



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA FAMILIAR

Trabajo de Investigación

Por

ELIAS YASUFF

Profesor Tutor

GUSTAVO MADDIO

Mendoza - 2020

ÍNDICE

RESUMEN TÉCNICO	4
INTRODUCCIÓN	5
A. Situación Actual y Deseada	5
B. El Problema de investigación.....	6
C. Objetivos Generales	7
D. Hipótesis	7
E. Alcances y Limitaciones	7
I. MARCO TEÓRICO.....	9
A. Aspectos Introdutorios.....	9
B. Empresas Familiares	11
1. Concepto y Particularidades.....	12
2. Modelos de Referencia.....	16
C. Protocolo Familiar.....	22
1. Concepto	22
2. Estructura.....	23
D. Plan Estratégico de Negocios.....	29
1. El Modelo Competitivo Empresario	29
2. Análisis de las Capacidades Empresarias	31
3. Análisis del Atractivo del Sector	50
4. Formulación de las Estrategias Empresariales.....	55
E. Conclusión del Capítulo.....	71
II. ANÁLISIS DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	72
A. Dimensión Empresa – Etapa: Expansión / Formalización.....	75
B. Dimensión Propiedad – Etapa: Propietario Controlador	76
C. Dimensión Familia – Etapa: Trabajo Conjunto.....	76

III.	PROTOCOLO FAMILIAR	79
1.	Principios Fundamentales.....	79
2.	Marco Estratégico y Financiero.....	80
3.	Valores Familiares y Empresariales.....	81
4.	El Trabajo de la Familia	81
5.	Normas de Conducta y de Conflictos de Intereses	82
6.	Asamblea Familiar y Consejo de Familia.....	82
7.	Junta General y Consejo de Administración.....	83
8.	Finanzas	84
9.	Sucesión	84
10.	Propiedad	85
11.	Responsabilidad Social	86
12.	Aprobación y Legalidad	86
IV.	PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS	88
A.	Estimación del Valor Empresario.....	89
1.	Identidad (fi).....	89
2.	Diferencia (fs).....	93
3.	Eficiencia (fo).....	97
4.	Cálculo y Conclusiones del Valor Empresario.....	102
B.	Análisis del Atractivo del Sector	104
1.	Análisis Actual.....	104
2.	Formación de Escenarios.....	134
C.	Formulación de las Estrategias Empresariales	138
1.	Estrategia Competitiva o de Negocios	138
2.	Estrategia de Posicionamiento Competitivo.....	142
3.	Estrategia de Crecimiento	144
4.	Estrategias Organizacionales.....	147

5. Estrategias Funcionales.....	151
CONCLUSIÓN.....	156
BIBLIOGRAFÍA.....	157
ANEXOS	158
A. Diagnóstico de la Visión Empresaria (vi).....	158
B. Diagnóstico de la Misión Empresaria (mi)	161
C. Diagnóstico de la Cultura Organizacional (cu)	165
D. Diagnóstico de la Estructura Organizacional (eo).....	168

RESUMEN TÉCNICO

El presente trabajo de investigación pretende acercar al lector, de manera práctica, la profesionalización llevada a cabo en una empresa familiar del este de la provincia. Si bien dicho término engloba a más de una herramienta de aplicación (y su consecuente abordaje) la naturaleza y situación actual de la familia empresaria establecieron la atención en dos de ellas. Se trata del Plan de Negocios y el Protocolo Familiar. Ambas serán el puntapié inicial para que esta empresa familiar comience a transcurrir el camino hacia la profesionalización. La aplicación, además, admitirá un cambio de pensamiento en la organización, estableciendo un verdadero desafío para la misma.

Con una breve introducción hacia la situación inicial y deseada, así como también un planteamiento de los objetivos, hipótesis y limitaciones, comienza el trabajo. Más adelante se presenta un marco teórico que invita a conocer las herramientas aplicadas, para luego comenzar con el análisis familiar. El informe concluye con las aplicaciones prácticas del Protocolo Familiar y el Plan de Negocios de la empresa en cuestión.

INTRODUCCIÓN

El camino hacia la profesionalización en una empresa familiar es arduo y se encuentra plagado de desafíos. El fundador se halla en la difícil decisión de continuar con su forma de trabajar de manera intuitiva o adoptar herramientas que le permitan avanzar en sus negocios. La primera supone desafíos menores en el corto plazo y cierta seguridad de trabajar sobre estructuras y esquemas preestablecidos por uno mismo. La segunda admite cierta introspección personal, y hacia el negocio, para comenzar a discernir, con cierta madurez, lo que depara la empresa en el largo plazo.

En el presente trabajo de investigación se pretende presentar herramientas propias de la profesionalización, las cuales intentarán dar respuesta a aspectos conflictivos tales como procesos, responsabilidades y funciones, dinámica familiar, análisis del ambiente, etc.

A. SITUACIÓN ACTUAL Y DESEADA

Con el fin de poder dar una aplicación práctica a dichas herramientas se presentará una pyme local. A continuación, se resume brevemente su actualidad y lo que esperan solucionar en el mediano plazo.

Situación Actual: se trata de 24hs., un drugstore familiar ubicado en el departamento de San Martín, provincia de Mendoza. Como cualquier empresa, se encuentra influenciada por distintos aspectos del entorno (acciones de la competencia, de los proveedores, gustos y preferencias cambiantes de los consumidores, políticas macroeconómicas, etc.). Dicha influencia puede significar fuerzas que afectan negativa o positivamente al negocio, incluso ambas. Actualmente, la empresa bajo análisis, se ve ante la incertidumbre de saber cómo afectan dichas variables del entorno y, consecuentemente, complican el establecimiento de un plan de acción el cual potencie aquellas fuerzas positivas y restrinja a las negativas.

También, tal y como se verá más adelante, existen aspectos propios de éste tipo de empresas, de su funcionamiento en general y de sus particularidades únicas, que influyen en los negocios. De aquí también nacen otras variables las cuales, si bien son internas, intervienen en la dinámica empresarial y deben ser tenidas en cuenta a la hora de establecer un plan de acción.

Situación Deseada: la familia desea responder al ambiente de la mejor manera. Esperan conocer las variables antes mencionadas y elaborar un plan de acción para complementar la toma de decisiones actual. Además, creen necesario dar cierto orden a la familia respecto a la empresa y, con esto, responder directamente a variables internas tales como sucesión, comportamiento familiar/empresarial, propiedad, órganos decisorios, etc. Éste tema se tratará más adelante, por lo que se considera conveniente seguir con los siguientes puntos.

B. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

De la diferencia de la Situación Actual y Deseada surge el desvío el cual también será considerado como sinónimo de Problema. Para la solución del mismo se pretende recurrir a distintas herramientas que posibiliten el acercamiento de la empresa bajo análisis hacia la situación deseada. Vale la pena aclarar que se trata de facilitar el curso de acción de la empresa hacia dicho escenario futuro. Por lo que los resultados no sólo dependerán de la formulación de las herramientas sino de la correcta gestión de las mismas.

Ahora bien, hablando del problema en sí, no se aprecia un elemento claro y aglutinador de las decisiones empresariales que se toman. Esto puede tener su origen en el proceso decisorio el cual es íntegramente intuitivo y no posee herramientas que lo complementen. Es decir, para poder analizar el ambiente no basta con observarlo y basar la formulación de los planes de acción en la experiencia acumulada. Esto produce desajustes, o idas y vueltas del trabajo que, en última instancia, terminan influyendo en el servicio que prestan a sus clientes.

Por esto último se consideró realizar un Plan Estratégico de Negocios el cual analice las variables descritas en la Situación Actual y establezca un plan de acción para responder a las mismas. Del mismo se hablará extensamente en el marco teórico.

Otro problema visible en dicho desvío es la falta de orden en la órbita familiar y empresarial. Para ello se pretende aplicar herramientas propias del análisis familiar y, con dicha información, diagramar un Protocolo Familiar el cual pretenderá solucionar el problema de fondo. Sobre esto también se hablará en el marco teórico por lo que se cree conveniente avanzar en los siguientes puntos.

C. OBJETIVOS GENERALES

Según Arias (1998) *“los objetivos de investigación son metas que se traza el investigador en relación con los aspectos que desea indagar y conocer”*. Tal y como se detalló en el anterior apartado, será necesario indagar primeramente sobre las variables o factores del ambiente que actualmente afectan a la empresa. También comprender del funcionamiento de la familia empresaria nos permitirá tener un panorama completo sobre el entorno de la empresa en cuestión. Posteriormente la elaboración de las herramientas claves del presente trabajo (Plan Estratégico de Negocio y Protocolo Familiar) definirán los planes de acción a seguir para atacar las problemáticas que existen actualmente.

Entonces, los objetivos que se plantean son:

- Realizar un diagnóstico del ambiente interno y externo.
- Comprender el funcionamiento familia/empresa.
- Elaborar un Plan Estratégico de Negocios.
- Establecer un protocolo familiar el cual otorgue cierto orden a la órbita familia/empresa.

D. HIPÓTESIS

Las hipótesis, según Hernández (2007), *“...pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones.”*. Además, con un sentido práctico, sirven para ordenar ideas y establecer un rumbo para el trabajo, el cual, muchas veces puede verse inserto en un terreno muy amplio de investigación. Es por ello que se plantea lo siguiente:

El Plan Estratégico de Negocios y el Protocolo son las herramientas necesarias para que 24hs, una empresa familiar, logre complementar la actual toma de decisiones y, consecuentemente, ordenar los aspectos familiares que influyen en la organización.

E. ALCANCES Y LIMITACIONES

El trabajo se desarrollará bajo los límites geográficos del departamento de San Martín con ciertas particularidades que hacen al funcionamiento de variables tanto Nacionales como Provinciales (inflación, tasa de interés, índice poblacional, etc.). También se pretende

delimitar temporalmente por 1 año el estudio de dichas variables, esto admitirá realizar proyecciones que permitan esclarecer el escenario futuro de la empresa y así poder probar la hipótesis. Por otro lado, los datos e información provendrán principalmente de la observación directa, entrevistas y cuestionarios con los familiares, así como también información de fuentes secundarias como páginas en internet y libros relacionados.

I. MARCO TEÓRICO

A modo de introducir temas y conceptos se presenta el siguiente capítulo. El mismo, si bien goza de cierta profundidad en algunos puntos clave del trabajo, no deja de ser un resumen de bibliografía que se considera necesaria para poder entender los aspectos prácticos.

Se comenzará dando una breve introducción sobre las organizaciones y sus formas de regular el trabajo. Luego las empresas familiares, sus características y particularidades que las hacen únicas. Se presentarán algunos modelos reconocidos en la bibliografía, así como también el concepto de protocolo y la forma de abordarlo. Por último, se expondrá el modelo de Plan Estratégico de Negocios de Hugo R. Ocaña.

A. ASPECTOS INTRODUCTORIOS

Las empresas familiares son organizaciones, éstas poseen características generales y particulares. Se comenzará por el primer punto a modo introductorio, después, un poco acerca de las particularidades que se dan en las mismas.

Una organización es, según la Real Academia Española, una “*asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.*”. Estos fines pueden ser con lucro o sin lucro, a las primeras se las denomina empresas, a las segundas organizaciones civiles generalmente. Vale la pena aclarar que con lucro se refiere a una ganancia o beneficio económico, esto no significa que no se persigan otros fines, sino que éste supone el principal, aquel por el que existe la organización. Entonces, en principio, las empresas familiares serían un conjunto de personas reguladas por un conjunto de normas para cumplir un fin lucrativo.

Otro aspecto de dicho concepto es la regulación de la actividad de las personas a través de normas. Esto posee un aspecto legal y otro organizacional o propio de la empresa.

– Regulación Legal

Por regulación legal no solo se refiere a aquellas normas comerciales y civiles, sino que se prefiere hacer hincapié en el aspecto societario. Las organizaciones, para su correcto funcionamiento a la luz de las normas legales, deben constituirse como sociedades u operar bajo el nombre de una sola persona. Tal y como dicta el artículo 1 de la Ley de Sociedades Comerciales (19.550), “*habrá sociedad si una o más personas en forma organizada conforme a*

uno de los tipos previstos en esta ley, se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas.”.

Es decir, una organización comercial puede optar por operar bajo el nombre de una persona o establecerse como una sociedad de una o más personas. En el primer caso los riesgos son mayores ya que ante eventuales deudas o quebrantos la persona dueña de dicha empresa responderá con todo su capital, actual y futuro (su responsabilidad es ilimitada). Para el caso de las sociedades existe un régimen (contenido en la ley 19.550) el cual determina las formas de operar en cada caso. A continuación, se detallan brevemente cada una de ellas¹:

Tipos de Sociedades Comerciales

	Responsabilidad	Razón Social	Número de Socios
Sociedad Colectiva	Subsidiaria ² , Ilimitada y Solidaria ³	S.C.	Min.: 2 Máx.: ilimitado
Sociedad en Comandita Simple	Socios Comanditados: Ídem S. Colect. Socios Comanditarios: sólo con el capital aportado	S.C.S.	Min.: 2 Máx.: ilimitado
Sociedad Capital e Industria	S. Capitalistas: Ídem S. Colectiva S. Industriales: sólo hasta las ganancias no percibidas	S.C.I.	Min.: 2 Máx.: ilimitado
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Limitada al capital aportado (el cual es dividido en cuotas)	S.R.L.	Min.: 2 Máx.: 50
Sociedad Anónima	Limitada al capital aportado (el cual es dividido en acciones)	S.A. S.A.U. (Unipersonal)	Min.: 1 Máx.: ilimitado

¹ La lista contiene sociedades comerciales (y no civiles sin ánimo de lucro) debido a que, como se detalló anteriormente, las empresas familiares son organizaciones con fines de lucro, es decir, son organizaciones comerciales.

² Subsidiaria: los socios responden cuando el deudor titular no puede afrontar el pago.

³ Solidaria: cualquiera de los socios puede responder indistintamente salvo que se pacte lo contrario. Se puede cobrar la deuda sobre el deudor principal o cualquiera de los demás socios.

Sociedad en Comandita por Acciones	Ídem Comandita simple. El capital de los s. comanditarios se divide en acciones.	S.C.A	Min.: 2 Máx.: ilimitado
---	--	-------	----------------------------

Tabla 1: Sociedades Comerciales. Elaboración propia.

– Regulación propia de la empresa

Por otro lado, existe la regulación propia de la empresa. Es decir, las organizaciones pueden crear sus propias normas (siempre y cuando no contradigan los límites establecidos por el cuerpo normativo del país). La formalización de dichas normas se puede dar a través de instrumentos como manuales, políticas empresariales, procedimientos, programas, organigramas, etc.

También existe cierta regulación informal en las empresas. Éstas suponen generalmente pautas culturales de comportamiento, roles, estatus, etc. Las mismas pueden formalizarse o no. El tema es amplio y excede los límites del presente trabajo, se pretende avanzar sobre aspectos propios de las empresas familiares dejando para otra ocasión los generales.

B. EMPRESAS FAMILIARES

Según Jorge Hembra (2014), Director del Club Argentino de Negocios de Familia (CANF), “...nuestro país no posee estadísticas oficiales respecto de las empresas familiares, pero en función de nuestra experiencia y base de empresas, podemos concluir que en Argentina 80% de las empresas son de origen familiar, generan 68% del PBI y 70% del empleo.”. Dicha aclaración nos acerca a un número importante el cual manifiesta lo significativo de éste tipo de empresas para la Argentina.

Por otro lado, según el IADEF (Instituto Argentino De la Empresa Familiar), “...sólo cerca del 30% de las empresas familiares en Argentina alcanzan la segunda generación y menos del 10%, la tercera.”. Al parecer existen ciertas dificultades para la trascendencia de éste tipo de empresas, aspecto no menor cuando se las analiza e intenta indagar en su funcionamiento.

Uno de ellos, según Alberto Gimeno (2016) en un artículo publicado en IADEF titulado “La profesionalización de la empresa familiar”, es no dejar de lado el pensamiento intuitivo. El afirma “El gran problema de la gestión intuitiva, la buena, es que la intuición está asociada a una persona y, por lo tanto, desaparece con la persona.”. Esto parecería explicar porque gran

parte de las empresas familiares pierden su éxito con el paso de las generaciones. El emprendedor (fundador) posee una idea, generalmente obtenida a través del pensamiento intuitivo, la cual es materializada en el mercado y muchas veces alcanza el éxito. Pero el problema no radica en dicho pensamiento sino en que, como afirma Gimeno, desaparece con la persona. Es decir, tal vez el negocio siga prosperando y llegue el momento de la tan conocida sucesión, entra la siguiente generación al negocio, pero la misma no posee el mismo pensamiento intuitivo del fundador (experiencias, conocimientos y formas de ver la realidad únicas).

El establecimiento de herramientas propias de la profesionalización (protocolo, plan estratégico de negocios, sistemas de información, etc.) permite que muchas empresas familiares sobrevivan al cambio generacional al establecer un nuevo tipo de pensamiento en la organización. Se refiere a uno un tanto más analítico, con cierta objetividad que logra una mejor comunicación y conocimiento de los hechos. De ésta forma la pérdida del pensamiento intuitivo por parte del fundador se vuelve menos crucial para la empresa.

El presente trabajo pretende llevar a la práctica dichas herramientas para una pyme local, la cual no se encuentra exenta de dicha problemática. A continuación, se introduce a las empresas familiares, sus características y aspectos únicos.

1. CONCEPTO Y PARTICULARIDADES

Peter Leach (1999) considera que no deben realizarse puntos de vista demasiado rígidos (grado de control o propiedad de la familia sobre la empresa). Él cita “...se considera empresa familiar a aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar.”. Es decir, puede existir empresa familiar cuando la familia posea mayoría en la propiedad o no, siendo para éste último caso la consideración de la gestión de la misma (puestos directivos que hacen a decisiones estratégicas, en fin, al rumbo de la misma). Esto lleva a reflexionar sobre ciertas características que hacen a su funcionamiento especial y el cual obliga a un tratamiento distinto de ellas. A modo de detallar dichos rasgos distintivos, el mismo autor, plantea ciertas ventajas y desventajas que se pueden encontrar:

a) Ventajas

- Compromiso: deriva de las emociones y sentimientos que surgen de pertenecer a la familia, las cuales también forman parte de la cultura de la organización, alcanzando,

incluso, a miembros que no son familiares. Para algunas personas la empresa es su vida y el hecho de realizar aportes a la misma aumenta el grado de compromiso.

- Conocimiento: aspecto de gran importancia ya que la familia en sí se presenta como un banco de conocimientos y experiencias adquiridos por sus miembros y los cuales son aprendidos fácilmente por los más jóvenes (crecen, e incluso nacen, en el desarrollo y evolución de la organización). También supone una protección frente a terceros al considerarlos propios de la cultura familiar y secretos de la misma.
- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: característica que deriva del compromiso hacia la empresa familiar donde sus miembros realizan esfuerzos extras si son necesarios. Los proyectos se presentan y se deciden nuevos rumbos, mayores cargas de tiempo y no pago de dividendos con la esperanza de fortalecer la empresa, esto difícilmente sucede en empresas convencionales donde es necesario arduas sesiones de negociación para tratar dichos temas.
- Planeamiento a largo plazo: este punto posee la característica de ser ambiguo. Las empresas familiares logran un pensamiento a largo plazo de manera innata, si, pensamiento, el cual se debe diferenciar de la planificación que tradicionalmente conocemos, aquella que se encuentra formalizada y ordenada.

Aclarando el tema, las empresas familiares poseen una visión de largo plazo que surge del propio objetivo de crear una familia y mantenerse en el tiempo, pero dicha planificación se realiza sin formalizar de manera adecuada, sin orden ni herramientas que lo provean. Por lo que nos encontramos con una planificación que se encuentra en la mente de los miembros (y que incluso es compartida por ellos) pero que no se vuelca en planes que supongan estándares para medir el progreso. Sin embargo, la diferencia se encuentra en ese pensamiento innato de prevalecer y de superarse en pos de beneficiar a los familiares.

- Una cultura estable: característica también ambigua donde la cultura puede ser un aspecto que suponga una ventaja y desventaja a la vez. *“La cultura de una empresa se presenta como un sistema de valores dominantes en la organización que crean un universo simbólico por el cual toda la realidad se percibe a través de la cultura construida”* (Cassirer, 1944). Ahora bien, en las empresas familiares se da el fenómeno que dicha cultura es construida por la cultura familiar (conjunto de valores que son compartidos por los miembros de la familia) y a la vez, la cultura de la empresa afecta a la de la familia. La cultura entonces surge de un ida y vuelta entre empresa/familia,

familia/empresa. Esto sucede porque existen miembros que forman parte de la empresa y no de la familia y también a la inversa.

Si a dicho fenómeno se le agrega que la cultura familiar nace de lazos fuertes y emocionales que surgen de la interrelación de sus miembros, nos podemos encontrar con culturas de empresas familiares muy fuertes e incluso rígidas. Por lo que pareciera que lo que une en un principio a los miembros de la empresa familiar, también puede surgir como un aspecto que dota a la organización de cierta incapacidad de adaptarse a los cambios (“esto se hace así porque siempre se hizo así en la familia”).

- Rapidez en la toma de decisiones: ya algo se habló de que las empresas, en sus inicios, dependen del fundador (y su intuición) para la toma de decisiones. Éste proceso intuitivo supone cierta rapidez⁴ ya que los distintos caminos de acción son elegidos (y muchas veces también evaluados) por un único individuo. En las empresas familiares sucede lo mismo con las salvedades de que, éste tipo de decisiones, suele repetirse en el tiempo. El fundador puede mantener el poder centralizado debido al afecto que le tiene a la empresa y a que se considera el más apto para decidir. Nuevamente surge la ambigüedad de ventaja/desventaja ya que lo que una vez pudo significar rapidez y flexibilidad a los cambios ahora puede atentar la capacidad de la empresa de responder adecuadamente al entorno y de manera objetiva.
- Confiabilidad y orgullo: cuando los aspectos de Compromiso y Cultura estable son comunicados correctamente al cliente externo⁵ se produce una característica diferencial de las empresas familiares. Dicho cliente puede percibir una atención cordial o una rápida adaptación hacia pedidos especiales o incluso el trato con la misma persona en el transcurso del tiempo. Todo esto se asienta en el compromiso y la cultura familiar lo cual permiten, a los miembros de la organización, dar un plus por los objetivos de la empresa.

