionario para el diagnóstico de la Misión Empresaria

	CONTENIDO	SI	NO
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Institución?	X	
2	¿Puede englobarse a los clientes bajo una sola categoría específica, determinada, perfectamente identificable, sin lugar a dudas de cuál es esa categoría?		X
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la Institución?	X	
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la Institución demandan una necesidad específica?	X	
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo al momento de elegir los servicios de esta Institución?	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 servicios de la institución?	X	
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección de esta Institución 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?		X
12	¿Usted sabe perfectamente quien decide la elección de esta Institución, y no de otra, por parte del cliente?	X	
13	¿Considera que el cliente elector de los servicios de la Institución posee la información necesaria sobre los servicios ofrecidos y que ellos demandan, en general?	X	

14	¿Entiende que el cliente que selecciona los servicios de esta Institución 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 institución?	X	
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la Institución?	X	
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la Institución?	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 Institución cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?	X	
22	¿Cree usted que la Institución ofrece varios servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?	X	
23	Por el contrario, usted considera que el servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.		X
24	¿Existe una conveniente comunicación del o los servicios ofrecidos por la Institución?	X	
25	¿Considera que los servicios que ofrece la Institución aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?	X	
26	¿Estaría en condiciones que existe una "marca" que identifica los servicios de la institución?	X	
27	¿Los procesos operativos que permiten generar los servicios de la Institución 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 servicios brindados en término de resultados concretos?	X	
30	¿Existen parámetros para medir los resultados de los servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?		X

31	¿Considera que es posible extender los servicios brindados actualmente?	X	
32	¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la institución?	X	
33	¿Entiende que el personal afectado a los servicios que brinda la institución está lo suficientemente calificado?	X	
34	¿Entiende que los recursos necesarios para la prestación de los servicios son los adecuados en calidad y cantidad?	X	
35	¿Considera que el costo para el cliente es acorde con el servicio o los servicios que se brindan?	X	
36	¿Eliminaría algunos de los servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?		X
37	¿Posee información concreta acerca de los servicios que demandan los clientes?	X	
38	¿Posee información concreta de los servicios que presta la competencia?	X	
39	¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de 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 servicios que se prestan son "el negocio" de la institución?	X	

Fuente: Ocaña, Hugo R., 2006, op.cit.

SUMA DE LOS "SI" DE LOS ITEMS 1 A 20 DIVIDIDO 20: $16 / 20 = 0.8$

SUMA DE LOS "SI" DE LOS ITEMS 21 A 40 DIVIDIDO 20: $17 / 20 = 0.85$

MISIÓN = $0.8 * 0.85 = 0.68$

Los valores obtenidos serán aplicados a la MATRIZ DE DIAGNÓSTICO DE LA MISIÓN EMPRESARIA, siendo "1" el eje de las "X" (orientación al cliente) y "2" el eje de las "Y" (orientación al producto).

Figura 1: Matriz de Diagnóstico de la Misión Empresaria

Orientación al producto	1	Misión Rígida	Misión Abierta
	0.85		
	0.5	Misión Cerrada	Misión Inestable
	0		
		0	1
		Orientación al cliente	
			0.8
			1

Fuente: elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2006, op.cit.

Como resultado del análisis de la matriz se obtiene que la misión de la empresa es del tipo “Abierta”. Se tiene una clara definición del quién y del qué, del cliente y sus demandas de bienes y servicios. Está convenientemente definido el negocio porque se tiene bajo permanente observación al cliente y, consecuentemente, se toman acciones para ajustar al producto en función de las exigencias de la demanda.

Determinación de la cultura corporativa

➤ **Cuestionario para la construcción de la Matriz de Actitud Cultural frente al Cambio (MACC)¹⁰**

(El entrevistado debe responder sí o no)

1. ¿En la empresa cada sector o área está aislada de las otras sin que exista vinculación entre ellas? No.
2. ¿El análisis de resolución de los problemas lo hace exclusivamente el empresario y/o los gerentes? Sí.
3. ¿Prevalece la idea de que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente eficaz? Sí.
4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento individual? Sí.
5. ¿Da prioridad excluyente a la eficiencia? No.
6. ¿Todas las tareas de la empresa están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas? No.
7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglas que considera todos los aspectos de su conducta? No.

¹⁰ Fuente: “Estrategias de negocios” – Hugo Ricardo Ocaña, 2º edición. Mendoza, Argentina, 2006.