⁴ Mayor rapidez respecto al pensamiento lógico racional donde los distintos caminos de acción deben ser valorados de manera objetiva estableciendo posibles escenarios con sus respectivos pronósticos probabilísticos.

⁵ Entiéndase por cliente externo no solo al consumidor de los productos, sino a todas aquellas empresas o individuos externos con los que se relaciona la empresa (clientes, proveedores, distribuidores, instituciones gubernamentales, etc.)

b) Desventajas

- Rigidez: gran parte del ser de la organización familiar radica en su historia como tal, en sus tradiciones. Con el paso de los años se afianzan distintos aspectos (prácticas, valores, normas, procedimientos, etc.) que pueden atentar contra los cambios del entorno y su correspondiente adaptación. Algo se habló sobre cultura estable y su desventaja respecto a la rigidez que puede suponer sus valores tan afianzados. Las nuevas generaciones pueden traer aire fresco a la organización, pero veremos en el próximo punto que no suele ser un proceso de cambio fácil. Además, nos encontramos frente a que los herederos han vivenciado la historia de la organización y con ella han adoptado experiencias y conocimientos que si bien son parte de la cultura pueden atentar frente a nuevas ideas sesgando la percepción de los mismos.

Otro aspecto a tener en cuenta es el temor a lo nuevo y desconocido. La desorganización causada se ve como un caos que se evita a toda costa con tal de no volver pasos atrás.

- Desafíos empresariales: el autor discrimina en tres tipos de desafíos:
 - Modernización de las técnicas obsoletas: las prácticas que en un momento generaron éxito en la organización pueden ocasionar cierto acostumbramiento, llevándola a defenderlas aun cuando se consideran obsoletas a la luz de los cambios que ocurren en el entorno. Modernizarlas y adaptarlas puede significar un verdadero desafío.
 - Manejo de las transiciones: como se anunció anteriormente, el proceso de transición de una generación a otra, suele ser difícil y más aún cuando se tienen diferentes ideas. Esto también puede afectar las relaciones con clientes, proveedores, empleados, etc.
 - Incremento del capital: para una empresa familiar, solicitar financiamiento externo, puede significar perder el control de la organización. Esto, a su vez, puede llevarla a recurrir al financiamiento propio de la familia el cual puede ser escaso cuando se pretenden proyectos a largo plazo y estratégicos.
- Sucesión: nuevamente, la transición del mando de una generación a otra suele estar cargada de dificultades. Las emociones y los distintos estilos de liderazgo juegan un papel importante, pueden entorpecer el proceso ocasionando conflictos en los miembros de la familia e incluso afectar el clima laboral en la empresa.

- Conflictos emocionales: en la empresa familiar nos encontramos frente a dos esferas que suelen ser conflictivas por su naturaleza. En el ámbito familiar prevalecen las emociones fundamentadas en aspectos tales como la lealtad y la protección, frente a esto, en la esfera empresarial, los resultados y el rendimiento suelen ser los que se imponen. Como podemos ver, en la familia, los patrones de conducta de base emocional pueden afectar de manera irracional el trabajo en la empresa, ocasionando conflictos que surgen en la primera y se trasladan a la organización.
- Liderazgo y legitimidad: las diferencias en los estilos de liderazgo suelen ser un problema en éste tipo de empresas, más aun, cuando no existe un heredero competente el cual esté capacitado o preparado para hacerse cargo de la empresa. Esto también se traslada fácilmente a la organización ocasionando problemas de legitimidad hacia dicho líder.

Como se puede apreciar, la dinámica en una empresa familiar posee sus pros y contras. Las primeras deben aprovecharse y perfeccionar, las segundas se las debe tratar con cautela y con cierto grado de sensibilización.

A continuación, se expone una revisión de modelos explicativos de la dinámica empresa/familia, familia/empresa.

2. MODELOS DE REFERENCIA

Según la Real Academia Española, modelo es un *“Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”*. Otro concepto, tal vez con más significancia para éste trabajo es que *“un modelo es una representación ordenada de un objeto, por ejemplo, de una realidad, teniendo en cuenta los elementos constitutivos”* (Ocaña, 2016). Ambas nociones permiten entender la importancia de los modelos en el estudio y análisis de la realidad. Particularmente de las empresas familiares, donde existen numerosos modeladores que han intentado explicar, a lo largo de la corta historia bibliográfica de las mismas, su funcionamiento distintivo. A continuación, se presentan aquellos considerados como los más relevantes para éste trabajo.

a) Modelo de los 3 Círculos

Tagiuri y Davis, en su libro *Atributos Ambivalentes de la Empresa Familiar* (1996), nos acerca un poco a la realidad de dichas empresas al mostrar, de una manera simple, los distintos grupos de pertenencia (o subsistemas) que coexisten en las mismas. Para ellos

Familia, Propiedad y Empresa suponen esferas de poder que determinan, en conjunto, la realidad de la empresa familiar y sus características inherentes, así como también sus fuentes de conflicto, prioridades e identidad.

No es lo mismo pertenecer a la familia, con su historia, ritos, costumbres, valores y demás, que hacen de su realidad un tanto más subjetiva y emocional, que a la empresa donde, por ejemplo, reina la eficacia y la eficiencia, la objetividad y los resultados. Más aún, cuando la organización abre sus puertas a accionistas externos, la realidad de los propietarios es significativamente distinta, la cual es caracterizada por la búsqueda de retornos de la inversión y la viabilidad de la misma. El panorama se complica un poco más cuando existen personas que pertenecen a dos e incluso tres de los grupos. Para poder recrear esto, los autores presentan un gráfico que aclara un poco el panorama:

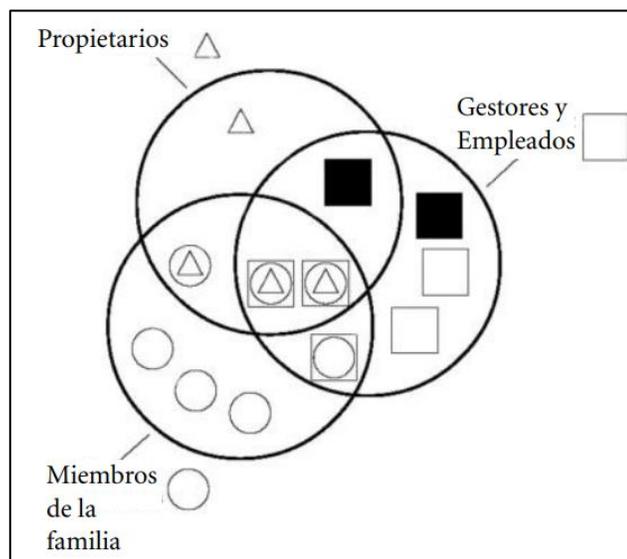


Gráfico 1: Tagiuri, Davis, Atributos Ambivalentes de la Empresa Familiar, 1996.

Como se puede apreciar, puede existir superposición de poderes o no, una persona puede ser:

- Solo miembro de la familia
- Solo propietario externo a la familia
- Solo empleado externo a la familia
- Miembro de la familia propietario
- Miembro de la familia empleado

- Miembro de la familia propietario y empleado
- Empleado propietario y externo a la familia

Entonces, si una persona pertenece a un grupo, por ejemplo, el familiar, y a la vez posee un cargo en la empresa, es indudable que su perspectiva por ser familiar afectará su trabajo (y viceversa). Esto puede significar ventajas (mayor identidad familiar en la empresa, lealtad y compromiso, planeamiento a largo plazo, etc.) o desventajas (conflictos familiares que se trasladan a la empresa, cultura fuerte que impide el cambio, sucesiones, etc.). Incluso puede existir la realidad de que familiares que no se encuentran en la empresa se sientan parte de la misma y tomen decisiones un tanto alejadas de la realidad organizativa. Es por ello que individualizar a cada persona y su pertenencia (o no) a los grupos de poder es de suma importancia para entender posibles fuentes de ventajas y desventajas.

Ahora bien, el modelo antes citado presenta una desventaja y es su representación estática de la realidad organizativa. Las empresas familiares se encuentran en un dinamismo constante el cual se origina, particularmente, por su aversión a formalizar y planificar y, también, por el movimiento propio de una familia y las interrelaciones de sus miembros. Esto nos lleva a no quedarnos solo con un modelo estático (que por ser tal no deja de ser provechoso y representativo de su realidad) sino a considerar otros que lo complementen.

b) Modelo Evolutivo Tridimensional

Los autores Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997) parten de los estudios realizados por Tagiuri y Davis sobre el modelo de los tres círculos y elaboran una teoría bastante aceptada en la bibliografía de empresas familiares. Se trata del Modelo Evolutivo Tridimensional el cual considera que las empresas familiares, al ser organizaciones (y por ello sistemas abiertos que interactúan con el contexto), se encuentran en constante cambio y adaptación. Ahora bien, considerando la teoría de sistemas abiertos, estos subsistemas (Familia, Propiedad y Empresa) son abiertos también e interactúan con el ambiente llevándolos a adaptarse al mismo y con ello al cambio (es decir, se encuentran en una dinámica con el entorno y en evolución).

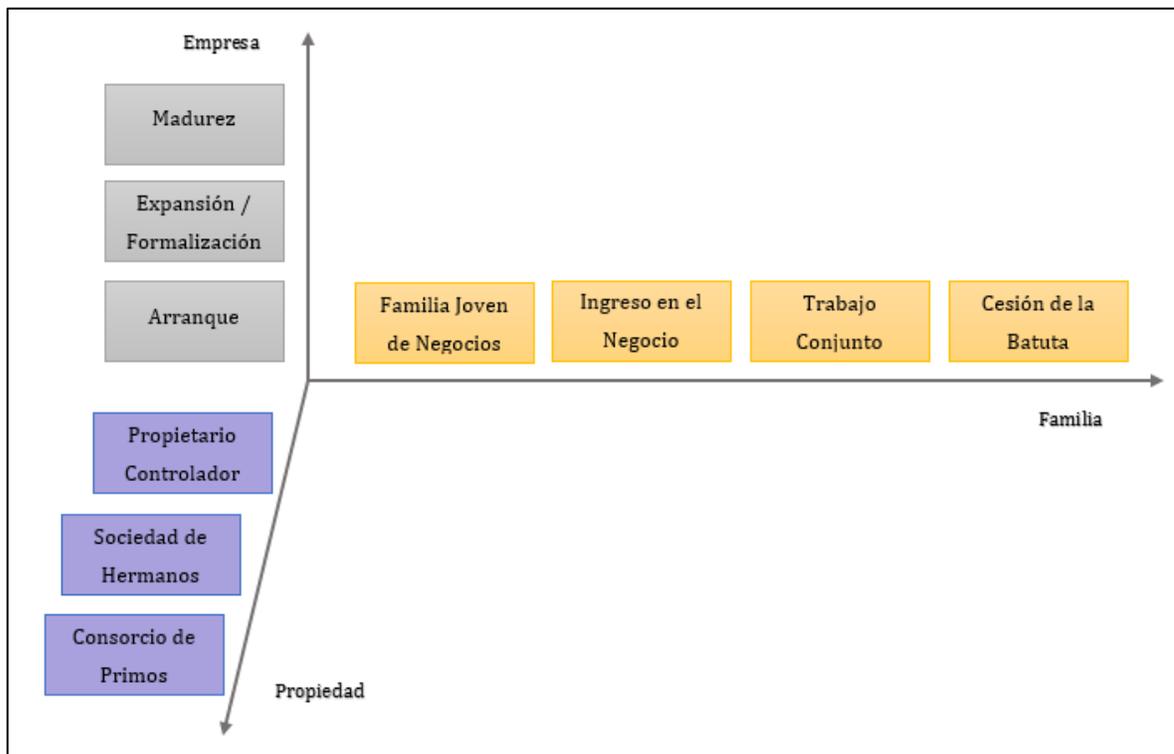


Gráfico 2: Modelo evolutivo tridimensional. Elaboración propia.

La dimensión evolutiva de la PROPIEDAD

Se refiere al desarrollo de la propiedad familiar en el tiempo. Dicha propiedad puede sufrir variaciones como consecuencia de evoluciones secuenciales de las distintas generaciones. Es por ello que nos encontramos con 3 fases y sus respectivos retos:

1. Propietario Controlador (control unitario)
 - Capitalización de la empresa
 - Equilibrio entre el control unitario y la participación de interesados
 - Elección de la estructura de propiedad para la siguiente generación
2. Sociedad de Hermanos (control compartido)
 - Elaboración de un proceso para compartir el control entre los propietarios
 - Definición de la función de los propietarios no empleados
 - Conservación del capital
 - Control de la orientación partidaria de las ramas de la familia
3. Consorcio de Primos (primos accionistas)
 - Administración de la complejidad de la familia y del grupo de accionistas
 - Creación de un mercado de capitales para la empresa familiar

Observe que, si bien las fases se encuentran distribuidas respecto a la evolución biológica de la familia a través de sus generaciones, no debe tomarse dicha interpretación como única. Pueden existir controles propietarios únicos a través de las generaciones, por ejemplo, o incluso comenzar con una sociedad de hermanos. El énfasis debe estar en cómo se organiza la propiedad familiar respecto a la empresa.

La dimensión evolutiva de la EMPRESA

Ésta dimensión representa la evolución de la empresa tomando como ejes su crecimiento y desarrollo a lo largo del tiempo. Puede ser complementada con el ciclo de vida realizado por Greiner (1997). Sus fases y retos son:

1. Fundación o Arranque
 - Supervivencia
 - Análisis racional frente al sueño del fundador
2. Expansión o Formalización
 - Cambio de la función de propietario gerente y profesionalización del negocio
 - Planificación estratégica
 - Sistemas y políticas organizacionales
 - Administración financiera
3. Madurez
 - Reenfoque estratégico
 - Compromiso de los directivos y de los propietarios con la empresa
 - Reinversión

La primera etapa incluye el nacimiento del emprendimiento y los primeros pasos del negocio. El énfasis debe estar en sobrevivir al entorno hostil con una organización que se encuentra a la vez poco formalizada y con poca experiencia, y dotar de racionalidad a los impulsos emocionales del fundador (el cual toma decisiones principalmente por intuición).

En la segunda etapa rigen aspectos relacionados a la profesionalización de la organización, planificación estratégica (a largo plazo, plan estratégico de negocios), estructuración y adopción de ciertos aspectos formales como sistemas, normas y políticas, administración financiera, etc.

Por último, en la tercera etapa, la empresa ha logrado cierta madurez y con esto, tal vez, la madurez del mercado la ha alcanzado (estancamiento e incluso caída en las ventas). La organización lucha por mantener su participación de mercado y, en el caso de una declinación

del mercado, mantener a flote el negocio y su rentabilidad. Es posible que se busquen nuevos horizontes y una reestructuración de la misma.

La dimensión evolutiva de la FAMILIA

En ésta dimensión si rige el proceso de envejecimiento natural de la familia y su desarrollo como tal. Nacen miembros, mueren otros, ingresan otras personas como cónyuges, etc. El énfasis se encuentra en cómo se organizan las distintas generaciones, las cuales pueden encontrarse trabajando juntas y mantenerse así períodos de tiempo largos o muy cortos. Las distintas fases y sus retos son:

1. Familia Joven de Negocios
 - Creación de una empresa conyugal funcional
 - Decisiones iniciales sobre la relación entre trabajo y familia
 - Crear relaciones con la familia extendida
 - Educar a los hijos
2. Ingreso en el Negocio
 - Manejar la transición de la edad madura
 - Dirigir y digerir el proceso de separación e individualización que lleva a los jóvenes adultos a abandonar el hogar
 - Facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera profesional de los hijos
3. Trabajo Conjunto
 - Fomentar la cooperación y comunicación entre generaciones
 - Alentar el manejo constructivo de conflictos
 - Dirigir la familia de la tercera generación que trabaja en forma conjunta
4. Cesión de la Batuta
 - Desvinculación del negocio por parte de la generación de los mayores
 - Transferencia generacional del liderazgo de la familia

El proceso suele comenzar con una familia empresarial joven, la generación siguiente ingresa y es empleada en la empresa (hijos de los fundadores), posteriormente el trabajo conjunto de dos generaciones y, por último, la familia que sede el bastón de mando o sucesión a otras generaciones (o incluso a inversionistas externos).

C. PROTOCOLO FAMILIAR

Como se puede ver, la dinámica de las empresas familiares (familias empresarias) es tal que la administración de las 3 órbitas o dimensiones de las mismas se torna un verdadero desafío. La pregunta básica es ¿Cómo hacer para que la empresa y la familia puedan existir de manera saludable, cumpliendo los objetivos y superando los desafíos que suponen, tanto en su órbita particular como en la convivencia de ambas? La respuesta se encuentra en una de las tantas herramientas que existen para dichas empresas. Se trata del protocolo familiar, el cual intenta solucionar el problema de coexistencia de manera integral y con cierta sensibilización que requieren.

1. CONCEPTO

Para comenzar se intentará dar una breve explicación de lo que significa un protocolo familiar. Rafael Rodríguez Díaz (2012) anuncia, en su libro “El protocolo familiar ¿Sí o No?”, que el mismo es “...un conjunto de principios y reglas escritas, derivadas del diálogo y consenso, que regulan la relación entre la familia y el negocio, y que son vividas por una familia empresaria.”. El primer punto a aclarar, es que se trata de un documento el cual formaliza o regula la coexistencia de las órbitas o dimensiones que se encuentran en la empresa familiar. Es decir, supone una de las formas de regulación propias de la empresa establecida al comienzo del capítulo. Puede tener peso legal externo pero la principal función es interna o para la familia empresaria. Segundo, dichas normas derivan del diálogo y consenso. Esto es un aspecto importante a resaltar ya que, debido a las particularidades de cada familia (y del funcionamiento de las mismas), es difícil establecer reglas universales que abarquen la totalidad de los conflictos, sentimientos, estructuras familiares, anhelos, etc. Es por ello que los protocolos nacen y se forman desde la propia familia, la cual aporta su cuota de identidad al mismo para que, posteriormente, pueda regular la convivencia antes explicada. Por último, todo esto se traduce en la búsqueda de una mejor vivencia familiar, es decir, el protocolo se crea, modifica y se siente en familia.

2. ESTRUCTURA

Que el protocolo posea la característica de dinámico y con la capacidad de adaptarse a las particularidades de cada familia, no significa que no necesite cierta estructura. La cantidad de normas que se establecen es proporcional a los conflictos y ambigüedades que surgen en la dinámica de cada familia empresaria. Es por ello que se definen ciertas categorías, o grupos homogéneos de trabajo, para cada conjunto de normas. Para esto se recurrirá al libro antes citado, “El protocolo familiar ¿Sí o No?” de Rafael Rodríguez Díaz, el cual se lo considera una buena propuesta debido a su simplicidad y practicidad.

Antes de comenzar a detallar cada punto es necesario aclarar que cada dimensión se forma a través de preguntas, con estilo de cuestionario, las cuales dan forma al protocolo y a cada sección en particular. Dichas preguntas son formuladas a modo de esclarecer las ambigüedades y conflictos que surgen, y de esta manera, brindar un camino para los miembros de la familia en pos de vivir más ameno el proceso.

a) Principios Fundamentales

El primer punto es definir cuestiones básicas que hacen de la vida de una empresa familiar algo particular. Éstas suponen el punto de partida del protocolo. Para comenzar, Rafael Rodríguez Díaz (2012) define 5 tipos de empresas familiares según la naturaleza del fin que persiguen, ellas son:

- ❖ Empresa de Trabajo Familiar: propia de empresas jóvenes y pequeñas donde los miembros de la familia se encuentran a disposición de la empresa y, esta última, supone el sostén de la primera. Suelen existir grandes confusiones de las esferas familia y empresa.
- ❖ Empresa de Dirección Familiar: con cierto grado de profesionalización el cual supone, entre otras cosas, la apertura a directores no familiares y el establecimiento de ciertas reglas para que los miembros de la familia puedan ocupar dichos cargos.
- ❖ Empresa de Gobierno Familiar: la cual ha crecido y donde la familia ocupa un rol estratégico sin trabajar en la misma. Los miembros propietarios se preocupan por establecer lineamientos generales y dotan a la gerencia con profesionales con experiencia en gestión.

- ❖ Empresa de Inversiones y Emprendimientos: la postura de la familia es de incentivar a sus miembros a ser auténticos emprendedores y donde el capital de la misma financia dichos proyectos. El órgano decisor establece criterios y lineamientos para evaluar y gestionar dichos emprendimientos. Puede existir dirección familiar o no.
- ❖ Empresa Familiar Coyuntural: si bien se sigue trabajando para que la organización funcione correctamente, el horizonte a futuro es de vender la misma. Se busca establecer reglas o políticas que rijan la venta y la actual gestión de una manera que no afecte la relación de los familiares.

En base a estos tipos de empresas familiares, se realizan preguntas como:

¿Qué tipo de empresa familiar somos en la actual generación? ¿En qué tipo de empresa familiar debemos convertirnos? ¿Por qué seguir siendo una empresa familiar? ¿Cuándo dejar de ser una empresa familiar?

b) Marco Estratégico y Financiero

Luego de establecer aspectos básicos relacionados a la vida empresa familia y sus expectativas y anhelos, sigue adentrarse aún más en esto y definir:

- Marco Estratégico: no se pretende establecer la estrategia ni condicionar demasiado su creación, sino de construir criterios para su definición los cuales ayuden a la toma de decisiones familiar. Las preguntas que se realizan respecto a este tema son:

¿Debe crecer nuestra empresa? ¿Dónde debiéramos asignar nuestros recursos económicos? ¿Debería haber en nuestra empresa familiar propietarios que no fueran miembros de la familia? ¿Deberíamos realizar colaboraciones y alianzas con terceros no familiares?

- Marco Financiero: al igual que el marco estratégico, se busca tratar aspectos generales para después adentrarse aún más en estos temas. Las preguntas son:

*¿Qué parte de los beneficios de la empresa se debe destinar a reinversión?
¿Qué nivel de endeudamiento con la banca y otras instituciones financieras debería mantener nuestra empresa?*

c) Valores Familiares y Empresariales

Suponen una de las grandes dimensiones de la cultura de ambas esferas y establecen los pilares que regirán, de manera general, el comportamiento de los miembros de la familia

y la empresa. Un aspecto a destacar es que las respuestas deben estar comprendidas en una sola palabra por idea, esto brinda que naturalmente surja lo importante, es decir, los valores. Se realizarán preguntas tales como:

¿Qué debe aportar la familia a la empresa? ¿Qué debe haber en la familia para que funcione como familia propietaria de una empresa? ¿Qué debe aportar la empresa a la familia? ¿Cuáles son nuestros tres-cinco valores empresariales?

d) El Trabajo de la Familia

A partir de éste punto se comienzan a definir reglas un tanto más concisas. Específicamente se busca definir aspectos que hacen al trabajo de los familiares en la empresa, de las distintas generaciones, de los no familiares, etc. A continuación, se exponen dichas temáticas:

- **Generación Actual**: constituyen padres e hijos que actualmente poseen algún tipo de relación con la empresa.

¿En qué tipo de puestos podrá trabajar un miembro de esta generación cuando lleve dos o tres años trabajando en la empresa? ¿Se podrá trabajar a tiempo parcial?

¿Qué comportamientos y actitudes deberán mostrar los miembros de la familia que trabajen en la empresa? ¿Tendrán los miembros de la familia la obligación de formarse continuamente?

- **Generación Siguiete**: miembros de la familia que todavía no ingresan a trabajar a la empresa o que incluso no nacen. Suponen una visión a largo plazo del Protocolo.

¿Podrán los miembros de esta generación trabajar en la empresa? ¿Las reglas que rigen su trabajo serán las mismas que las desarrolladas para la generación anterior?

- **Cónyuges y Parejas**: parejas de hecho o consumadas de los miembros de la familia de la actual y futura generación.

¿Podrán cónyuges y parejas de hecho de miembros de la familia empresaria trabajar en la empresa? ¿Las reglas que rigen su trabajo serán las mismas que las desarrolladas para el resto de la familia?

- **Familiares No Miembros de la Familia Empresaria**: Tíos, primos, cuñados, amigos, etc. los cuales no se los considera miembros directos de la familia pero que pueden tener actividades en la empresa.

¿Podrán los familiares no miembros de la familia empresaria trabajar en el negocio familiar?

e) Normas de Conducta y de Conflictos de Intereses

En éste apartado se tratan aspectos que hacen a las relaciones de trabajo entre los familiares. Las mismas pueden ocasionar conflictos, los cuales de por sí no constituyen un mal, pero si se tratan de mala manera pueden erosionar el ambiente de trabajo tanto en la familia como en la empresa. Es por ello que se dedica éste apartado, donde la idea es definir criterios ante situaciones comúnmente conflictivas. Algunas preguntas que se tratarán son:

¿Podrán los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar tener otras actividades profesionales? ¿Podrán los miembros de la familia tener negocios propios que compitan con la empresa familiar? ¿Podrán los miembros de la familia usar el nombre del negocio familiar en beneficio propio?

f) Asamblea Familiar y Consejo de Familia

La familia también necesita de cierta estructura para poder crecer debatiendo, en conjunto, planes y visiones sobre la vida familiar. Para ello, Rafael Rodríguez Díaz (2012), plantea lo siguiente:

- **Asamblea Familiar**: constituida por miembros de la familia (trabajen en la empresa o no) los cuales se reúnen para tener momentos en conjunto, tratar temas familiares, ponerse al día con la realidad de la empresa, presentar diferentes puntos de vistas y definir visiones o anhelos, etc.
- **Consejo de Familia**: supone un órgano familiar el cual posee la tarea principal de aunar la voluntad familiar en pos de decidir cuestiones como el Protocolo, estrategias familiares, planes y objetivos referidos a la educación familiar, etc. También es el órgano de comunicación familiar y donde se exponen los temas referidos a ésta y a la empresa, aunque no se pretende que se traten aquellos que son puramente empresariales.

g) Junta General y Consejo de Administración

Llega el turno de aquellos órganos que si tratan aspectos puramente empresariales y de los que dependen gran parte de las decisiones familiares respecto a éste tema.

- Junta General: es un conjunto de personas el cual representa la voluntad de los propietarios familiares. Similar al Consejo de Familia, pero en éste se tratan aquellas decisiones exclusivamente referidas a la propiedad. Puede tener o no alcance legal pero lo cierto es que éste tipo de familiares suponen la última instancia decisoria. Entre sus poderes se encuentran los de aprobar presupuestos anuales, nombrar o separar a administradores, determinar la escisión o fusión de la sociedad, etc.
- Consejo de Administración: por otro lado, nos encontramos con aquellas decisiones que refieren a la gestión de la empresa. Supone un órgano de gran importancia para la estructura institucional de la misma. Puede estar compuesto por una única persona o un equipo de consejeros, y éstos pueden ser familiares o no. Entre sus funciones se encuentran las de evaluar los puestos claves en la organización, controlar el funcionamiento general de la misma, gestionar planes y estrategias empresariales, etc.

h) Finanzas

Apartado que busca complementar lo tratado en el Marco Financiero, tratando temas como Dividendos, Nivel de Endeudamiento, Garantías, etc. Algunas de las preguntas son:

¿Habrá dividendos? ¿Hará el negocio familiar préstamos al familiar que lo solicite? ¿Cuál es el nivel máximo de endeudamiento que puede alcanzar la empresa? ¿Apoyará financieramente el negocio las iniciativas emprendedoras de los familiares?

i) Sucesión

Llega la hora de uno de los aspectos más conocidos del Protocolo y, simultáneamente, uno de los que mayor controversia trae a las familias. El hecho de incluir la Sucesión dentro del Protocolo permite otorgar un marco de criterios para que, dicha etapa, no genere conflictos mayores en la familia. Para Rafael Rodríguez Díaz (2012) *“El punto final es una nueva generación capaz, encajada, unida ante un proyecto empresarial y comprometida, tomando las decisiones. Y una generación mayor manteniendo o no su propiedad en la empresa, que no toma decisiones ni operativas, ni de gran alcance”*. Preguntas como las siguientes son las que se tratarán:

¿Cuáles deberían ser las principales líneas sobre las que ha de transcurrir la sucesión en nuestra empresa familiar? ¿Qué tipo de dirección deberíamos tener en la próxima generación? ¿Con qué mayoría se elige al director o al codirector?

j) Propiedad

Una vez definido el órgano que representa la Propiedad de la empresa (Junta General), llega la hora de establecer aquellos criterios que enmarcarán las decisiones sobre tal poder. Algunas de las preguntas son:

¿Quién puede ser propietario de la empresa de la familia? ¿Quién puede ser usufructuario? ¿Quién puede tener derecho de voto?

k) Responsabilidad Social

Hablar de empresa sin considerar el aspecto social es como hablar de familia sin tener en cuenta los sentimientos que nacen de la misma. Es por ello que recalcar la posición de la empresa sobre cuestiones que afectan a la sociedad en general es de vital importancia. Dado que cada persona puede tener distintos niveles y conceptos de ética, cuidado del medio ambiente, legalidad, etc., se pretende establecer los criterios generales de la familia para dichas decisiones. Se tratan preguntas como:

*¿Al tomar nuestras decisiones empresariales deberíamos tener en cuenta sólo los intereses de nuestro negocio o también los intereses de la sociedad en su conjunto?
¿Qué significa tener un comportamiento ético en nuestra empresa familiar? ¿De qué modo debemos proteger o mejorar el medio ambiente en nuestra empresa familiar?
¿Debemos colaborar en la resolución de problemas sociales?*

l) Aprobación y Legalidad

Por último, se definen aquellas normas que hacen que el Protocolo sea un documento donde se asientan las voluntades de los familiares. Se definen cuestiones relacionadas al nivel de acuerdo para aprobarlo o modificarlo, valor legal, miembros que se encuentran dentro del ámbito de aplicación, etc.

Luego de haber presentado las características y modelos que intentan explicar la realidad de las familias empresarias. Y el protocolo familiar, el cual pretende regular la dinámica que surge de ellas. Se procede a exponer otro documento complementario y que forma parte de la profesionalización buscada. Se trata del Plan Estratégico de Negocios,

incluido en la Regulación propia de la empresa y surgido del libro Dirección Estratégica de los Negocios (teoría y práctica) de Hugo R. Ocaña.

D. PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS

Según la RAE, Plan, es un *“modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla”*. Por otro lado, Estrategia, es un *“patrón de conducta”* (Ocaña, 2016). Entonces se puede decir que un Plan Estratégico de Negocios es un modelo sistemático que define un patrón de conducta con el objetivo de dirigir y encauzar los negocios.

Existen numerosos métodos para elaborar un Plan Estratégico de Negocios, sin embargo, se considera al siguiente como el más importante dado su nivel de detalle y análisis.

1. EL MODELO COMPETITIVO EMPRESARIO

Como se dijo, un modelo es una representación de la realidad teniendo en cuenta sus elementos constitutivos. Para Ocaña (2016), un modelo empresarial debe contener una mirada interna (considerando un análisis organizacional de fortalezas y debilidades) y una externa (análisis del contexto con sus oportunidades y amenazas). De dicha conjunción de aspectos nace el modelo competitivo empresarial que presenta en su libro *“Dirección Estratégica de los Negocios (teoría y práctica)”*, el cual es considerado uno de los pilares de éste trabajo por su tratamiento profundo y técnico dotado de consideraciones prácticas que posibilitan su uso en organizaciones de cualquier tipo.

El modelo, el cual lleva el nombre del presente título, posee ciertas partes o secciones que invitan a profundizar en las variables que influyen en la organización y las relaciones que existen entre ellas. A continuación, se explica brevemente cada una de ellas, seguido de la representación gráfica del mismo:

- **Análisis de las Capacidades Empresarias:** enfocado en la identidad de la organización, sus fortalezas y debilidades y particularidades sobre sus formas de generar diferencia y eficiencia. También se abordarán temas como visión, misión, cultura y estructura organizacional.
- **Análisis del Atractivo del Sector de Negocios:** diagnóstico y definición de las fuentes actuales (y potenciales) generadoras de oportunidades y amenazas.

- **Posición Competitiva de la Empresa:** estado actual sobre la posición que ocupa la empresa en el segmento de negocios respecto a sus competidores. Además, formación de escenarios para lograr una aproximación probabilística sobre la evolución del entorno en el tiempo.
- **Formulación de las Estrategias Empresariales:** una vez analizadas las fortalezas y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas (actuales y futuras) del entorno, se definen las estrategias correspondientes.
- **Implementación y Control de las Estrategias:** establecimiento de las condiciones necesarias para que la organización (personas, procesos y recursos) pueda llevar a cabo las estrategias definidas.

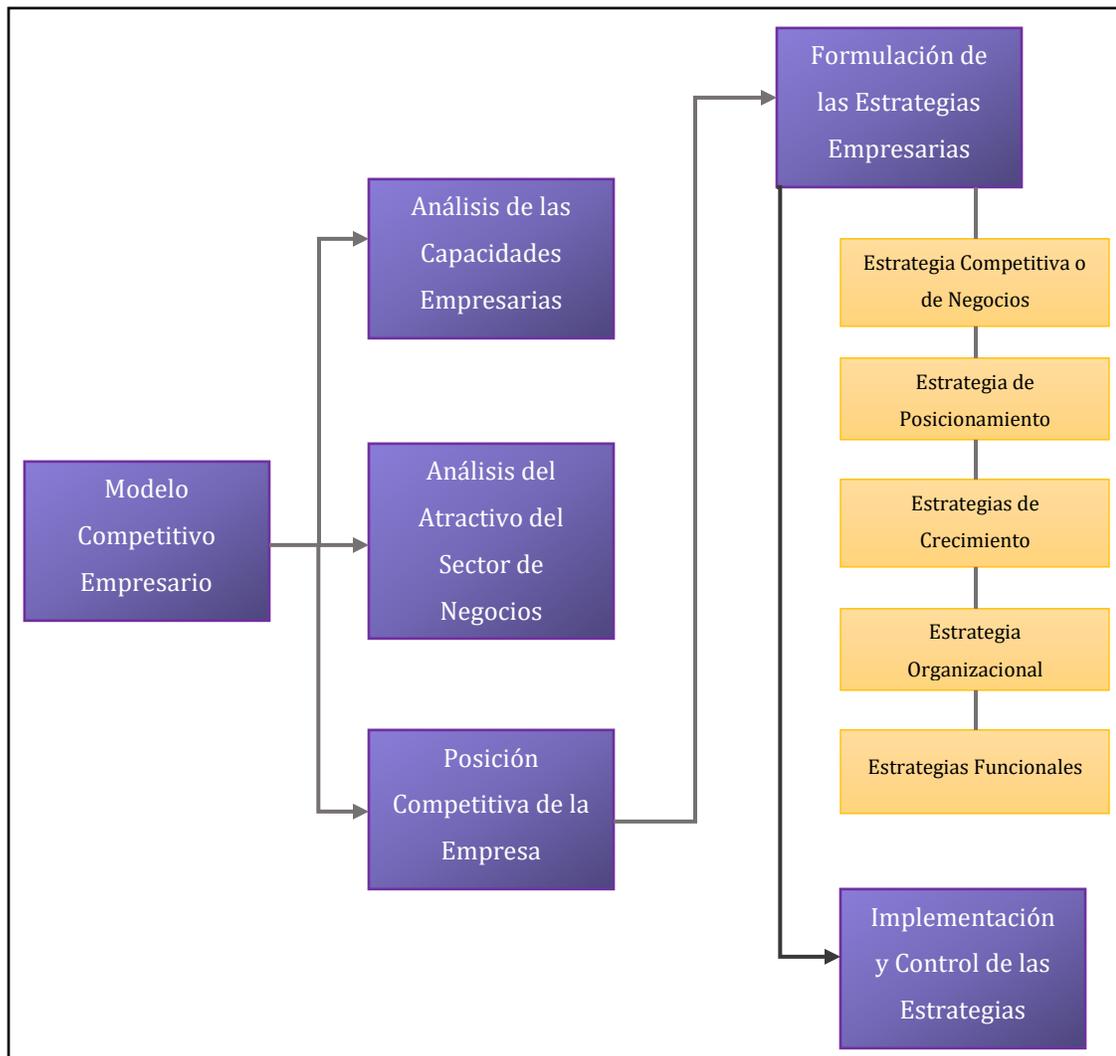


Gráfico 1: Modelo Competitivo Empresarial. Elaboración propia.

2. ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS

Antes de comenzar a desarrollar lo relativo a las capacidades empresarias, se considera oportuno realizar ciertas aclaraciones. El modelo, se basa en 3 dimensiones:

- El Estratega: es a la vez *persona* (que interactúa con el mundo exterior), *sujeto* (emite juicios de manera consciente sobre esa interacción) e *individuo* (único y solo igual a sí mismo). Por lo tanto, existe en el estratega una manera única de ver la realidad y de aquí se desprende el conjunto de conocimientos (también únicos) que provienen de la interacción con dicha realidad. A éste conjunto de conocimientos y experiencias se lo llama **Saber Valorativo**. Dicho saber es considerado subjetivo y relativo al estratega en sí y de él provienen la intuición, la creatividad, las creencias, etc. También se desprenden del mismo la Visión, la Misión, la Cultura y la Estructura organizacional que en conjunto definirán la **Identidad** de la empresa.
- La Estrategia: es considerada un tipo de plan el cual establece un patrón de conducta frente a la realidad, es decir, la estrategia es la forma en que el estratega responde a esos estímulos que le provoca la interacción con el ambiente. Esto es considerado **Saber Normativo** una vez que la estrategia es aceptada por todos a través de enunciados que la legitiman (“se llevará a cabo tal estrategia para responder a tal estímulo...”). Como dicha estrategia proviene de la forma (única) en que el estratega percibe la realidad, se transforma en **Diferencia** competitiva (respecto a los demás estrategias que perciben la realidad).
- La Gestión Estratégica: es la estrategia llevada al plano de ejecución y es donde nace el **Saber Operativo** el cual también supone una forma única de ejecutar la estrategia. No se discute si dicho saber es verdadero o justo, sino si es eficiente o no (aplicabilidad operativa al menor costo). Por lo tanto, del saber ejecutar la estrategia se desprende otro aspecto importante que es la **Eficiencia** de la gestión. Entonces:



Gráfico 2: Mapa de Saberes. Elaboración propia.

a) Cálculo del Valor Empresarial

Una aclaración que realiza Ocaña (2012) es que al modelo lo define como “*subjetivista y relativista*”. El primero porque “*es el sujeto (estratega) el que toma y aplica las decisiones estratégicas de acuerdo a su particular visión de la realidad (externa e interna) ...*” y el segundo “*porque se refiere a un espacio y tiempo relativo a la realidad observada*”. Además, considera “*apropiado tener como referencia constante para cualquier consideración las condiciones de desequilibrio, incertidumbre, complejidad y caos en los contextos de negocios*”. Para tratar con esto, dota al modelo de ciertas ecuaciones lógicas⁶ que permiten apoyar la observación y toma de decisiones del estratega.

Otra aclaración útil es el concepto de valor. Marx, en su libro *El capital* (1867), define a la mercancía (producto) como una relación entre el valor de uso y el valor de cambio. El

⁶ El modelo, sin embargo, sigue siendo subjetivista y relativista. Esto es porque si bien la estructura mantiene cierto pensamiento lógico/racional, la aplicación del mismo se vuelve subjetiva al recabar los datos necesarios del contexto (más adelante se expondrán las investigaciones realizadas principalmente a través de cuestionarios e información secundaria).

primero referido a la utilidad que representa el producto (necesidad o deseo que satisfice) y el segundo al costo o precio pagado por él.

Ahora bien, en una operación comercial también nos encontramos con dos tipos de valores, el valor para el cliente (vc) y el valor para la empresa (ve).

Valor para el Cliente (vc)

El cliente maximiza el valor de su compra cuando obtiene una mayor utilidad a un menor precio. Dicho valor queda representado por:

$$VC = \text{Producto} - \text{Precio}$$

El Producto es el bien o servicio que es buscado por su utilidad de satisfacer alguna necesidad o deseo, el Precio es lo que paga por la utilización del producto. Además, el Producto es el conjunto de los Beneficios Genéricos (lo que se espera que satisfaga genéricamente) más los Atributos Específicos (lo que ofrece distinto a otro producto con los mismos beneficios genéricos).

$$\text{Producto} = \text{Beneficios Genéricos} + \text{Atributos Específicos}$$

Ocaña resume a estos aspectos del producto en la Marca, la cual señala al cliente los beneficios genéricos del mismo más el conjunto de atributos específicos. Entonces:

$$VC = \text{Marca} - \text{Precio}$$

Valor para la Empresa (ve)

Mientras que el valor para el cliente es considerado subjetivo (de acuerdo a sus percepciones de lo que es valioso o no), el de la empresa es objetivo (la empresa crea valor en un sentido económico financiero). Para el autor, el valor de la empresa es representado por:

$$VE = \text{Diferencias (factor de sofisticación)} - \text{Costo (factor de optimización)}$$

Las diferencias, representadas por el *factor de sofisticación*, constituyen los atributos específicos que genera la empresa y los cuales son distintos a los productos que compiten en

el sector⁷. El costo, caracterizado por el *factor de optimización*, es en lo que incurre la empresa por generar dichas diferencias. Por otro lado, Ocaña, añade otra dimensión del valor para la empresa que es la Identidad (o *factor de individuación*)⁸. La ecuación de valor empresario queda definida por:

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

Para concluir, el autor presenta una relación de valor entre el cliente y la empresa. Mientras más equilibrada sea la ecuación, mejor será la relación de ambas partes. Es decir, la empresa satisface de mejor manera al cliente y éste último obtiene lo que desea. Lo particular de dicha relación se encuentra en el énfasis que da la empresa y el cliente hacia las variables. Esto queda representado de la siguiente manera:

$$\text{Valor para el Cliente (vc) = Valor para la Empresa (ve)}$$

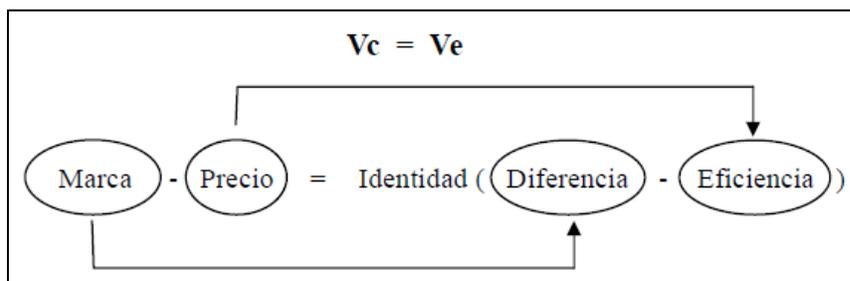


Gráfico 3: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

Además del gráfico anterior, se presentan algunas conclusiones⁹:

- Para el cliente, las alternativas de adquisición de valor son:
 - Comprar un producto cuya Marca justifique el pago de un Precio superior por los atributos diferenciales que posee el mismo.
 - Comprar un producto pagando un Precio menor por un producto cuya Marca no posea atributos diferenciales deseables para el cliente.

⁷ Se considera que siempre existe algo diferenciador en los productos aunque éstos posean, a veces, más beneficios genéricos (siempre existirá una marca).

⁸ Ya vimos que para obtener una ventaja competitiva superior se necesita de la Identidad que proviene del Saber Ser Estratega (Valorativo), de la diferencia que deriva del Saber Qué Estrategia llevar a cabo (Normativo) y de la eficiencia o costo como consecuencia del Saber Cómo Hacer la Gestión de la Estrategia (Operativo).

⁹ Extraídas del mismo libro. Dirección Estratégica de los Negocios (2016).