8. ¿En la empresa existe una actitud pasiva y/o expectante para enfrentar los cambios?
No.
9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la empresa, es responsabilidad exclusiva del gerente? No.
10. ¿Ante un entorno tan cambiante, prevalece el criterio de mayor énfasis en sistemas y procedimientos de trabajo, para no dejar nada liberado al azar? No.
11. ¿Frente al Riesgo, la empresa asume una actitud cautelosa y/o conservadora? Sí.
12. ¿En la empresa el criterio dominante es que algunas personas se dedican a pensar y otras a ejecutar? No.
13. ¿La empresa ha establecido rígidos mecanismos de control para asegurarse la perfecta coordinación de las tareas entre las distintas áreas o sectores? No.
14. ¿Se alienta a la competencia entre las personas para que ellas mejoren sus posiciones y sus remuneraciones? Sí.
15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr rentabilidad? Sí.
16. ¿En la empresa se cree que la implementación de procedimientos y métodos de trabajo rígidos no son convenientes ante un entorno tan cambiante? Sí.
17. ¿La realización de las actividades se realiza bajo los criterios de coordinación necesaria sin que existan rígidos sistemas y procedimientos de control? Sí.
18. ¿Para la empresa es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre toda una empresa? Sí.
19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejora de productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados? Sí.
20. ¿Prevalece el criterio que en la empresa todos deben saber hacer de todo? Sí.
21. ¿La empresa es audaz con preferencia por el riesgo cuando sabe que se puede mejorar la rentabilidad? Sí.
22. ¿Existe el criterio que ante un entorno tan cambiante los sistemas y procedimientos deben ser los menos posibles a fin de enfrentarlos con éxito? No.
23. ¿Se cree y fomenta el criterio que todas las personas de la empresa deben ser creativas e innovadoras? Sí.
24. ¿Se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa? Sí.
25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlo trabajar libremente, sin reglas que orienten sus conductas, de tal manera de fomentar la creatividad y la iniciativa? No.
26. ¿Algunas de las tareas se encuentran libremente sin estrictos procedimientos? Sí.
27. ¿En la empresa se pierde eficiencia cuando sus objetivos se orientan a cosas tales como lograr que las personas se sientan realizadas en su trabajo, hacer que la empresa asuma responsabilidades

sociales, cumplir con pautas que tienen que ver con la dignidad de las personas, etc.? Sí.

28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal? No.

29. ¿La optimización de tareas se logra independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajos estrictos? Sí.

30. ¿En la empresa es habitual la formación de grupos para analizar problemas y proponer soluciones? No.

SUMA DE LAS RESPUESTAS SÍ DE LAS PREGUNTAS 1 HASTA 15 = 6

DIVIDIR POR 15 = 0,4

1 MENOS EL VALOR ENCONTRADO = 0.6 = EJE Y

SUMA DE LAS RESPUESTAS SÍ DE LAS PREGUNTAS 16 A 30 = 11

DIVIDIR POR 15 = 0.73

1 MENOS EL VALOR ENCONTRADO = 0,27 = EJE X

Determinación de la estructura organizacional

Marque con una "X" donde corresponda:

Cuadro 3: Cuestionario para el diagnóstico de la Estructura Organizacional

1. Su estructura de negocios es informal	
2. No existen relaciones específicas de jerarquía y autoridad	
3. Las decisiones se concentran en el dueño del negocio	X
4. Las iniciativas corren por cuenta del dueño del negocio	X
5. No existe una gerencia profesional	
6. Posee algún tipo de asesor en temas legales y contables	X
7. Necesita de algún tipo de gerenciamiento profesional	X
8. Percibe que las operaciones requieren de mayor especialización	
9. Las decisiones se concentran en los dueños de la empresa	X
10. Considera que usted es el único que entiende el negocio	
11. Entiende que el negocio requiere de mayor especificación de autoridad, jerarquía, funciones y deberes.	
12. Se han incorporado algunos profesionales que no entienden el negocio	

13. Observa que en el negocio no existen personas capacitadas a quienes se le puedan confiar decisiones importantes	
14. Las decisiones inherentes a las áreas especializadas están a cargo de personas responsables de esos sectores	X
15. Están delimitadas las responsabilidades, jerarquías y deberes por áreas funcionales específicas	X
16. Los dueños han perdido el control directo de las actividades básicas de los negocios	
17. Existe mayor diversificación del negocio desde el punto de vista del cliente, cobertura del mercado, tecnología, etc.	X
18. Se percibe un notable crecimiento en la estructura de la empresa	X
19. Se ha triplicado y hasta cuadruplicado el volumen de facturación anual del negocio	
20. Se da cuenta que ya no puede ejercer un control directo sobre las actividades básicas como lo hacía antes	
21. Entiende que para poder crecer en el negocio debería incrementar notablemente su cartera con nuevos clientes	
22. Considera que debería abrir nuevas sucursales en otras partes del territorio provincial o en otras provincias	
23. Cree que debería lanzar al mercado nuevas líneas de productos	

Fuente: Ocaña, Hugo R., 2006, op.cit.

Luego responder¹¹:

1. Edad y tamaño de la empresa, ¿en qué etapa del CVO debería encontrarse?: la empresa tiene 35 años y posee 25 empleados por lo que tiene un tamaño de mediana-gran empresa. Debería encontrarse en la etapa de participación.
2. Etapa con la que se identifica según el cuestionario: participación.
3. ¿Existe coincidencia teniendo en cuenta los dos puntos anteriores? Sí.
4. Si no es así, ¿qué crisis no ha sabido resolver la dirección de la empresa? No ha sufrido grandes crisis que no haya podido resolver.
5. ¿Cuál es la crisis que enfrentará, si el negocio y por tanto la estructura crecen? La crisis que enfrentará si crece todavía más sería la de pérdida de control.
6. ¿Qué medidas deberían tomarse para resolver esa crisis? Debería ser lo suficientemente previsoros como para formalizar lo mejor posible las funciones para mejorar el control y aclarar los lineamientos de la organización.