- Para la empresa, las alternativas de generación de valor son:
 - Producir y comercializar un producto cuya Marca represente atributos diferenciales cuyos costos determinan un Precio por encima del precio promedio para un producto genérico. Identidad orientada a la Diferencia.
 - Producir y comercializar un producto cuyo Precio esté igual o por debajo del genérico, con una Marca que se manifiesta solamente a modo de referencia. Identidad orientada a la Eficiencia.

Es decir, debe existir una correlación entre lo que genera la empresa con su Identidad, Diferencias y Eficiencias y lo que busca el cliente en el producto (Marca y/o Precio). Por lo que no sólo basta con mejorar las dimensiones de valor de la empresa para obtener una Ventaja Competitiva, sino que éstas deben estar apuntadas a lo que espera el cliente.

b) La Identidad (o factor de Individuación)

Como vimos anteriormente el cálculo del Valor Empresario o para la Empresa nace de la siguiente ecuación: $VE = \text{Identidad (Diferencia - Eficiencia)}$.

La misma se puede traducir como un cálculo de factores: $VE = fi (fs - fo)$ donde **fi**: **Factor de Individuación**, **fs**: **Factor de Sofisticación** y **fo**: **Factor de Optimización**. Entonces, para poder conocer el valor empresario de cualquier empresa y su aporte a la Ventaja competitiva actual, es necesario obtener el valor de dichos factores. Comenzaremos por la Identidad ya que su aporte al VE parece ser significativo.

Identidad es “...aquello que posee atributos o cualidades que lo hace solo igual a sí mismo” (Ocaña, 2016). Es decir, que la Identidad, la cual se forma y desarrolla con la Visión empresaria, posee características que hacen que la empresa se diferencie de otra y, aún más, la hagan única. Para poder entenderlo mejor, Ocaña, establece tres tipos de Identidades:

- **La Identidad Esencial:** es “el ser en sí” de la empresa, es pura e indescriptible y por esto no significa que sea rígida, sino que sufre modificaciones a lo largo del tiempo ocasionados por la Identidad Dinámica. Permanece en el seno de la empresa y oculta a terceros.
- **La Identidad Accidental:** es “el ser fuera de sí”. Proviene de la Identidad Esencial y se manifiesta a través de atributos o características que son propios de la empresa como la razón social, la marca, la estructura, etc. Puede ser modificada para adaptarse a formas competitivas nuevas.

- **La Identidad Dinámica:** es “el ser para sí” y proviene de la interacción entre los empleados, jefes, las creencias que ellos se forman, sus conductas, etc. ésta dinámica, con el tiempo, da forma a la Identidad Esencial.

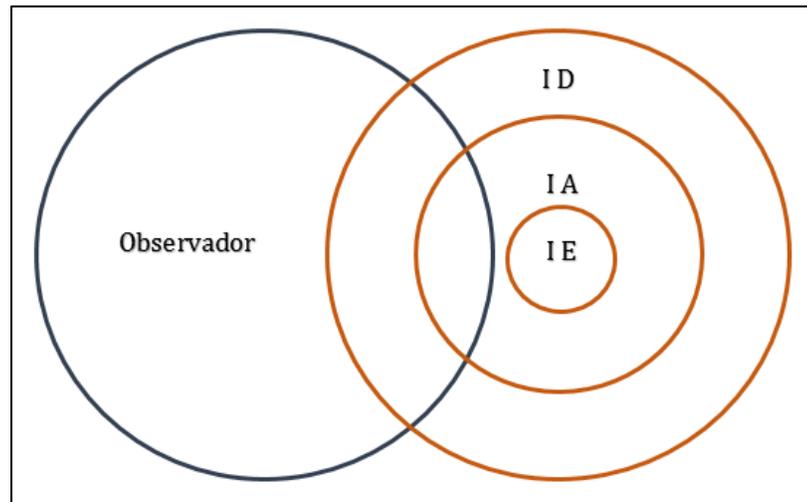


Gráfico 4: Identidad Empresarial. Elaboración propia.

La importancia que posee la Identidad en el cálculo del Valor Empresarial deviene de su naturaleza única e inimitable. Cualquier persona que observe a la empresa podrá detallar aspectos de la Identidad Dinámica (cantidad de personas que conforman la organización, interacción entre ellos, contacto con el cliente, etc.), también, en menor medida, podrá definir ciertas características de la Identidad Accidental (marcas, estructura, canales de distribución, etc.), pero el verdadero poder de la Identidad como generadora de ventaja competitiva se encuentra en la Esencial. Al permanecer oculta es imposible de imitar, por lo tanto, supone una fuente potencial de diferenciación.

Otro aspecto clave de la Identidad es que tiene base en las personas y en su particular forma de percibir la realidad organizacional, de interactuar mutuamente, de compartir experiencias, conocimientos y creencias. Es por ello que uno de los cuatro elementos que forman a la Identidad es la Visión (del negocio y de la realidad misma). Se comenzará detallando a la misma seguida de la Misión, Cultura y Estructura.

La Visión

Como se dijo anteriormente, la Identidad es un cúmulo de atributos y características. Los mismos se encuentran representados en una pirámide, no por su importancia relativa sino por cómo se generan. Entender dicho mecanismo nos ayudará a definir la visión de la empresa.

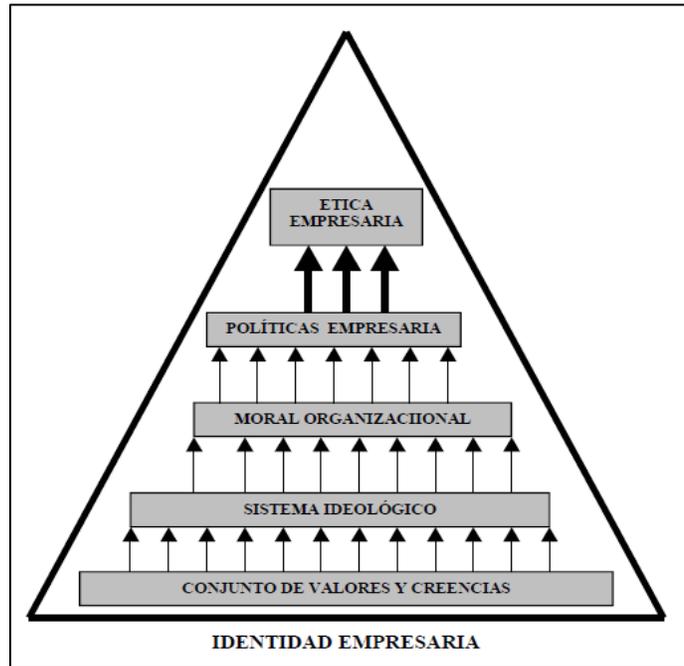


Gráfico 5: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

- Conjunto de Valores y Creencias: relacionado inicialmente con la visión empresarial y luego transmitida a toda la organización. Representan una “personalidad única”.
- Sistema Ideológico: conjunto de “ideas” referidas a la organización social, política y cultural de las personas miembros. Es susceptible de cambios en cuanto a las formas de ver el negocio por parte del estratega y como consecuencia del conjunto de valores y creencias.
- Moral Organizacional: se refiere a las conductas de las personas miembros de la organización y de su particular manera de diferenciar lo que es correcto de lo que no lo es.
- Políticas Empresarias: transforma la moral en normas positivas que regulan el comportamiento de los miembros.

- **Ética Empresarial:** conjunto de costumbres, conductas, hábitos reflejados en la organización como conjunto.

De acuerdo a lo aclarado anteriormente, Ocaña (2016), presenta 4 tipos de Visión Empresarial:

Tipo	Características
Visión Difusa	Los valores y creencias se encuentran dispersos, y a veces contradictorios. Se validan por la imposición coercitiva de la Dirección (Autoritarismo, Paternalismo). Por lo tanto, la Ideología, la Moral y la Ética se construyen exclusivamente por la determinación de la Dirección ocasionando contradicciones (cuando existen propietarios o gerentes que no comparten la misma visión) y confusiones. Las Políticas no se encuentran establecidas en forma sistemática, constituyen medidas aisladas para contener el comportamiento de los miembros.
Visión Compleja	Existe complejidad por la multiplicidad de valores y creencias que coexisten en la organización. Éstas se atomizan en partes o áreas (muchas veces coincidiendo a los departamentos) las cuales suponen distintos conjuntos de Ideologías que forman diferentes formas de ver lo correcto (moral).
Visión Simple	Los valores y creencias se encuentran conformados por pocos factores. Esto permite una fácil asimilación y coherencia de los mismos. La ideología se presenta como única y de fácil aprendizaje al igual que las políticas que suelen ser pocas (o implícitas). La ética no deja lugar a dudas, no confunde.
Visión Concentrada	El sistema de valores y creencias se encuentra conformado en una unicidad (o identidad arraigada) que por ello no significa inflexible, de hecho, la dirección se encuentra en la búsqueda de nuevas formas de identidad que trasciendan a las actuales. Existe una forma ideológica fuertemente arraigada con una moral sin posibilidades a errores (sin embargo, existen políticas coercitivas que tratan los desvíos). La ética, al provenir de bases sólidas, se constituye como una ventaja competitiva superior.

Tabla 3: Tipos de visión. Elaboración propia.

La Misión

La misión es “la tarea que se encomienda el e/e para que sus negocios sean exitosos” (Ocaña, 2016). Es la definición de o los negocios y existen tantas misiones como negocios encare la organización. Entonces, definir un negocio es definir una misión. Para ello, Ocaña, nos presenta 5 variables que se utilizan.

1. Cliente
2. Producto
3. Ámbito Geográfico
4. Competencia
5. Ventaja competitiva

Para simplificar un poco la representación utiliza las dos primeras variables ya que la relación Cliente/Producto es la mayor determinante en la definición del negocio. Esto no significa que los demás factores no sean importantes para la misión. El ámbito geográfico puede afectar la determinación de la misma cuando, por ejemplo, existen diferencias culturales, de consumo, psicológicas, religiosas, sociológicas en clientes que se encuentran en distintas zonas geográficas. A su vez, la competencia, también influye en la definición de misión (al considerar, por ejemplo, cantidad de competidores, estrategias de los mismos, grado de desarrollo, etc.) así como también la ventaja competitiva generada por la propia empresa. Sin embargo, ésta última supone, a diferencia de las anteriores, una variable controlable para la organización ya que es el resultado del accionar de la misma. A continuación, se presenta la matriz de Misión:

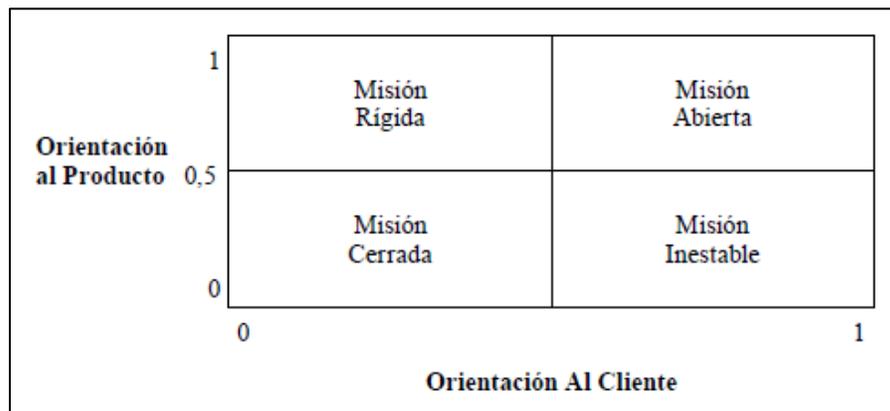


Gráfico 6: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

Los valores en los ejes representan la escala utilizada para calcular los mismos. El autor establece 4 estados en los que se puede encontrar la definición de la misión:

- **Misión Cerrada:** existe una incorrecta (o nula) definición del cliente meta y del producto. No se ha definido el *quién* y por eso es imposible definir el *qué*. El empresario se encuentra en una ceguera que no le permite ver el negocio, por ello es cerrada.
- **Misión Inestable:** cuando una gran inclinación por adaptarse y acompañar los gustos, necesidades y deseos de los clientes imposibilita cierto control sobre el producto sus atributos técnicos, calidad y eficiencia. Éste tipo de misión sirve para los mercados de productos muy personalizados, pero no para los de consumo masivo.
- **Misión Rígida:** la obsesión por la productividad y la eficiencia pueden traer aparejada cierta rigidez (o ceguera) hacia los cambios de los clientes. Nos entramos frente a una empresa que se concentra demasiado en el producto dejando de lado al cliente. Puede funcionar en mercados de estructura monopólica con clientes con poco poder de negociación.
- **Misión Abierta:** se tiene claramente definido el cliente y el producto que lo satisface. Las necesidades, expectativas, deseos y gustos del cliente son conocidos y se toman medidas para adaptar los requerimientos y atributos del producto.

La Cultura

Ya algo se habló de cultura en las empresas familiares, ahora se ahondará un poco más en éste concepto. Cultura es, entonces, un sistema de valores dominantes en la organización y se debe enfocar en dos aspectos. Primero, la cultura empresarial es una totalidad más grande que la suma de las partes ya que “...actúa como aglutinante de los comportamientos individuales hacia objetivos compartidos” (Ocaña, 2016). Es decir, la cultura se forma con la conducta de cada uno de los miembros bajo la premisa de que trabajan para alcanzar los objetivos compartidos. Segundo, existe un proceso de socialización de los miembros de la organización el cual supone un aprendizaje de valores y costumbres dominantes. La no asimilación de los mismos puede llevar a que el individuo quede marginado o incluso expulsado. Todo esto depende del tipo de cultura y la formación de la misma. A continuación, algunos aspectos para entender mejor el concepto.

Existen dos tipos de cultura que influyen en la organización, la cultura contextual o externa y la interna o propia de la organización. La cultura contextual se encuentra compuesta por tres componentes que la definen:

- La industria o sector de negocios donde la organización desarrolla su actividad (clientes, proveedores, competidores, productos sustitutos, etc.).
- Valores sociales como actitud frente al trabajo, solidaridad y compromiso, expectativas de desarrollo personal del mercado laboral, entre otros. Suponen aspectos distintivos del país o ámbito geográfico donde reside la organización y que determinan ciertos valores que componen la cultura.
- Grupos organizados como universidades, instituciones gubernamentales, cámaras de comercio, asociaciones de profesionales que ejercen influencia sobre la organización.

Por otro lado, la cultura interna u organizacional, la cual también se ve afectada por:

- Factores tangibles que constituyen el tipo de negocio que atiende la organización. Por ejemplo, el hecho de que la organización sea un banco (cultura bancaria) hace que la cultura propia de la organización se vea afectada por éste grupo homogéneo de negocios (bancos) el cual puede predeterminar, entre otras cosas, un uniforme formal o comportamientos más estructurados en los miembros.
- Factores intangibles los cuales definen internamente a la cultura (normas de conducta y roles implícitos a desempeñar) y que provienen de la Visión (creencias y valores) y la Misión del negocio.

“La cultura se come a la estrategia en el desayuno” frase conocida de Peter Drucker que refleja la importancia de la misma. No hay duda de que, cuando se habla de transformaciones organizacionales y cambios en la estrategia, la cultura pasa a ser un factor muy importante. Esto es porque la misma debe reflejar aspectos que sean amigables con el cambio como por ejemplo creatividad, innovación, tomadores de riesgo, visión grupal, etc. Por otro lado, Ocaña, señala que existe un hueco (o GAP) entre la cultura actual y la requerida por la estrategia y considera importante que ocurra un salto cultural para que la estrategia sea mejor recibida y entendida por todos. Es por ello que, complementando la clasificación antes descrita, se debe realizar un estudio de la cultura organizacional y su relación con el cambio. A continuación, la matriz pertinente:

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

Gráfico 7: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

Debido a que la Identidad queda en evidencia a través de la cultura (uno de los aspectos que la definen) y que la misma puede estar orientada a la Eficiencia o a la Diferencia (recordar la fórmula de $Ve = Identidad (Diferencia - Eficiencia)$), resulta necesario conocer la orientación resultante de la cultura. Es decir, dependiendo de la orientación de la Identidad es la cultura resultante que se obtiene y con ello la actitud que posee frente al cambio. Tal es así que obtenemos 4 tipos de cultura:

- **Cultura Iniciadora:** con altos niveles de orientación hacia la diferencia y la eficiencia, se obtiene una cultura que posee un espíritu creativo e innovador hacia la generación de nuevas formas de valor agregado. Se los considera provocadores del cambio porque permanentemente están en la búsqueda de mejora en bienes, servicios, procesos, tecnología, etc.
- **Cultura Anticipadora:** con una gran orientación hacia la diferencia, nos encontramos con una cultura que trabaja en equipo y busca el crecimiento grupal por encima del individual logrando, como consecuencia, niveles aceptables de eficiencia.
- **Cultura Seguidora:** las diferencias son generadas por el cliente y sus expectativas. La empresa se orienta a cumplir dichos requerimientos y ser eficientes (acompañan al cambio generado por el cliente).
- **Cultura Rezagada:** con fuerte aversión al riesgo y al cambio originado por cierta obsesión a la eficiencia y la estandarización. Es una cultura anclada en el *eficientismo*

con una fuerte actitud reactiva al cambio ya que éste supone derrumbar procedimientos, reglas, controles preestablecidos.

La Estructura

Cuando se habla de estructura debe entenderse como el conjunto de mecanismos que mantienen cierta coherencia con la estrategia organizacional y que permiten que ésta se lleve a cabo. Ahora bien, primero, con conjunto de mecanismos se hace referencia a jerarquías, funciones y tareas, controles de desempeño, mecanismos de coordinación, equipos de trabajo, etc. Segundo, la estructura debe reflejar aspectos internos y externos a la organización. Mintzberg en su libro “Diseño de Organizaciones Eficientes” (1992) manifiesta que *“la estructuración efectiva requiere una consistencia entre los parámetros de diseño (aspectos internos de la estructura) y los factores de contingencia (aspectos externos)”*.

Por otro lado, Ocaña, plantea una visión de estructura frente al cambio. Es por ello que establece, nuevamente, una matriz donde la Identidad, y su orientación hacia la eficiencia o la diferencia, posibilitará determinar el tipo de estructura actual y su relación con el cambio.

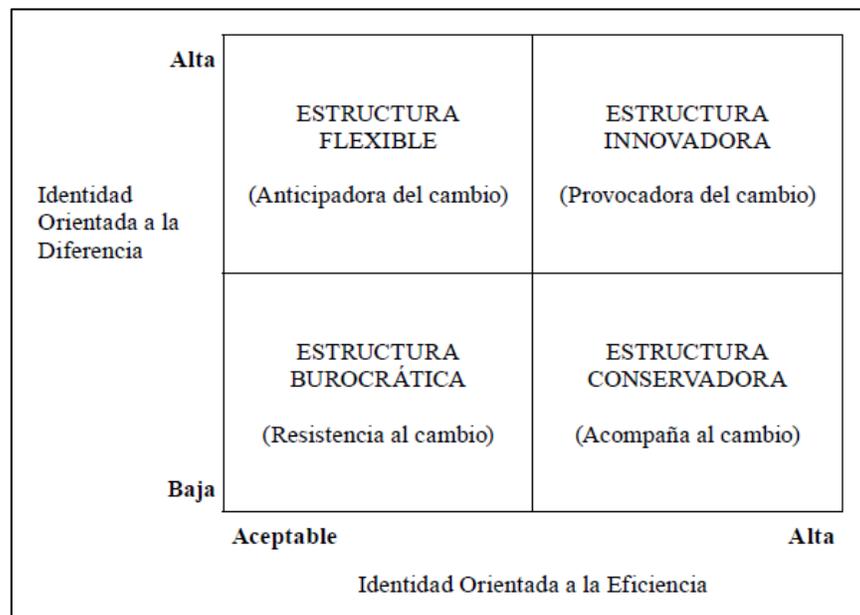


Gráfico 8: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

Notar que la matriz de estructura posee una fuerte relación con la anterior, esto es así porque existe una *“necesaria dependencia de la estructura a un tipo de cultura específica, por lo que los rasgos característicos de un tipo de estructura necesariamente deben ser leídos como*

características, también, de un tipo de cultura” (Ocaña, 2016). Nos encontramos, entonces, frente a 4 tipos de estructuras que se pueden dar:

- **Estructura Conservadora**

- Énfasis en la Eficiencia y por ello se caracteriza por estructuras rígidas, procedimientos estandarizados, productos homogéneos, etc.
- Asociada a una Cultura Seguidora, es decir, acompaña al cambio y sólo cuando proviene de una modificación en la estrategia. En dichos cambios se busca adaptar la estructura sin realizar mayores alteraciones (ampliar las operaciones, incrementar horas de trabajo, contratar más personal, etc.)
- Se tiende a la copia de funciones y procesos para evitar la incertidumbre de realizar grandes cambios innovadores.

- **Estructura Burocrática:**

- No posee énfasis ni en la Eficiencia ni en la Diferencia. La estructura responde a un modelo “enquistado o petrificado” que no responde a las exigencias del ambiente interno o externo, simplemente actúa por inercia.
- Asociada a una Cultura Rezagada donde coexisten grupos de personas que no mantienen contactos más allá de los rutinarios y esto se traduce a toda la organización. Esto, a su vez, se traduce en pérdida de relación con el cliente, proveedores, competidores, etc.
- La cultura y por ende la estructura rechaza el cambio ya sea planeado o no. Existen mecanismos internos que vuelven lento el proceso de cambio e incluso las personas, cuyo proceso de socialización ha sido alto, mantienen cierta resistencia frente al mismo.

- **Estructura Flexible:**

- Su énfasis se encuentra en la diferencia y no en la eficiencia. Al ser una estructura de rápido acomodamiento al ambiente resignan cierto nivel de eficiencia.
- Al asociarse a una Cultura Anticipadora, existe un fuerte sentido de solidaridad y cooperación en el personal que permite adaptarse rápidamente al cambio y asimilar el nuevo orden (prevalece la polifuncionalidad de las personas y tareas).

- Otorga un grado considerable de libertad en la toma de decisiones a sus miembros una vez que han pasado por un fuerte proceso socializador.
- **Estructura Innovadora:**
 - Gran énfasis en la diferencia y eficiencia que se traduce en la generación, modificación o combinación de elementos de la estructura para adaptarse a los cambios o incluso provocarlos.
 - Asociada a una Cultura Iniciadora caracterizada por la creatividad y la innovación lo cual se traduce en la estructura con ciertos desequilibrios o caos organizado. Se viven procesos de “crisis” que son vistos como oportunidades de negocios.
 - Gran parte del cambio proviene de manera endógena y es por ello que se caracteriza por ser iniciadores del mismo. La estructura se adapta a ellos, realizando los ajustes necesarios, y esto no es visto como un impedimento.

Una vez obtenidos los valores asociados a la Visión, Misión, Cultura y Estructura, se procede a sumar y realizar un promedio ponderado¹⁰ para poder establecer el factor de Individuación.

c) La Diferencia (o factor de Sofisticación)

Entonces existe una **Identidad** en la organización que la vuelve única y sólo igual a sí misma, eso se construye a través de las **Personas** y su forma de percibir la realidad. Ahora bien, éste conjunto de personas se relaciona con el fin de producir/comercializar bienes o servicios para satisfacer a clientes. Dichos productos deben reflejar la Identidad de la empresa y lo hacen a través de la marca y sus **Diferencias** generadas en los distintos **Procesos**. Éstos últimos consumen **Recursos** y representan la **Eficiencia** de la organización en su accionar.

¹⁰ El promedio ponderado se puede realizar o no, el mismo consiste en darle peso relativo a cada parte que compone al factor de individuación (Visión, Misión, Cultura y Estructura) respecto a su aporte como generador de Identidad para la organización. Por ejemplo, pueden existir empresas donde la estructura no supone un aspecto importante para dicho factor porque la misma es pequeña y poco elaborada.

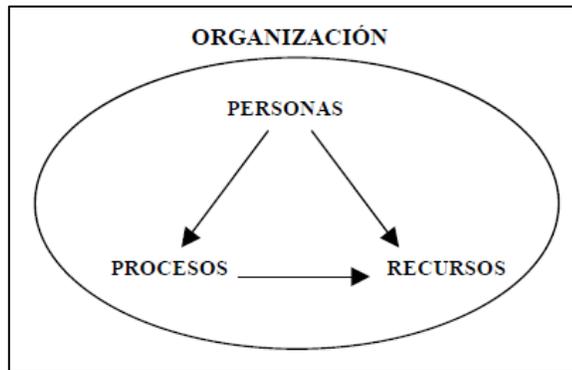


Gráfico 9: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

Y, así como en la organización existe una relación Identidad/Diferencia/Eficiencia (Personas/Procesos/Recursos), ocurre lo mismo en cada actividad que se realiza. Es decir, cada actividad de la organización se involucra con una Identidad, crea Diferencias (o valor agregado) y consume recursos dando indicio de su Eficiencia en el hacer. Al conjunto de actividades desarrolladas en la organización (y a las interrelaciones que surgen de ellas), se lo denomina "proceso de negocios".

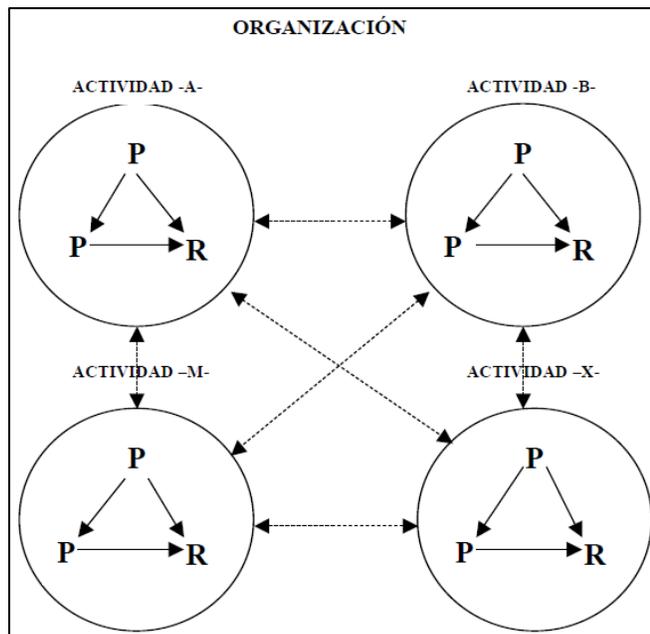


Gráfico 10: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

Por lo tanto, resulta necesario estudiar el proceso de negocios para poder establecer las diferencias que genera y que tan eficiente es. Para ello se agrupan las actividades de manera homogénea para simplificar el análisis, obteniendo como resultado las denominadas

Áreas de Ajuste. Comúnmente, dichas áreas, suelen ser la Financiera, Compras y Adquisiciones, Comercial, Recursos Humanos, Marketing, etc.

Ahora bien, el análisis de las diferencias consiste en tomar cada área e indagar cómo genera valor en términos de diferencia. Ocaña (2016) nos introduce el concepto de impulsores de valor, los cuales son diseñados e implementados por las personas y alcanzan (o no) a cada proceso individualmente y a la combinación que se logra entre ellos estableciendo cierta sinergia en la organización. Dichos impulsores encargados de generar diferencias en cada área de ajuste son:

- **Innovación**: significa alterar las cosas introduciendo novedades, es decir, innovar es producir un cambio planificado y controlado al proceso analizando el valor generado en términos de diferencias y su costo asociado. Puede ser tomada como la innovación alcanzada hasta ahora (valor actual) o los proyectos que suponen innovar a futuro (valor potencial). En cualquiera de los casos es necesario que las Personas se encuentren motivadas a introducir cambios, una cultura anticipadora y generadora de cambios, un ambiente creativo y que invita a trabajar en equipo, etc.
- **Mejoras**: supone darle un valor superior al proceso, considerando sus entradas, procesamiento o transformación y salida. Para lograr un valor que supere el actual se toman todos los procesos que se encuentran en cada área de ajuste, se determinan las actividades de cada uno y se define cuál es el más crítico (para el cliente¹¹). Se pueden implementar mejoras en todos los procesos, pero se recomienda comenzar por los más críticos. Las mejoras se introducen tomando la actividad bajo observación discriminándola en entradas, procesamiento y salida. En cada etapa se analizan factores como el tiempo, recursos necesarios, personas a cargo, cantidad de tareas, etc.
- **Coordinación**: significa disponer de forma ordenada los procesos y actividades de manera tal de que los resultados de la dinámica de sus componentes se orienten hacia un fin común (la generación de valor). Al igual que en el impulsor anterior, coordinar supone tener en cuenta los *factores internos* (disposición óptima de procesos y actividades internas) y los *factores externos* (puntos de enlace de procesos y

¹¹ Aquí la palabra cliente no sólo supone el consumidor final o alguien externo a la empresa (distribuidor, por ejemplo), también puede significar otro departamento en la organización u otro proceso los cuales son llamados clientes internos. Por ejemplo, la actividad “arqueo de caja” (Área Financiera) es cliente interno de la actividad “cobro” del Área de Ventas. Un error en la salida de la actividad “cobro” significa un error en la entrada de la actividad “arqueo de caja”.

actividades internas con proveedores, distribuidores, clientes, etc.). A su vez, la coordinación puede ser *horizontal* (lógica de entrada, procesamiento, salida) o *vertical* (teniendo en cuenta las relaciones jerárquicas que se dan en los departamentos o áreas).

- **Adaptación:** significa ajustar las actividades y los procesos a los cambios que surgen desde el cliente externo. Es decir, se parte de la lógica inversa de conocer y analizar las necesidades y expectativas del cliente en la precompra, compra y postcompra, definir las adaptaciones necesarias de las actividades que se encuentran más próximas a él (Área de Ventas) y posteriormente realizar los ajustes necesarios en las actividades de los demás departamentos. A su vez, cada área buscará introducir Innovaciones, Mejoras y logrará ajustar su Coordinación para poder satisfacer aún más las necesidades y expectativas del cliente. De ésta forma se puede observar que el impulsor Adaptación tiene injerencia en los demás impulsores.

Una vez listadas las áreas de ajuste y los impulsores de valor que existen en las mismas, se procede a valorar el aporte que suponen al factor de Sofisticación. La sumatoria de dichos valores y el correspondiente promedio dará como resultado el valor empresario expresado en términos de diferencias.

d) La Eficiencia (o factor de Optimización)

“El factor de optimización se obtiene a partir del análisis de los recursos” (Ocaña, 2016). Al igual que la diferencia, la eficiencia se calcula teniendo en cuenta las distintas actividades que contiene el proceso de negocios. La diferencia radica en que se analizan las actividades considerando el costo (recurso) en que incurre la empresa de producir ese valor agregado para el cliente, este último puede ser externo o interno a la empresa (otro departamento, personal, directivos, etc.). Además, según Ocaña (2016) estos costos pueden ser Estructurales y Ejecucionales:

- **Costos Estructurales:** se refieren a aquellos costos operativos utilizados en cada actividad (insumos, materiales, materias primas, etc.) y a los activos afectados a la misma (maquinas, equipos, etc.).
- **Costos Ejecucionales:** directamente relacionados al desempeño del personal en la utilización de los recursos para cumplir con los procesos definidos. Por ejemplo, pueden existir bajos costos estructurales (costos operativos bajos y optimización de

la capacidad instalada) pero la destreza del personal al realizar las actividades puede ser mala, dando como resultado ineficiencias en el proceso.

Nuevamente, para simplificar el análisis, se utilizarán las áreas de ajuste para homogeneizar el tratamiento de los costos de las actividades.

Otra aclaración, al igual que la estimación de la Identidad y de la Diferencia, la Eficiencia será determinada de manera no financiera. Es decir, se utilizarán escalas semánticas para inferir el costo en que incurre la empresa para generar las diferencias. Para ello se partirá de indicadores que reflejen la importancia del área de ajuste respecto a la satisfacción del cliente y el costo asociado. Por ejemplo, el área de Compras podría tener como Indicador el costo asociado a los recursos consumidos para satisfacer los objetivos de compra (proveer de productos al área de Ventas y a la empresa en general), por otro lado, el área de ventas podría utilizar el indicador costos asociados al personal de venta (salarios, capacitaciones, planes motivacionales, etc.). A continuación, se presenta un ejemplo de Ocaña:

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS	EJECUCIONALES	VALOR
		PERSONAS	PROCESOS	
ADMINISTRACIÓN GENERAL Indicador: Costos asociados a la cultura empresarial				foAG
ADQUISICIONES I: Costos asociados a la tramitación de los pedidos de compra				foADQ
TRANSFORMACIONES: I: Costos asociados a la cantidad y calidad de productos fabricados en un tiempo dado.				foTRA
MARKETING: I: Costos asociados a los ingresos por ventas				foMK
				fo

Gráfico 11: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016

Por último, el factor de optimización será un promedio de los costos de cada área, partiendo de que es posible realizar cierta ponderación considerando el peso de las mismas para alcanzar los objetivos generales de la organización. De ésta forma, podrán existir áreas

que tengan mayor influencia en los costos debido a que su correcto funcionamiento es más crítico para la organización.

3. ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR

Una vez definidas las fortalezas y debilidades (contenidas en el valor empresario), y las cuales suponen aspectos internos a la organización, llega el momento de establecer cuáles son los estímulos externos que la afectan y, consecuentemente, influyen sobre el alcance de sus objetivos. Estos estímulos supondrán las Oportunidades y Amenazas del Sector de Negocios.

Para poder determinarlos se llevará a cabo un análisis actual de dicho Sector de Negocios (el cual estará enfocado en la actualidad del entorno) y, con el fin de complementarlo, Formación de Escenarios. Éste último permitirá conocer el impacto de dichas variables sobre los objetivos de la empresa con una mirada a futuro. A continuación, se detallan ambos procesos.

a) Análisis Actual

Según la Real Academia Española, Sector es *“cada una de las partes de una colectividad, grupo o conjunto que tiene caracteres peculiares y diferenciados”*. Entonces podemos decir que, el sector de negocios, es una parte de una colectividad (en éste caso el mercado en general) que posee particularidades que lo hacen diferente. Ocaña (2016) hace referencia a estas particularidades al hablar de las variables que componen al sector y las divide según el impacto que suponen a la organización. A continuación, se presentan las variables a tratar y su clasificación según el nivel, tomando a las variables de nivel 1 como las de mayor impacto sobre la organización y el alcance de sus objetivos:

Variables Nivel 1	Variables Nivel 2	Variables Nivel 3
Clientes	Proveedores	Variables Económicas
Empresa bajo Análisis	Posibles nuevos Ingresantes	Variables Legales
Competencia	Productos Sustitutos	Variables Políticas
	Distribuidores	Variables Socioculturales
	Actores Estatales y no Estatales	Variables Tecnológicas

Tabla 4: Variables del Entorno. Elaboración propia.

Una vez definidas las variables que componen el sector de negocios, se procede a analizarlas según el impacto que generan en la empresa, haciendo referencia si suponen Oportunidades o Amenazas para la organización. Vale la pena aclarar que se trata de un análisis actual, es decir, no se consideran aspectos prospectivos de naturaleza probabilística, estos últimos serán considerados en la formación de escenarios.

Por último, para poder plasmar el atractivo del sector en una respuesta cuantificable, se procede a realizar el siguiente cuadro para cada nivel de variables:

Variable	Tipificación	Gran Amenaza (1)	Leve Amenaza (2)	Leve Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	Valor
V1						Si: <ul style="list-style-type: none"> • Vf > 3 Oportunidad • Vf = 3 Equilibrio • Vf < 3 Amenaza
V2						Ídem
V3						Ídem
Vn						Sumatoria de las variables.

Obtenidos los 3 valores de los distintos niveles de variables, se realiza una tipificación de los mismos donde:

Valor Final > 3, Sector Favorable

Valor Final = 3, Sector Equilibrado

Valor Final < 3, Sector Desfavorable

Un sector favorable es aquel que actualmente se encuentra con preponderancia de Oportunidades sobre Amenazas, a la inversa sucede con el desfavorable. Por último, un sector en equilibrio es aquel donde las Oportunidades igualan a las Amenazas.

b) Formación de Escenarios

Una vez realizado el diagnóstico interno, el cual demuestra las fortalezas y debilidades de la empresa, y habiendo establecido las variables externas que actualmente influyen en el alcance de los objetivos que se establezca la organización, se procede a realizar un estudio prospectivo de dichas variables. Es decir, dado el carácter estratégico del plan de negocios, resulta importante complementar el análisis externo de oportunidades y amenazas con un estudio a futuro de dichas variables.

Un estudio prospectivo es aquel que intenta establecer escenarios futuros con cierto grado de probabilidad de ocurrencia. Con esto último se hace referencia a que no se trata de una simple adivinación de lo que pueda suceder en un marco posterior, sino que se estima probabilísticamente el estado de las variables en un futuro probable (no exacto).

Existen numerosos modelos de análisis prospectivo, pero dado que el presente trabajo posee una importante guía que establece el libro Dirección Estratégica de los Negocios (Ocaña, 2016), se utilizará el modelo que allí se presenta. A continuación, se detallan los pasos a seguir para la construcción del mismo.

- Determinar los Objetivos a alcanzar: y sobre los cuales impactarán las variables del entorno en un futuro probable.
- Determinar un Horizonte de planeamiento: que limite el estudio temporalmente.
- Seleccionar las Variables más relevantes del Entorno: se utilizarán las variables del análisis actual del atractivo del sector y se las someterá a un estudio prospectivo estableciendo la probabilidad de ocurrencia del mismo.

- Construir el escenario a través de la Matriz de Impacto Cruzado: donde se volcará toda la información obtenida y establecerá el impacto de las variables sobre los objetivos y el grado de dificultad para el logro de los mismos.

La Matriz de Impacto Cruzado (MIC) posee la siguiente configuración:

VARIABLE (Oportunidad o Amenaza)	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo "n"	Probabilidad de Ocurrencia (en escala de 0 a 100)	
V1				"X" %	Promedio simple de la valor de la variable 1 hasta "n" (el resultado es un valor comprendido en 1 y 5)
V2					idem
V3					
V4					
V5					
V5					
...					
...					
Vn					idem
	Grado de dificultad para alcanzar el objetivo en el periodo considerado	idem	idem		Promedio simple dde los valores de las variables que señala las condiciones futuras favorables o desfavorable (valor comprendido entre 1 y 5)

Gráfico 12: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

Una vez completada dicha matriz, se procede a situar cada variable en las siguientes matrices para poder resumir el estado de las mismas y el posible plan de acción.

Matriz de Impacto Positivo (Oportunidades)			
IMPACTO FAVORABLE	ALTO	Preparar planes alternativos y controlar evolución	Actuar de inmediato; ventaja competitiva
	BAJO	Seguir con planificación actual	Revisar evaluación del impacto
		BAJA	ALTA
		50% PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	

Gráfico 13: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

Si la variable posee un valor final (última columna de la MIC) comprendido entre 3,1 y 5, entonces es considerada una oportunidad para los objetivos y se sitúa en la matriz correspondiente. El Impacto Favorable Alto se encuentra entre 4,1 a 5 por otro lado, el Impacto Favorable Bajo, va de 3,1 a 4.

Matriz de Impacto Negativo (Amenazas)			
IMPACTO DESFAVORABLE	ALTO	Preparar planes alternativos y controlar la evolución	Actuar de inmediato; desventaja estratégica
	BAJO	Seguir con planificación actual	Revisar evaluación del impacto
		BAJA	ALTA
		50% PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	

Gráfico 14: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

Si por el contrario la variable obtiene un valor entre 1 y 2,9, se sitúa en la matriz de Amenazas. El impacto Desfavorable Alto va desde los valores 1 a 1,9, el Bajo va desde 2 a 2,9.

Como se puede apreciar en este punto, ya se debería tener una gran cantidad de información interna y externa, actual y futura, familiar y empresarial sobre las variables que

afectan el alcance de los objetivos propuestos por la organización. La misma será la base para la formulación de las estrategias empresariales por lo que es importante realizar un estudio profundo de las mismas.

A continuación, se presenta el marco para el desarrollo de las estrategias.

4. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Antes de comenzar a desarrollar el presente tema, se considera oportuno realizar una aclaración. Las empresas pueden poseer más de un negocio y la definición de los mismos supone un factor crucial para poder realizar una correcta formulación de la estrategia. Como se vio en el apartado de Misión (Análisis de las capacidades empresarias, Identidad), estas se definen principalmente según los clientes que atiende y los productos que utiliza para ello. Ahora bien, puede existir que una empresa atienda dos o más segmentos de clientes fácilmente diferenciables entre sí y en este caso, la misma, tendría dos o más misiones para cada negocio. A esto se lo llama también Unidades Estratégicas de Negocios (UEN).

Por lo tanto, si una empresa posee una única UEN, esa empresa se la considera especializada en un mercado, por otro lado, si posee más de una la misma es diversificada.

Existen numerosos conceptos de UEN, pero la mayoría, según Ocaña (2016), poseen puntos en común. Éstas suponen *“una estructura organizacional independiente o focos de planificación dentro de una misma estructura organizacional que desarrolla su proceso de negocios a partir de:*

- 1. Un grupo de clientes claramente segmentados.*
- 2. Un conjunto de productos orientados a satisfacer al grupo segmentado.*
- 3. Un conjunto definido de competidores.*
- 4. Desarrollo de estrategias similares para imponer una ventaja competitiva superior.”.*

Definirlas correctamente ayudará a establecer una mayor atención y conocimiento de los clientes que atienden las mismas y a definir estrategias acordes. Además, puede existir (y por general sucede) que las UEN's posean interrelaciones entre sí lo cual se traduce en sinergias que surgen por:

- **Interrelaciones Tangibles:** se dan por la vinculación, combinación o interacción entre dos o más actividades de cada UEN. Por ejemplo, compra conjunta de materiales e

insumos, utilización conjunta de canales de distribución o de comunicación, mismo personal, tecnología, etc.

- Interrelaciones Intangibles: la vinculación se da sobre la transferencia o intercambio de capacidades o conocimientos gerenciales, de procesos, de negocios, también conocido como “know how”. Por ejemplo, la información obtenida por el análisis de mercado que realiza una UEN puede llegar a favorecer el conocimiento no solo de esa UEN sino la de otra.
- Interrelaciones con el Competidor: se refiere a la competencia conjunta que puede existir al compartir un mismo competidor entre dos o más Uen’s. Esto último merece una aclaración, las Uen’s pueden poseer competidores conjuntos o no, es decir, pueden existir empresas que posean los mismos negocios y otras, más especializadas tal vez, que atiendan solo uno de ellos. La interrelación existe en el primer caso y no en el segundo.

Ahora sí, una vez despejado el panorama de las Unidades Estratégicas de Negocios, resta adentrarnos en la formulación de la estrategia para las mismas.

“La gran base de la formulación de la estrategia, pues, se encuentra en la rigurosidad del diagnóstico del período anterior.” (Ocaña, 2016). Es decir, el análisis interno ya definió las fortalezas y debilidades de la empresa, estableciendo aspectos propios de la misma y que suponen su capacidad para enfrentar el logro de los objetivos. Por otro lado, el análisis externo, permitió conocer cuáles son aquellas variables y aspectos del entorno que dificultan el alcance de los objetivos, es decir, las oportunidades y amenazas del sector de negocios. Toda ésta información posibilita el establecimiento de estrategias para “atacar” al entorno, aprovechando sus oportunidades y resolviendo amenazas, de manera tal que la empresa pueda mejorar, en última instancia, su rentabilidad.

“Con enfoque sistémico, la dinámica empresarial incluye un conjunto de estrategias de distinta naturaleza para conformar un “todo estructural competitivo”, incluyendo distintos niveles de formulación.” (Ocaña, 2016). El autor habla entonces de un conjunto de estrategias las cuales se encuentran enfocadas en aspectos distintivos de la realidad empresarial pero que, en conjunto, poseen una coherencia sistémica. Plantea 5 niveles de estrategias jerarquizadas según su grado de especialización sobre la realidad empresarial (de menor a mayor enfoque). A continuación, se detalla cada una de ellas:

a) Estrategia Competitiva o de Negocios

El objetivo de la definición de ésta estrategia es establecer con qué valor empresario la empresa competirá en el sector. Es decir, se define cuál es la forma competitiva que surge del valor empresario establecido en las capacidades empresarias y del valor para el cliente. Recordar que Valor Empresa = Valor Cliente posibilita una mejor ventaja competitiva. La pregunta que se debe realizar es ¿Qué Valor es el esperado por los clientes?