¹¹ Fuente: cuestionario obtenido del libro "Estrategias de Negocios" de Hugo R. Ocaña, 2° edición, Mendoza, Argentina, 2006.

Conclusión.

Como conclusión de los resultados del cuestionario realizado podemos decir que la empresa tiene rasgos típicos de una estructura en la etapa de participación del CVO (ciclo de vida de las organizaciones), lo cual coincide con su edad y tamaño real.

Ha logrado superar las crisis por las que ha pasado al no ser éstas muy significativas.

➤ **Procedimiento para la construcción de la Matriz de Actitud Estructural frente al Cambio (MAEC)**

Tabla 1: Cuestionario para la construcción de la Matriz de Actitud Estructural frente al Cambio (eje Y)

	1	2	3	4	5
En la empresa debe existir...	Varias estrategias de acuerdo a los objetivos fijados		La menor cantidad de estrategias según el número de objetivos fijados		Una sola estrategia unificadora de las acciones de la empresa
Las estrategias son...	Emergentes del día a día		Deben existir algunas explícitas que orienten a las emergentes		Explícitas y deliberadas
Las estrategias deben responder a...	Un tipo de pensamiento creativo e imaginativo	Un pensamiento creativo con un mínimo de racionalidad	X	Un pensamiento racional con un mínimo de creatividad	Un tipo de pensamiento racional, lógico y formal
Para diseñar las estrategias el punto de partida es...	Desde la empresa hacia el entorno		X		Desde el entorno hacia la propia empresa
La realidad de los negocios es...	Subjetiva dependiendo del observador		X		Objetiva igual para todos
La estrategia de negocio depende de...	De la propia empresa		De los competidores	X	De todo el entorno del negocio

En los negocios...	La estructura condiciona a los negocios			X	Los negocios condicionan a la estructura
Si hay cambios en los negocios...	Primero se cambia la estructura y después la estrategia	Por cada cambio en alguna parte de la estructura se debe cambiar la estrategia		Por cada cambio parcial de la estrategia debe haber un cambio parcial de la estructura	Primero se cambia la estrategia y después la estructura
SUMAS DE CADA COLUMNA	0	0	4	2	2

Fuente: Ocaña, Hugo R., 2006, op.cit.

Se marcan en letra negrita o con una x las opciones elegidas

SUMA DE TODAS LAS COLUMNAS DIVIDIDO 8 = $30 / 8 = 3.75$ (VALOR DE Y)

Tabla 2: Cuestionario para la construcción de la Matriz de Actitud Estructural frente al Cambio (eje X)

	1	2	3	4	5
La empresa observa sistemáticamente los cambios de los clientes	No siempre	Esporádica mente		Frecuente mente	Siempre
Ante cambios en las preferencias de los clientes, la empresa reacciona...	Esperando que los cambios sean coyunturales				Rápidamente
Al personal se lo capacita...	Toda vez que se produce un cambio			X	Para estar preparado ante los cambios

Para la ejecución de tareas el personal	Tarda en absorber los cambios		X		Inmediatamente se cambia para adaptarse al cambio
Los procesos y sistemas de trabajo	Son muy rígidos ante el cambio	Algunos pueden cambiarse poco		La mayoría pueden cambiarse	Son muy flexibles cuando deben cambiarse
La comunicación en la empresa	No es un medio habitual para informar los cambios		Es utilizada solamente en los mandos superiores para informar los cambios		Es utilizada en forma permanente para informar los cambios
Cuando se produce un cambio	No existen mayores ajustes a la estructura organizacional	X	A veces se realizan ajustes parciales en la estructura organizacional		Siempre se hacen ajustes parciales o totales en la estructura organizacional
Si la competencia cambia de estrategia, la empresa...	Siempre mantiene su misma estrategia	A veces realiza ajustes parciales		Por lo general realiza ajustes parciales o totales en la propia estrategia	Siempre realiza ajustes parciales o totales en la propia estrategia
Si se produce algún cambio en el entorno económico, político o social, la empresa...	Se mantiene expectante hasta ver las consecuencias		Reacciona rápidamente una vez que evaluó las consecuencias	Reacciona rápidamente e sin esperar los posibles efectos	Posee visión anticipadora que le permite prever los cambios y prepararse para ellos
SUMA DE CADA COLUMNA	0	1	1	5	2

Fuente: Ocaña, Hugo R., 2006, op.cit.

Se marcan en letra negrita o con una x las opciones elegidas

SUMA DE TODAS LAS COLUMNAS DIVIDIDO 9 = 35 / 9 = 3.88 (VALOR DE X)

DECLARACION JURADA – Res. 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 transgredí o afecta derecho de terceros”.

Mendoza, 15 de Agosto del 2012

Fernández Florencia B.
Apellido y Nombre

25275
Nº de Registro


Firma