Para ello es necesario haber establecido claramente cuáles son las UEN's que posee la organización y cuál es el valor que espera el cliente en cada una. La siguiente matriz sirve como guía para entender dicho valor:

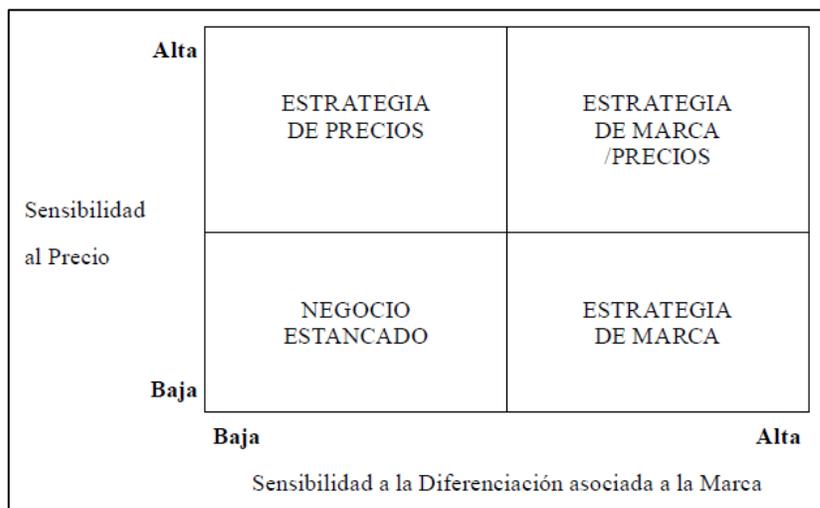


Gráfico 15: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

Desagregando la ecuación de $V_e = V_c$, nos encontramos con que el cliente puede tener preferencia sobre la Marca (sensibilidad a la diferenciación) o al Precio (sensibilidad al precio) o ambas.

$$V_e = V_c$$

$$\text{Identidad (Diferencia - Eficiencia)} = \text{Marca} - \text{Precio}$$

Estrategia de Precio

Como se puede apreciar en la matriz, la estrategia de precio se puede llevar a cabo cuando el cliente espera siempre un precio menor, es decir que en cuanto uno de los competidores ofrezca un precio menor por el mismo producto, los clientes rápidamente cambian de marca (gran sensibilidad al precio y una demanda muy elástica). Pero esto no queda aquí, el valor del cliente por el precio debe ser correspondido por un valor empresa

enfaticado por una identidad enfocada en la eficiencia. Esto quiere decir que la estrategia de precio es posible solo si la empresa se encuentra enfocada en lograr bajos costos y esto trasladarlo al precio, de manera tal de lograr un precio por debajo de la competencia (en realidad al precio promedio del mercado).

Entonces existen ciertas limitaciones para ésta estrategia:

- La Elasticidad de la demanda: los clientes deben reaccionar frente a cambios en el precio, provocando un aumento de la demanda ante disminuciones en el mismo.
- Los costos y su impacto en la rentabilidad: la estructura de costos debe permitir que los mismos (principalmente los fijos) disminuyan ante aumentos de la cantidad vendida. Por ejemplo, logrando mayor utilización de la capacidad instalada, especialización, aprendizaje, economías de escala, etc.
- Las acciones estratégicas ofensivas o defensivas de la competencia: la tan conocida guerra de precios se da por la participación de mercado. Debido a que es necesario aumentar la cantidad vendida para poder mantener los precios bajos (de otra manera la empresa puede tenerlos, pero trabajando a pérdida, acción no sostenida en el largo plazo, caso de la empresa “A” en el gráfico siguiente), existe mucha rivalidad de los competidores por ofrecer un precio menor al cliente.

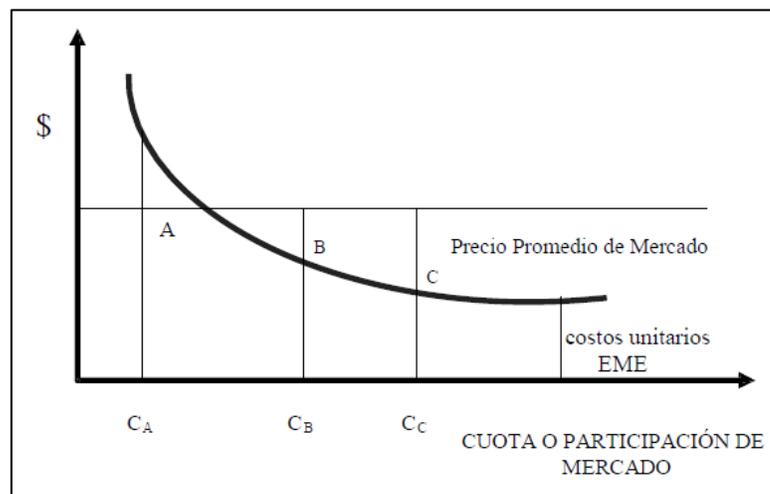


Gráfico 16: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

Como se puede apreciar, la empresa que mantenga la mayor cuota de mercado (“C”) será la que pueda establecer el precio más bajo (ya que sus costos unitarios son los menores y se encuentra trabajando próximo a la Escala Más Eficiente, EME). Dicha empresa puede optar por bajar los precios aún más por debajo del precio promedio de mercado, obteniendo

nuevamente un aumento de la cuota de mercado (sólo hasta cierto punto, el aumento de la cantidad vendida no siempre significa menores costos ya que puede existir factores como el sobrecargo de personal, maquinas, errores, etc.). O también puede mantener los precios y lograr un aumento de la rentabilidad. Por otro lado, si las otras empresas (caso “A” y “B”) deciden atacar al líder, deberán sacrificar rentabilidad hasta lograr alcanzar o superar la participación del mismo. Esto es así porque mientras la empresa “C” se mantenga con dicha participación de mercado, siempre estará en mejores posibilidades para disminuir más sus precios y desalentar a los competidores.

Estrategia de Marca

Un cliente con preferencia sobre las diferencias, es decir, aquellos atributos del producto que percibe como únicos, estará en condiciones de pagar un precio mayor por dicho bien o servicio. Y, como se señaló anteriormente, el valor empresa debe tener una Identidad orientada a generar diferencias de modo tal de lograr igualar el valor para el cliente (por la marca).

Tal y como afirma Ocaña (2016), *“la marca es un valor simbólico que representa la imagen del producto que el cliente percibe como ideal para satisfacer una necesidad.”*. La estrategia de marca, entonces, supone entender cuál es esa necesidad (y sus particularidades) y comenzar a realizar esfuerzos en las distintas etapas del proceso de negocios, de modo tal de lograr generar valor para el cliente.

Para poder llevar a cabo dicha estrategia, primero es necesario entender cuál es el posicionamiento de la marca. El mismo no necesariamente refleja el liderazgo por cuota de mercado, sino que supone el conjunto de conocimientos, experiencias y sentimientos que el cliente se forma con la marca y los cuales se encuentran en su mente. Por lo tanto, la única manera de conocerlos es infiriendo en sus pensamientos, sentimientos e intenciones que posee con la marca.

Entonces, el posicionamiento es un aspecto subjetivo de cada cliente, la idea es lograr homogeneizarlo para poder determinar cuál es el lugar que ocupa la marca en la mente del mismo. Para ello, Ocaña, plantea una matriz la cual se encuentra compuesta por 2 ejes muy importantes para dicho posicionamiento:

- **Percepción de valor**: sensaciones con la marca, grado de conocimiento sobre la misma, grado de preferencia, de fidelización, etc. supone el conjunto de aspectos subjetivos que el cliente se forma por el contacto con la misma.

- Criterios de Señalamientos de la Marca: son los esfuerzos que realiza la empresa para poder responder a dichas percepciones de valor, por ejemplo, originalidad, pasión, lealtad, orden, forma, etc.

		Criterios de Señalamientos	
		Bajos	Altos
Percepción de valor	Fuerte	Marca Rezagada	Marca Líder
	Débil	Marca Precaria	Marca Seguidora

Gráfico 17: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

La matriz anterior ayudará a realizar el diagnóstico competitivo que posee la marca actualmente. Se pueden definir 4 posibles estados:

- **Marca Precaria**: percepción de valor débil y criterios de señalamientos bajos caracterizan a éste tipo de marcas. El primero supone cierta indiferencia del cliente por la marca, tal vez debido a que la necesidad/deseo del mismo responde a valores genéricos, es decir, busca un producto básico sin grandes diferencias. Por otro lado, los criterios de señalamientos bajos pueden indicar preferencia por una estrategia de precios.
- **Marca Rezagada**: con una alta percepción de valor no necesariamente se logra un posicionamiento fuerte. Por ejemplo, el cliente puede poseer conocimiento por la marca y ciertos atributos, pero si no existe una respuesta de la empresa con criterios de señalamiento que sustenten dicha percepción, la marca comienza a perder valor.
- **Marca Seguidora**: es el típico caso del competidor seguidor. Existen altos esfuerzos por generar criterios de señalamientos, pero los mismos están enfocados en igualar (asemejar mejor dicho) al líder. Lo que sucede es que el cliente no posee un alto valor por la marca ya que la ve como un reflejo de la primera marca, a la cual la ve como única.
- **Marca Líder**: en éste caso el cliente ve a la marca como única e inigualable. En su mente se encuentra primera, sin embargo, esto no supone que compre sus productos.

Como dije, el posicionamiento no refleja la participación de mercado, se puede desear un producto de una marca reconocida sin realizar la acción de compra. Ésta última depende de otros factores como los sociales, económicos, legales, etc.

Estrategia Marca/Precio

Consiste en llevar a cabo ambas estrategias. Sin embargo, siempre existirá cierta tendencia hacia una u otra. Esto radica en diversos aspectos como la conducta del cliente, sus expectativas y deseos, la situación actual de la empresa y las posibilidades de mejoras, los costos de las mismas, decisiones personales de la dirección, etc. Por último, se debe considerar que esta estrategia probablemente insuma mayores recursos por lo que no se debe tomar la decisión a la ligera.

Entonces, la empresa deberá enfocar su estrategia hacia dichas preferencias del cliente. Es decir, una Identidad enfocada en generar diferencias únicas para un cliente sensible a la marca, o una Identidad enfocada en la eficiencia para un cliente que espera un precio menor, o una Identidad que logre ambas direcciones. Además de esto, deberá definir cuál es su alternativa de marketing, la cual permitirá complementar la anterior estrategia (precio, marca o marca/precio), es decir:

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

Gráfico 18: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

Con línea de productos se refiere a la cantidad de productos que contiene la oferta de la empresa (muchos y variados o pocos especializados). El número de segmentos es la

cobertura de la empresa sobre el mercado, es decir, a la cantidad de clientes que llega la oferta de la misma (a todo el mercado o a segmentos específicos). Las alternativas estratégicas son:

- **Marketing Diferenciado Especializado en Clientes:** estrategia con línea de productos amplios para un segmento específico, por ejemplo, repuestos y accesorios para una marca de automóviles determinada.
- **Marketing Diferenciado Especializado en Productos:** una línea de productos pequeña pero que abarque muchos segmentos de clientes, por ejemplo, una marca de yerba mate (pocas variedades y con alcance a muchos segmentos diferentes).
- **Marketing Especializado o Enfocado:** línea de productos pequeña enfocada en uno o pocos segmentos de clientes, por ejemplo, una marca de productos para celíacos.
- **Marketing Indiferenciado para todo el Mercado:** estrategia con una línea de productos grande y variada destinada a cubrir muchos segmentos de clientes, por ejemplo, una marca de productos lácteos.

b) Estrategia de Posicionamiento Competitivo

Este tipo de estrategia se encuentra condicionada por la actual (y esperada) participación de mercado, es decir, por las ventas actuales y esperadas. La determinación de la posición competitiva actual permite desarrollar estrategias para cambiarla o fortalecerla. Para ello será necesario definir si la organización se encuentra como Líder, Seguidor o Rezagado en el sector. Dicha posición es fruto de las acciones estratégicas tomadas en el pasado y, como afirma Ocaña (2016) *"...el líder defiende su participación de mercado, el seguidor normalmente ataca la posición del líder, mientras que el rezagado desarrolla acciones para adaptarse en su condición y lograr "alguna" participación de mercado aceptable."*. Entonces, de dicha frase se puede concluir que existen básicamente 2 tipos de estrategias a seguir, respecto a la posición competitiva, estrategia de **Ataque** o de **Defensa**. A continuación, la matriz de diagnóstico:

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

Gráfico 19: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

Estrategias de Ataque

Como se puede apreciar, la condición para poder llevar a cabo una estrategia de ataque es la de poseer capacidades empresarias con dominio de fortalezas. Esto es así porque el hecho de poseer dominio de fortalezas supone una ventaja competitiva importante, la cual permite aumentar o mantener la participación de mercado.

Si la elección es mantener la participación de mercado, la estrategia es llamada de ***Contraataque*** y se caracteriza por el mantenimiento del valor empresarial. Una de las causas suele ser la de responder a los actos de los competidores a modo de “represalia”, este normalmente es el caso típico del Líder que desea mantener su posición dominante. Por otro lado, también se puede optar por una estrategia de contraataque cuando, por elección propia, se decide afectar la rentabilidad (como en la estrategia de precio por ejemplo, cuando la empresa debe resignar rentabilidad para poder competir).

Otra opción sería la estrategia de ***Ataque*** propiamente dicha, la cual busca aumentar el valor empresarial a través de la mejora de las actividades de valor, de modo tal que supongan una optimización de las mismas (ya sea en busca de diferencias, eficiencias o identidad).

Las anteriores estrategias suponen dominio de fortalezas, pero ¿qué sucede con las particularidades del sector? Para ello existen las siguientes tácticas:

- ***Estrategias de Ataque con Táctica Envolverte:***

Dominio de Fortalezas, y un sector de negocios con preponderancia de Oportunidades, permite a la organización llevar a cabo una táctica envolverte. La misma supone atacar las oportunidades del mercado con estrategias que abarquen todo el mercado. Es el caso de los

negocios de volumen donde se compite en muchos segmentos de clientes, con gran cantidad de líneas de productos, y donde las economías de escala suponen un factor importante.

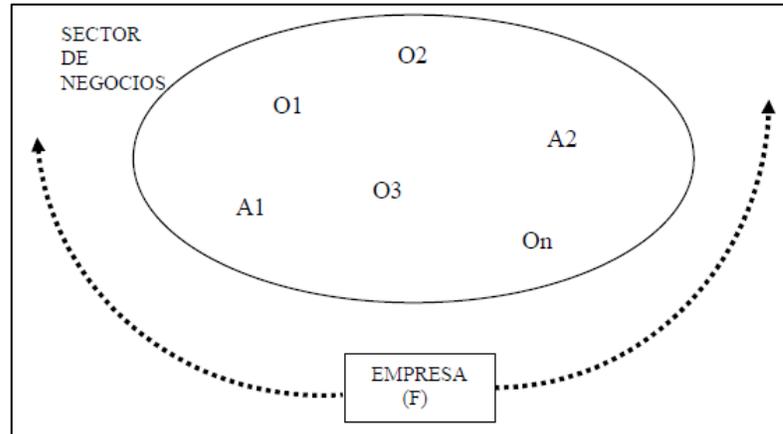


Gráfico 20: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

- *Estrategias de Ataque con Táctica de Varios Ladoss:*

Cuando el sector posee dominio de amenazas, las fortalezas deben estar orientadas a aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el mismo. Tal es el caso de empresas que deben lidiar con grandes competidores, estas optan por sacar provecho de sus fortalezas a través de nichos de mercados o segmentos específicos donde pueden establecer las reglas de juego.

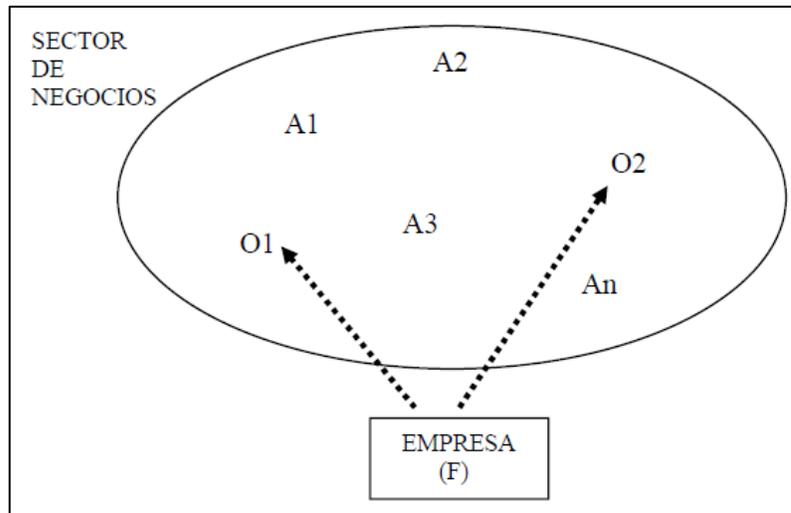


Gráfico 21: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

Estrategias de Defensa

Por otro lado, si la situación de la empresa es aquella donde prevalecen las Debilidades en sus capacidades empresarias, las estrategias son de Defensa y pueden ser:

- ***Reconfiguración:*** se trata de generar un nuevo valor empresario para el segmento actual, enfocándose en el proceso de negocio para responder adecuadamente al ambiente. Producir cambios en el producto, agregar nuevos servicios, mejorar el tiempo de respuesta al cliente, etc.
- ***Redefinición:*** también supone generar un valor empresario alternativo, pero situándose en otro segmento de negocios. Es decir, es una estrategia de especialización. Nueva cobertura geográfica, nuevo segmento de clientes, productos específicos, etc.
- ***Mantenimiento:*** mantener la posición actual también puede ser una opción válida, siempre y cuando la supervivencia de la empresa no corra peligro. Por ejemplo, el seguidor, es uno de los que suele tomar ésta iniciativa cuando el segmento de negocios es importante y le trae beneficios.

Las tácticas para éste tipo de estrategias son:

- ***Estrategias de Defensa con Táctica de Flancos:***

La empresa puede encontrarse frente a la situación donde sus competidores poseen mayores fortalezas, en éste caso, no le queda otra opción que defenderse. Pero, frente a un sector de negocios donde prevalecen las Oportunidades, la actitud de la misma puede ser activa. Se trata de defenderse de los competidores y las amenazas que suponen, haciéndose fuerte y mejorando aquellos aspectos que le suponen debilidades, pero aprovechando algunas oportunidades que mantengan correlación con sus pocas fortalezas.

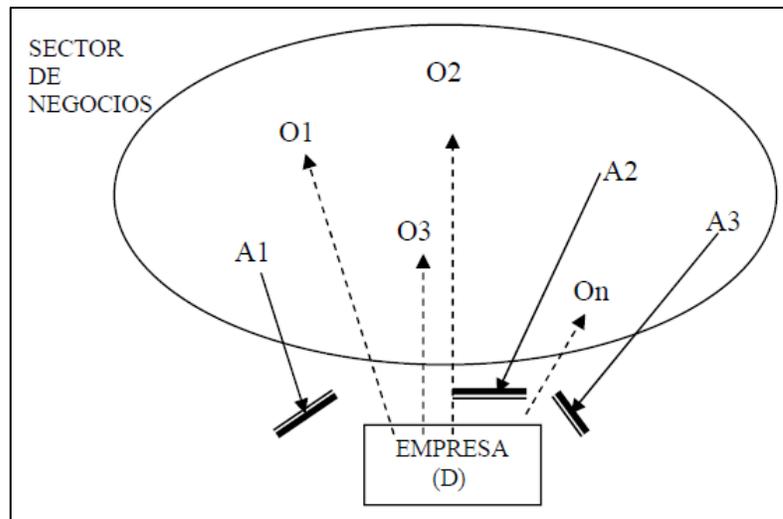


Gráfico 22: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

- **Estrategias de Defensa con Táctica de Retaguardia:**

La peor situación se da cuando, además de poseer grandes Debilidades, se debe enfrentar a un sector con mayoría de amenazas. Se trata de una situación muy hostil donde la empresa debe preocuparse por atender aquellos aspectos que afectan su supervivencia. La estrategia es sostenible en el corto plazo y debiendo mantener una mirada prospectiva la cual le permita evaluar su situación en el futuro. Si a largo plazo el escenario sigue siendo hostil (con grandes expectativas de rentabilidades negativas), deberá considerar la salida del sector en un tiempo que le permita sacar provecho de sus activos.

c) Estrategias de Crecimiento

Una vez definida la estrategia general o de negocios y el posicionamiento deseado, lo siguiente es establecer cómo se va a crecer para poder cumplir lo definido. Para ello existen 3 tipos de estrategias las cuales pueden superponerse, es decir, la empresa puede decidir llevar a cabo una, dos o más estrategias para poder crecer:

Estrategias Intensivas

Suponen explotar las oportunidades del mercado que no han sido aprovechadas, llevando a cabo acciones agresivas, en busca de un aumento rápido de la cuota de mercado, y mirando de cerca al competidor y sus posibles reacciones. Las alternativas son:

- Penetración de Mercados: la estrategia se desarrolla en el segmento actual con los productos actuales, es decir, se busca explotar los negocios actuales con acciones como:
 - Desarrollo de la demanda primaria
 - Aumentar la cuota de mercado
 - Adquirir mercado
 - Defender la posición de mercado
- Desarrollo de Productos: nuevos productos con destino a los clientes actuales a través de:
 - Adición de características
 - Ampliación de la gama de productos
 - Rejuvenecimiento de una línea de productos
 - Mejoramiento de la calidad
 - Adquisición de una gama de productos
 - Racionalización de la gama de productos
- Desarrollo de Clientes: supone insertar los actuales productos en nuevos segmentos de clientes, los cuales poseen cierta potencialidad de compra. Las acciones pueden ser:
 - Nuevo segmento de usuarios de la misma zona geográfica
 - Nuevos circuitos de distribución
 - Expansión geográfica incorporando nuevas regiones

Estrategias de Diversificación

En éste tipo de estrategias el crecimiento se da a través de la incursión en nuevos mercados con una nueva oferta, es decir, nuevos clientes con productos nuevos. Esto puede suceder por oportunidades en nuevos mercados, etapas del proceso productivo que encuentran su propio mercado (autopartes, desperdicios, servicios, etc.), búsqueda de sinergia o complementariedad de los negocios actuales, etc. Las vías de diversificación son típicamente dos:

- Diversificación Relacionada: la búsqueda de nuevos mercados se da a través de la relación de los mercados actuales con los nuevos, es decir, se buscan puntos de contacto que potencien los negocios. Esto es ya sea por la búsqueda de economías de escala, de protección de nuevos ingresos, aprovechamiento de recursos, etc.

- Diversificación No Relacionada: al contrario de la anterior, éste tipo de estrategia no busca puntos de contacto, sino que los negocios posean características tan disímiles como sea posible. Una de las principales razones es la diversificación de riesgos, lo cual le permite a la empresa protegerse si algún negocio no funciona.

Estrategias de Integración

Suponen la búsqueda de control de eslabones de la cadena de abastecimiento, es decir, de proveedores o distribuidores los cuales no solo que son una fuente de potenciales negocios y sinergia organizacional, sino que ejercen cierto control sobre la empresa por la dependencia de los mismos. Las opciones son:

- Integración Hacia Atrás: el crecimiento se da por la adquisición (o desarrollo) de proveedores de recursos o insumos. Por lo general se trata de recursos críticos los cuales poseen requerimientos especiales como tiempo, calidad, precio, etc. El control de los mismos puede significarle a la empresa menores costos y potenciales ineficiencias relacionadas al tiempo y a la calidad.
- Integración Hacia Adelante: al contrario de la cadena de valor, la empresa adquiere (o desarrolla) distribuidores que le permitan asegurar tiempos de entrega, cobertura de mercado, especificaciones en los procesos, eficiencias en costos, etc.
- Integración Horizontal: supone la unión de empresas, del mismo segmento u otro, para desarrollar negocios en conjunto. Se da a través de alianzas, joint venture, cooperativas, uniones transitorias de empresas, etc.

Ahora bien, para poder seleccionar qué estrategia llevar a cabo se deberá tener en cuenta la estrategia competitiva y la de posicionamiento, así como también la siguiente matriz de Ocaña:

		Condición Empresarial	
		Bajos	Altos
Atractivo del Sector	Fuerte	-Desarrollo de Productos -Integración Hacia Atrás o Adelante -Penetración de Mercado	-Desarrollo de Clientes -Desarrollo de Productos -Penetración de Mercados -Diversificación Relacionada -Integración Hacia Atrás o Adelante
	Débil	-Integración Horizontal -Diversificación Relacionada o No Relacionada -Desinversión	-Desarrollo de Clientes -Desarrollo de Productos -Penetración de Mercados -Integración Hacia Atrás o Adelante

Gráfico 23: Estrategias de Crecimiento. Elaboración propia.

A su vez existe un complemento a la anterior matriz y es la llamada Matriz de Ansoff o de Mercado/Producto:

Línea de Productos	Varias	DESARROLLO DE CLIENTES	DIVERSIFICACIÓN
	Una	PENETRACIÓN DE PRODUCTOS	DESARROLLO DE PRODUCTOS
		Una	Varias
		Segmento de clientes	

Gráfico 24: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

d) Estrategias Organizacionales

Una vez definidas las anteriores estrategias (Negocios, Posicionamiento y Crecimiento), sigue definir cómo se va a encarar estructuralmente el cambio. Es decir, se establece un plan de acción para adaptar la estructura a las estrategias definidas ya que, según

Ocaña (2016), *“el crecimiento de la estructura (cualquiera sea la forma) debe seguir al crecimiento del negocio.”*.

Para ello se definen 3 tipos de estrategias:

Desarrollo Interno

Se trata de focalizar la estrategia organizacional internamente, es decir, prestar atención a las jerarquías, poderes, departamentos, redes de comunicación, dispositivos de control, manuales y procedimientos, etc. para adaptarlos a los objetivos organizacionales y por ende a la estrategia. Para ello es necesario realizar un diagnóstico o auditoría interna para determinar la situación actual y, de esa manera, definir los puntos críticos a cambiar.

El desarrollo interno, también conocido como downsizing o reingeniería, es un proceso arduo y tedioso, donde suelen existir ciertas inercias que dificultan el cambio. Por ello es que se recomienda realizarlo de una manera in situ complementado con un análisis de organigramas, manuales y procedimientos los cuales, si bien no siempre reflejan la situación actual, permiten obtener un panorama rápido y global. Como se dijo, a esto se lo complementa con entrevistas, observaciones, encuestas al personal de toda la organización de manera tal de no solo lograr la participación y adhesión de todos, sino de obtener un panorama completo.

Adquisiciones o Absorciones

Por otro lado, existe el camino “rápido” para lograr las estrategias de negocios, posicionamiento y crecimiento. Se trata de adquirir, a través de la compra de acciones u activos, la propiedad de una empresa la cual suponga un elemento circunstancial para el alcance de las demás estrategias. Es una opción que suelen elegir las grandes empresas para crecer rápidamente, principalmente cuando se optó por una estrategia de Integración o Crecimiento Intensivo.

Las consideraciones a tener en cuenta son muchas, pero las principales son el cruce de culturas entre las empresas, el costo financiero de la operación, el impacto comercial (marca, posicionamiento de mercado, grado de compatibilidad, etc.), el impacto en las operaciones y sistemas, etc.

Alianzas o Fusiones

La última opción es la de crecer mediante la cooperación, es decir, llevar a cabo acuerdos a largo plazo con otra organización para poder aprovechar sinergias entre las mismas y, de ésta forma, ambas puedan alcanzar los objetivos propuestos. Las opciones son:

- Alianzas Complementarias: se trata de dos o más empresas que realizan actividades distintas pero complementarias. Por ejemplo, una empresa productora se une a una empresa que se dedica a la venta y distribución.
- Alianzas de Integración Conjunta: en este caso las empresas son similares, incluso competidoras, y se unen para aprovechar economías de escala en la compra de insumos y materias primas, capacitación del personal, etc.
- Alianzas de Adición: empresas que desarrollan, producen y comercializan de manera conjunta para poder alcanzar objetivos que individualmente no podrían hacerlo.

e) Estrategias Funcionales

Se trata de las bases que permitirán que las estrategias de Negocio, Posicionamiento, Crecimiento y Organizacionales puedan llevarse a cabo. Para ello, lo que se definen son aspectos operativos relacionados principalmente a presupuestos, procesos y actividades que deberán desarrollar los distintos departamentos de la organización. De ésta manera, se busca terminar de alinear todas las estrategias en sus distintos niveles, así como también lograr focalizarlas lo más posible a la realidad organizacional, con sus procesos, recursos y personas.

E. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

Se definieron a las empresas y particularmente aquellas que poseen influencia familiar. Las características y aspectos particulares, los cuales muchas veces suelen ser causas de conflictos, fueron establecidos. Por ello que se encontró necesario realizar un Protocolo Familiar, el cual busca remediar dichos aspectos aprovechando las ventajas que suponen las empresas familiares. Una vez expuesta la herramienta para establecer cierto orden a la órbita familiar, se consideró añadir un Plan Estratégico de Negocios el cual permitirá no sólo dar respuesta a los estímulos que provienen del entorno, sino de establecer un rumbo para 24hs.

A continuación, se exponen los aspectos prácticos del presente trabajo de investigación. Si bien se encuentran separados los análisis familia y empresa, la relación de ambas orbitas de 24hs fueron tenidas en cuenta en todo momento.

II. ANÁLISIS DE LA EMPRESA FAMILIAR



Originaria del este provincial y descendiente de productores agropecuarios, la familia Dibiagi tiene numerosas ramas cuyos integrantes realizan actividades económicas en diferentes sectores de negocios. Existe cierta sinergia entre las unidades de negocios de los distintos miembros de la familia donde, a pesar de los años, prevalece cierto espíritu de solidaridad.

Fue así como a mediados del año 2011 Beatriz, la menor de las hermanas de 2da generación, recibe una propuesta de negocios por parte de sus hermanas para ocupar el lugar de concesionaria de un local comercial en una estación de servicio. Beatriz que en ese momento estaba viviendo en la ciudad de Mendoza, debía trasladarse hacia el este provincial para aprovechar dicha oportunidad.

Luego de un año abre sus puertas Drugstore 24, anexo de la estación de servicio Panamericana, ubicado en la Ruta Nacional 7 km 1003 San Martín. El objetivo de la estación, con Beatriz en la dirección del mini mercado, fue aumentar el valor ofrecido a los clientes y captar nuevos segmentos respecto a la diversidad de personas que transcurren por el lugar. Con esa premisa como guía, los esfuerzos fueron dirigidos hacia prestar un servicio acorde a las expectativas de los clientes. Honestidad, responsabilidad y empatía son valores pilares que forman parte de la cultura organizacional desde su inicio. Con una estructura orgánica y poco desarrollada, el elemento aglutinador reside en la confianza entre los miembros y en el sentimiento de familia que se genera dentro.



Con el paso del tiempo, se desarrollaron otros negocios en la familia. Se adquirió una finca de 10 hectáreas donde se trabaja únicamente la vid y la cual se encuentra en el mismo departamento. De éste negocio se encarga únicamente el fundador, dejando algunas tareas a sus hijos ocasionalmente. Además, se pretende desarrollar un negocio inmobiliario el cual actualmente posee 2 propiedades en la ciudad de Mendoza.

El presente trabajo se centra en la familia que comienza con Beatriz Dibiagi ya que ella fue la fundadora de los respectivos negocios. Por otro lado, 24hs será el centro de atención de los aspectos estratégicos y de la dimensión “Empresa” y “Propiedad” del modelo de Tagiuri y Davis. A continuación, se presenta el gráfico de dicho modelo adaptado a la familia:

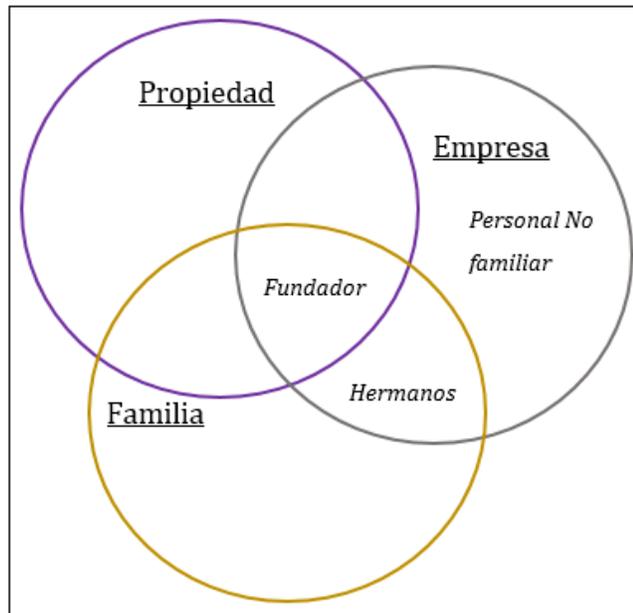


Gráfico 25: Dimensiones de 24hs. Elaboración propia.

Propiedad-Empresa-Familia: La fundadora es la única que se encuentra en ambas dimensiones. Posee la totalidad de la propiedad de 24hs, puesto directivo en la empresa y es parte de la familia. Caracterizada por un estilo autocrático, ha sabido sostener el negocio tomando decisiones de manera intuitiva principalmente.

Actualmente se plantea la sucesión del mismo, por lo que se espera que deje la dimensión empresarial. Dado esto, presenta sentimientos y emociones encontradas, por un lado, desea dejar la empresa y por otro ve a sus sucesores poco preparados.

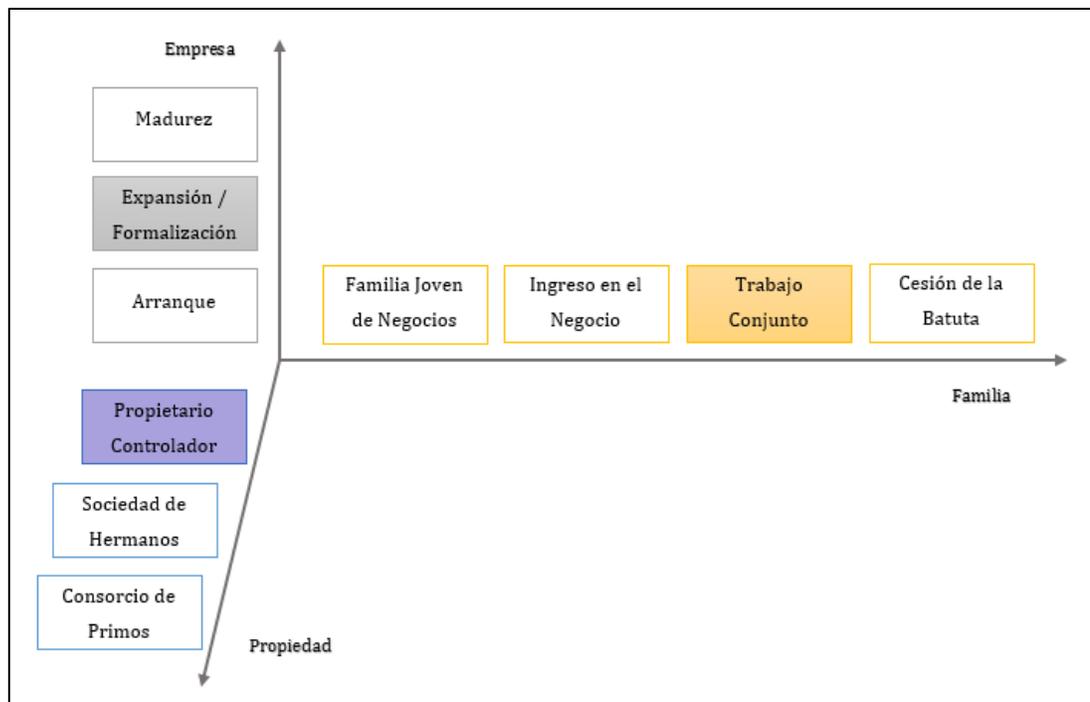
Empresa-Familia: Los 3 hermanos ocupan puestos directivos de la empresa. Con carreras profesionales en rumbo (dos de ellas relacionadas al ámbito de los negocios), su dedicación por la empresa no es del 100%. El mayor de ellos es quien actualmente intenta dedicarle mayor tiempo y es el que intenta introducir el profesionalismo en 24hs. Si bien los 3 afirman querer ocuparse más por la empresa y comenzar a desarrollar aspectos estratégicos y profesionales en la misma, no existe un acuerdo de voluntades para dicha decisión la cual se asiente de manera formal.

Actualmente ven aumentar sus responsabilidades por la inminente salida del fundador. Debido a esto, los conflictos y desajustes son grandes, pero prima la buena voluntad y el ambiente familiar.

Empresa: Además de la familia existe personal no familiar que trabaja en la empresa. Realizan trabajos operativos y actualmente poseen una rotación media. Sin embargo, suelen

adoptar fácilmente la cultura familiar y sus valores. También existe un contador que realiza su labor a modo de staff corporativo (aconseja profesionalmente a la familia).

Tal y como se señaló en el marco teórico, el modelo de Tagiuri y Davis es totalmente estático. Esto nos aleja en parte de la realidad en la que viven las familias empresarias, ya que se caracterizan por cierto dinamismo ocasionado por nuevas generaciones, entrada y salida de familiares de la empresa, conflictos y etapas generacionales de los miembros, etc. Es por ello que, a continuación, se presenta un breve análisis del Modelo Evolutivo Tridimensional el cual intenta exponer dicha problemática a la empresa en cuestión:



A. DIMENSIÓN EMPRESA – ETAPA: EXPANSIÓN / FORMALIZACIÓN

Planificación estratégica, Control de stock, Análisis financiero, Protocolo, Cuadro de Mando Integral, Costos ABC, Mejoramiento de Procesos, etc., son herramientas propias de la profesionalización. La aplicación de ellas se vuelve necesaria siempre y cuando la empresa desea mantener un crecimiento sostenido en el tiempo, incluso sobrevivir en algunos mercados. 24hs intenta realizar dichos esfuerzos, principalmente a través del hermano mayor. Sin embargo, se trata de actitudes aisladas las cuales no poseen consenso en la familia.

La misma se encuentra en una introducción hacia la profesionalización y para continuar es necesario aunar voluntades en pos de no solo profesionalizar sino de creer que ayudará a mejorar la situación de la empresa. De ésta forma se logra mayor adhesión a las nuevas prácticas y la gestión se vuelve más amena.

B. DIMENSIÓN PROPIEDAD – ETAPA: PROPIETARIO CONTROLADOR

Como se dijo, actualmente el único propietario es la fundadora. Sus intenciones son las de dejar la gestión de 24hs a los hermanos, pero no es clara con la propiedad. La falta de comunicación y abordaje de los hermanos imposibilita la determinación del aspecto propietario.

La sociedad de Hermanos es un aspecto inminente dada las intenciones del fundador de dejar 24hs y dedicarse a los otros negocios. Dicha transición no es fácil y requiere de grandes dosis de diálogo y empatía en el mismo.

C. DIMENSIÓN FAMILIA – ETAPA: TRABAJO CONJUNTO

En la dimensión familiar los problemas son menores. No existen grandes conflictos de intereses entre los miembros y la armonía en conjunto con la unión familiar es una de las grandes fortalezas que poseen.

Sin embargo, existen dos aspectos a resaltar. Por un lado, hay cierto desequilibrio de responsabilidades y trabajo que no se representan en la estructura de la empresa (puestos directivos). Todos quieren tomar decisiones y aplicar avances en la empresa, pero en la práctica no se ve eso (la madre y el hermano mayor son quienes sostienen el aspecto directivo de 24h). Por otro lado, la inminente etapa de Cesión de Batuta lleva a comenzar a analizar el proceso sucesorio y los puntos claves que deberá contener.

Además de los nombrados aspectos particulares de la familia, existe la empresa como tal y sus negocios, o mejor dicho sus Unidades Estratégicas de Negocios (UEN's). Las mismas son:

- **Drugstore:** se trata del servicio de venta de productos de consumo masivo y los cuales no suponen bienes de primera necesidad. Esto último se refiere a golosinas, galletas,

bebidas con y sin alcohol, cigarrillos, etc. También se ofrecen productos comúnmente utilizados en viajes como cargadores, auriculares, mapas, etc. Por lo tanto, las líneas de productos que maneja 24hs en ésta Uen son:

- Golosinas
- Galletas
- Snacks
- Bebidas con alcohol
- Bebidas sin alcohol
- Sándwiches
- Artículos Generales

A su vez, el segmento de clientes es muy amplio dado el tipo de productos que se comercializa. Sin embargo, se pueden caracterizar dos tipos:

- Cientes de compra planificada y cotidiana: El rango de edad es amplio y sus requerimientos y/o expectativas se basan en bajos precios, atención cordial y horario de atención extenso.
- Cientes de compra casual y esporádica: Se trata principalmente de turistas que pasan por la ruta nacional N°7 y que o bien paran a cargar combustible y realizan una compra impulsiva, o se trata de viajeros que necesitan algún tipo de producto y lo encuentran en 24hs. El rango de edad también es amplio y sus requerimientos son principalmente precios bajos, horario de atención completo, diversos medios de pago y diversidad de productos. La ubicación juega un papel importante para ellos también.

Por otro lado, los principales competidores de ésta Uen son:

- Shell
 - Punto Mitre
 - Autoservicio San Pedro
-
- **Café/bar**: servicio de cafetería para llevar o consumir en el local. También supone productos complementarios como facturas, sándwiches, alfajores, jugos envasados, etc. y la venta de bebidas (con y sin alcohol). Las líneas de productos son:
 - Café y otros derivados
 - Panadería y productos complementarios
 - Jugos envasados

- Bebidas con alcohol
- Bebidas sin alcohol

A su vez, los clientes a los cuales apuntan dichos productos son:

- Clientes de compra planificada y cotidiana por trabajo: Se trata de personas que recurren al establecimiento para utilizar el servicio de wifi y/o cafetería antes, durante o después del trabajo/estudio. Sus requerimientos suelen pasar por una buena atención, buen servicio de wifi y comodidad en las instalaciones.
- Clientes de compra planificada y cotidiana por recreación: Personas de ambos sexos que consumen los productos antes indicados y que recurren al local a modo de esparcimiento, comúnmente del estilo de reunión con amigos y/o para disfrutar del servicio de televisión. Sus requerimientos son servicio de tv, música y comodidad.
- Clientes de compra casual y esporádica: Se trata nuevamente de aquellos turistas que deciden realizar una parada para distenderse antes, durante o después del viaje. Suelen tener expectativas fijadas en precios bajos, comodidad y buena atención. La ubicación también es un factor importante.
Respecto a los competidores, éstos son:
 - Shell
 - Punto Mitre

Como se puede ver, existen numerosas problemáticas a tratar. La sucesión, los puestos directivos, la profesionalización de la empresa, la inexistencia de un plan empresarial, el descuido del análisis del entorno y sus implicancias, etc. Es por ello que se considera oportuno presentar dos herramientas, propias de la mencionada profesionalización, que ayudarán a solucionar dichas problemáticas. Ellas son el Protocolo y el Plan Estratégico de Negocios. A continuación se presentan a ambas.

III. PROTOCOLO FAMILIAR

Tal y como se detalló en la hipótesis del presente trabajo, se pretende que la aplicación de un Protocolo Familiar ayude a ordenar aspectos de la órbita familiar. Con éstos últimos se refiere a la inminente sucesión del fundador, las responsabilidades de los familiares en el trabajo, la propiedad y los derechos que surgen de la misma, valores familiares y criterios en los negocios, etc.

A continuación, se presenta el Protocolo. El mismo pretende explicitar las medidas discutidas, y correctamente seleccionadas, por los miembros presentes en las reuniones previas a su formulación.

1. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Tipo de Empresa Familiar Actual

Se establece que el tipo de Empresa Familiar que actualmente engloba a la dinámica de ambas órbitas (empresa y familia) es:

- Empresa de Trabajo Familiar: propia de empresas jóvenes y pequeñas donde los miembros de la familia se encuentran a disposición de la empresa y, esta última, supone el sostén de la primera.

Tipo de Empresa Familiar Futura

Se establece que el tipo de Empresa Familiar que englobará a la dinámica de ambas órbitas (empresa y familia) será:

- Empresa de Dirección Familiar: con cierto grado de profesionalización el cual supone, entre otras cosas, la apertura a directores no familiares y el establecimiento de ciertas reglas para que los miembros de la familia puedan ocupar dichos cargos.

¿Por qué seguir siendo una Empresa Familiar?

- ❖ Porque nuestra empresa nos une.
- ❖ Porque estamos orgullosos de nuestra historia y de los logros obtenidos por nuestra empresa.
- ❖ Porque nos proporciona un buen nivel de vida.

- ❖ Porque nos gusta trabajar para nosotros mismos.
- ❖ Porque al ser nuestra nos motiva a luchar y sacrificarnos.

Aspectos a esperar de la Empresa

- ❖ Información general del negocio.
- ❖ Información sobre las principales decisiones tomadas o por tomar.
- ❖ Rentabilidad.
- ❖ Una dirección competente.

¿Cuándo dejar de ser una Empresa Familiar?

- ❖ Cuando las relaciones familiares se puedan ver muy perjudicadas si se mantiene la empresa de la familia.
- ❖ Cuando la siguiente generación no desee continuar con la empresa.
- ❖ Cuando se necesite una fuerte inyección de capital y no se pueda seguir como empresa familiar o no convenga a la familia endeudarse para obtenerlo.
- ❖ Cuando exista el deseo de vender la empresa en una parte importante de los propietarios familiares.

Criterio de la familia empresaria a seguir:

Primero la familia (se entiende que la felicidad de la familia y el sentimiento de unidad deben priorizarse).

2. MARCO ESTRATÉGICO Y FINANCIERO

Marco	Criterios	
Estratégico	Nuestra empresa debe crecer.	
	Los recursos económicos se asignarán a:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nuevos productos/rubros ➤ Mobiliario e infraestructura ➤ Área de administración general
	No existirán propietarios no miembros de la familia.	
	Sin embargo, deberíamos realizar alianzas y colaboraciones con terceros	
Financiero	Beneficios de la empresa:	Reinvertir la mayor parte, repartiendo el resto
	Nivel de endeudamiento:	Bajo

3. VALORES FAMILIARES Y EMPRESARIALES

Valores Familiares	Valores Empresariales
❖ Unidad	❖ Idoneidad
❖ Compromiso	❖ Compromiso
❖ Crecimiento	❖ Unidad
	❖ Visión Emprendedora

4. EL TRABAJO DE LA FAMILIA

Tanto familiares (de la actual y siguiente generación) como cónyuges, parejas de hecho y otros familiares (tíos, cuñados, primos, etc.) deberán cumplir con lo dispuesto a continuación:

1. Las tareas y tipos de trabajo a desempeñar serán asignados por el Consejo de Familia.
2. Podrán aspirar hasta puestos de mandos intermedios salvo disposición que emita el Consejo de Familia.
3. Comportamientos y Actitudes a demostrar en su trabajo en la empresa:
 - ❖ Proactividad
 - ❖ Tratar bien al personal.
 - ❖ Tratar bien a los clientes.
4. Beneficios que poseen:
 - ❖ Teléfono pagado por la empresa.
 - ❖ Gastos de Automóvil.
 - ❖ Formación pagada por la empresa.
5. Se encuentra permitido el trabajo a tiempo parcial.
6. Tienen la obligación de formarse continuamente.
7. Poseen preferencia a la hora de ascender a un puesto vacante.
8. Se permiten flexibilidades en su trabajo decidiendo la familia si la situación lo permite.
9. El familiar puede ser despedido.

10. La edad de jubilación es de 60 años.

11. En caso de que deje la empresa, el familiar deberá dejar a su sustituto correctamente formado.

5. NORMAS DE CONDUCTA Y DE CONFLICTOS DE INTERESES

Fundadores y descendientes directos, familiares de hecho y familia política deberán tener los siguientes aspectos respecto a la convivencia en la empresa familiar:

Se permite	No se permite
Otras actividades profesionales.	Usar una denominación social que sea parecida o pueda confundirse con las de otros negocios familiares.
Negocios propios (aunque estos compitan con la empresa familiar).	Tener preferencia cuando un familiar suministre bienes o servicios al negocio familiar.
Usar como denominación social el apellido.	Usar los recursos de la empresa en beneficio propio.
Suministrar a través desde un negocio propio o en uno en que trabaje, bienes o servicios al negocio familiar.	Adquirir los bienes o servicio de la empresa con preferencia sobre otros.

6. ASAMBLEA FAMILIAR Y CONSEJO DE FAMILIA

Aspectos a considerar de la Asamblea Familiar:

- ❖ Sólo se permiten: Fundadores/as y sus descendientes directos adultos/as.
- ❖ Numero de reuniones por año: 12.
- ❖ Funciones a desempeñar:
 - Aprobar el protocolo familiar y sus actualizaciones.
 - Informar a la familia sobre la empresa.
 - Reunirnos y disfrutar de un día en familia.

Aspectos a considerar del Consejo de Familia:

- ❖ Sólo se permiten: La totalidad de la generación mayor y la joven generación.
- ❖ Número de miembros: 6 miembros.

- ❖ Numero de reuniones en el año: 6 reuniones.
- ❖ Funciones a desempeñar:
 - Elaboración del protocolo familiar.
- ❖ ¿Cómo se llega a un acuerdo?: por mayoría.

7. JUNTA GENERAL Y CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Aspectos a considerar de la Junta General:

- ❖ Funciones a desempeñar:
 - Gestión estratégica UENs
 - Vinculación con el ambiente
 - Planificación estratégica
 - Gestión del aprendizaje organizacional
 - Apoyo a decisiones que vinculan familia/empresa

Aspectos a considerar del Consejo de Administración:

- ❖ Número de consejeros: 3 miembros consejeros.
- ❖ Pueden existir miembros no familiares y que trabajen, o no, en la empresa.
- ❖ Funciones a desempeñar:
 - Ayudar al primer puesto ejecutivo a realizar su labor.
 - Aprobar alianzas estratégicas.
 - Proteger los intereses de los propietarios.
 - Aprobar los presupuestos de ingresos, gastos e inversiones.
 - Aprobar inversiones importantes.
 - Vigilar el cumplimiento de la legalidad.
- ❖ ¿Cómo se llega a un acuerdo?: por unanimidad.

8. FINANZAS

Respecto a las finanzas de la empresa familiar, se deberán respetar los siguientes puntos:

Se permite	No se permite
Otorgar préstamos a un familiar que lo solicite (sólo en circunstancias especiales como enfermedades, accidentes, etc.). El Consejo de Familia define dichas situaciones.	Que la empresa avale o sea garante de un familiar.
Otorgar préstamos a la empresa familiar en circunstancias especiales.	Avalar o ser garante de la empresa familiar.
Un nivel máximo de endeudamiento del 60% sobre el total de activos.	-
Un fondo de microliquidez para atender las necesidades de tesorería que tengan los familiares.	-
Apoyar financieramente los emprendimientos de los familiares. La Junta General evaluará dicho financiamiento.	-

9. SUCESIÓN

Respecto a las sucesiones que transcurran en la vida de la empresa familiar, se pactan los siguientes puntos:

- ❖ El proceso deberá contener:
 - Concientización en la actual dirección de la necesidad de un proceso sucesorio
 - Indagación sobre los deseos, objetivos, motivaciones de los posibles sucesores
 - Creación de un perfil modelo de dirección
 - Plan de capacitación y entrenamiento
 - Rotación de los posibles seleccionados por todos los puestos de la organización

- ❖ Se espera que la próxima dirección esté compuesta por varios directores, uno por cada bloque de unidades de negocio.
- ❖ Dichos directores serán elegidos por el Consejo de Administración por mayoría reforzada.
- ❖ La edad de retiro de los siguientes puestos será:
 - Puestos de mandos medios o directivos: 60 años.
 - Miembros del Consejo de Familia: no tendrán edad de retiro.
 - Miembros del Consejo de Administración: 65 años.

10. PROPIEDAD

Los siguientes ítems conforman el marco sobre el cual se desarrolla la órbita de Propiedad en la empresa familiar:

Tipo de estructuración	Los propietarios lo son de una única sociedad (empresa holding) que es a su vez la propietaria de todas las demás sociedades del grupo.
¿Quién puede ser propietario de la empresa?	Sólo descendientes directos.
¿Quién puede ser usufructuario?	Esposos, esposas o parejas de hecho consolidadas.
¿Quién puede tener derecho a voto?	Descendientes directos y Esposos, esposas o parejas de hecho consolidadas.
¿Quién puede representar a un socio como propietario?	Sólo descendientes directos.
Valoración de la propiedad en caso de transmisión	Valor que se corresponda con los fondos que se espera que la empresa genere en los próximos años.

11. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Respecto a la responsabilidad social, se pactan los siguientes ítems:

- ❖ Se considera comportamiento ético aquel que:
 - Respetar la verdad.
 - Ser empático.
 - Respetar la diversidad de opiniones.
- ❖ Modos de proteger y/o mejorar el medio ambiente:
 - Reflexionando sobre el impacto que producen las actividades.
 - Capacitándose sobre las variables que pueden intervenir.
 - Revisando los procesos en pos de adaptarlos a los nuevos requerimientos respecto al cuidado del medioambiente.
- ❖ Comportamientos que los miembros de la familia deberán tener con:

Trabajadores	Respeto	Empatía	Transmisión de conocimiento/información
Clientes	Empatía	Proactividad	Comunicación
Proveedores	Comunicación	Confianza	

- ❖ En caso de determinarlo, se colaborará con los siguientes colectivos sociales:
 - Personas en situación de vulnerabilidad económica.
 - Grupos con padecimientos clínicos (diabetes, celiaquía, hipertensión).
- ❖ Las acciones que podrán llevarse a cabo son:
 - Donando o vendiendo productos/servicios a precios especiales.
 - Adaptando productos o servicios a personas que tienen alguna dificultad especial (personas con discapacidad visual o con movilidad reducida, etc.).
 - Cediendo nuestras instalaciones, tableros de anuncios, página web, etc., en favor de una causa social.

12. APROBACIÓN Y LEGALIDAD

- ❖ Nivel de acuerdo para aprobar el Protocolo: 75%.
- ❖ Nivel de acuerdo para modificar el Protocolo: 60%.
- ❖ En caso de haber diferencias, el Consejo de Familia es quien tomará las decisiones.

❖ Miembros que se encuentran dentro del ámbito de aplicación:

- Fundadores y descendientes directos
- Familiares de hecho
- Familia política

Una vez concluido el Protocolo resta que las partes lo firmen y comiencen a ponerlo en práctica. Esto último no es poca cosa, la familia debe recurrir a él toda vez que una situación lo demande, releerlo tantas veces sea necesario y mantenerlo actualizado cuando ingresen nuevos miembros, se adquieran nuevos negocios o se cambien ideas y/o criterios. Tal y como afirma Rafael Rodríguez Díaz (2012) *“Hay que evitar que el protocolo tenga su peor fin: acumular polvo en una estantería.”*

IV. PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS

Continuando con lo dispuesto en la hipótesis, se presenta el Plan Estratégico de Negocios de 24hs. El mismo supone una herramienta valiosa para complementar la toma de decisiones y comenzar a transitar el camino de la profesionalización.

Antes de comenzar a desarrollarlo, se presenta una breve reseña del mercado a modo de introducción.

Como se dijo anteriormente, 24hs se encuentra en el negocio de los drugstores. La denominación del tipo de negocio es confusa al día de hoy. Esto tal vez es así ya que la palabra proviene de la lengua inglesa y se la utiliza para denominar a aquellos establecimientos donde se ofrecen principalmente productos farmacéuticos. Por otro lado, en Argentina, la denominación pasa a aquellos negocios donde se ofrecen una gran variedad de artículos de diferente índole y donde el horario de atención es amplio. Además de éstos, existen otros aspectos que lo diferencian de los clásicos kioscos como la existencia del servicio de café/bar y restaurant (principalmente comidas rápidas).

Sea drugstore, maxi kiosco o servicompras (suelen ser conceptos similares para éste tipo de negocios), lo cierto es que suponen un canal de venta muy utilizado por los argentinos y la compra en los mismos, uno de los rasgos de su cultura. Por ejemplo, según una encuesta realizada por Voices! (empresa de consultoría e investigación) en el 2018, 8 de cada 10 argentinos visitan al menos 1 vez por semana al kiosco y la mitad lo hace "casi todos los días".

Otro aspecto a resaltar es que se trata de un mercado con clientes muy diversos. Es decir, el argentino promedio suele recurrir a éste tipo de establecimiento en busca de algún producto que satisfaga sus necesidades y/o deseos. Golosinas, chocolates, cigarrillos, galletas, bebidas con y sin alcohol, snacks, entre otros, suelen ser los productos que se ofrecen típicamente. A éstos se le suman servicios como carga de celular y tarjeta de transporte, wifi, cafetería, bar y cocina.

El presente trabajo desarrollará a continuación un plan estratégico de negocios para una empresa de dicho mercado. Las características y particularidades del mismo se encuentran en el análisis del sector donde se desglosan aquellas que resultan más relevantes.

A. ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO

Tal y como se vio en el marco teórico, el valor empresario supone una medida que refleja aspectos internos a la empresa, es decir, da una noción de las Fortalezas y Debilidades de la misma. Éste valor se encuentra compuesto por la Identidad, Diferencia y Eficiencia los cuales poseen ciertas particularidades expuestas en dicho apartado. A continuación, se expone las conclusiones obtenidas de los análisis acerca de los factores de Individuación, Sofisticación y Optimización:

1. IDENTIDAD (FI)

La Identidad, como se expresó en el marco teórico, supone uno de los aspectos más importantes en el valor empresario. Esto es así ya que da indicios de aquellas características únicas e inigualables que posee una empresa. Las mismas reflejan la particular forma de apreciar la realidad y de entenderla. A partir de esto, se logra la diferenciación del negocio y eficiencia en sus operaciones.

Si bien el factor de individuación a simple vista supone un único valor cuantitativo, éste, conformado por la Visión, Misión, Cultura y Estructura, le dan un mayor nivel de análisis y permiten entender su funcionamiento. A continuación, los resultados obtenidos a través del análisis de dichos componentes:

a) La Visión

Luego de realizar el cuestionario correspondiente (ver anexo "A: Diagnóstico de la Visión Empresaria"), y de haber sensibilizado el estudio a través de entrevistas no estructuradas que se realizaron a miembros de la familia, se llega a la conclusión de que se trata de una **Visión Difusa**. Ésta se caracteriza por valores y creencias que selecciona la dirección. Recordar que se trata de una empresa la cual ha sido dirigida por la fundadora y donde ha sabido dejar su sello paternalista.

Además, vale la pena aclarar que no existe coherencia, y mucho menos formalización, de la visión que permita alinear las decisiones y demás comportamientos de la empresa. La misma debería ser uno de los factores más importantes para solucionarlo, pero se ve como un conjunto de medidas aisladas para responder al entorno.

b) La Misión

Al igual que las demás variables de la Identidad, se utilizó principalmente el cuestionario que expone Ocaña en su libro Dirección Estratégica de los Negocios (ver anexo “B: Diagnóstico de la Misión Empresaria”). Los resultados muestran una **Misión Inestable** caracterizada por el excesivo intento de adaptarse a los requerimientos del cliente. Esto puede explicarse de ésta manera, 24hs al ser una empresa que comercializa productos a clientes o consumidores finales, toma las decisiones de qué productos vender y cuales no respetando los deseos y necesidades de dichos clientes. El problema no es éste (la empresa debe mantener cierta adaptación hacia las necesidades del mismo) sino que se dejó de lado el servicio genérico que presta. 24hs conoce a sus clientes y los ha tipificado, sin embargo, la inestabilidad radica en los intentos por satisfacer a todos los clientes sin tener un rumbo claro, el cual se refleje en las actividades cotidianas producto de un servicio en parte preestablecido y en parte adaptable.

		Orientación al Producto	
		Baja	Alta
Orientación al Cliente	Baja	Misión Cerrada	Misión Rígida
	Alta	Misión Inestable	Misión Abierta

c) La Cultura

Como se dijo anteriormente, 24hs se caracteriza por intentar satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, pero su actitud es de acompañar el cambio, es decir, se adaptan una vez que el usuario ya anunció sus requerimientos. Esto se ve reflejado en una **Cultura Seguidora** donde los miembros que la comparten se interesan más por la eficiencia en el hacer que por la generación de ideas innovadoras que anticipen o inicien el cambio. Uno de los aspectos para lograrlo es a través del trabajo en equipo, donde si bien existen intentos por llevarlo a cabo (entre los hermanos principalmente), no supone un aspecto arraigado en

la empresa ya que se encuentra en una etapa de transición (dejando de lado cierto autoritarismo por parte del fundador).

		Identidad Orientada a la Eficiencia	
		Aceptable	Alta
Identidad Orientada a la Diferencia	Baja	Cultura Rezagada	Cultura Seguidora
	Alta	Cultura Anticipadora	Cultura Iniciadora

d) La Estructura

Funciones y puestos poco definidos, decisiones tomadas principalmente por la cumbre estratégica (órgano de dirección superior, en éste caso la familia) y supervisión (órdenes directas) por encima de otros mecanismos para coordinar las distintas actividades de la organización. La estructura de 24hs es un claro ejemplo de ésta tipificación también caracterizada por cierta rigidez de la misma frente a cambios en el contexto e inexistencia de antagonismos o contradicciones (las decisiones son tomadas por la familia), esto sumado a una cultura seguidora, da cuenta de una **Estructura Conservadora**.

		Identidad Orientada a la Eficiencia	
		Aceptable	Alta
Identidad Orientada a la Diferencia	Baja	Estructura Burocrática	Estructura Conservadora
	Alta	Estructura Flexible	Estructura Innovadora

e) Cálculo del Factor de Individuación (fi)

Anteriormente se expresó que el factor de individuación era aquel que cuantificaba la Identidad de la organización. Vale la pena aclarar que dicha cuantificación proviene de cuestionarios y entrevistas cuyas respuestas, si bien reflejan la manera particular de ver el negocio por parte de los familiares, éstas suponen una gran dosis de subjetivismo. Cada variable, la Visión, Misión, Cultura y Estructura, fue determinada de ésta forma y los cuestionarios se encuentran en los anexos (ver al final del trabajo). Los resultados fueron los siguientes:

- Visión: 0,28 (Difusa).
- Misión: 0,51 (Inestable).
- Cultura: 0,53 (Seguidora).
- Estructura: 0,41 (Conservadora).

Entonces el factor de individuación (al igual que el de sofisticación y optimización) supone una medida no financiera de naturaleza subjetiva y es conformado por las variables mencionadas anteriormente. Vale la pena aclarar que, dada su naturaleza, se estableció una ponderación¹² para destacar aquellas que son más influyentes en la Identidad de 24hs.

$$\begin{aligned} Fi &= 0,25iV + 0,25iM + 0,4iC + 0,1iE \\ Fi &= (0,25 \times 0,28) + (0,25 \times 0,51) + (0,4 \times 0,53) + (0,1 \times 0,41) \\ \mathbf{Fi} &= \mathbf{0,4505} \end{aligned}$$

El factor de Individuación es un índice cuyo valor se encuentra comprendido entre 0 y 1, siendo 0 el peor valor (reflejando una gran debilidad para valores cercanos al mismo) y 1 el valor ideal (siendo una gran fortaleza los valores cercanos a él). Como podemos ver el FI de 24hs dio como resultado 0,45 reflejando una Debilidad Leve ya que se encuentra cercano a un valor intermedio de dicho índice (0,5). A su vez, es muy influenciado por el bajo valor de la Visión la cual se encuentra pobremente establecida.

¹² Visión y Misión representan un 25% de la Identidad cada una, la Cultura un 40% (dado que se trata de una empresa familiar y que su principal identidad proviene de esta) y la Estructura con un 10% (ya que su estructura se encuentra poco desarrollada por ser una empresa pequeña y joven)

2. DIFERENCIA (FS)

Otro de los factores que componen el valor empresarial es el de Sofisticación, el cual denota el grado de diferenciación que logra la empresa en sus procesos. El análisis consiste en indagar sobre la generación de diferencias por parte de cada actividad de valor que realiza la organización. Para el mismo se formaron distintas Áreas de Ajuste que suponen grupos homogéneos de actividades del proceso de negocios. Además, se tuvo en cuenta aspectos distintivos de cada hermano en la familia para la definición de las mismas. Es decir, considerando que 24hs. se encuentra próximo a una etapa de Sociedad de Hermanos y que cada uno posee un conjunto de habilidades, personalidades y conocimientos un tanto distintos (con gran potencial de sinergia), se creó, en conjunto, 4 áreas de ajuste: A. de Ventas, A. de Compras, A. de Personal y A. Financiera.

Antes de exponer las funciones y tareas requeridas, es de interés aclarar que el hecho de que sean 4 áreas de ajuste (o departamentos) y que los hermanos sean 3, no supone un error. Se centró primeramente en las necesidades y realidades de la empresa. A continuación, se representan las mismas:

Áreas de Ajuste	Palabras Claves	Funciones / Tareas Claves
A. De Ventas	Clientes, Seguridad, Quejas, Sugerencias, Publicidad, Marca, Música, Comodidad, Servicios, Aspecto, Local, Limpieza, Orden	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una labor integral del cliente (quejas, sugerencias, seguridad, conocerlo y escucharlo) • Mantener (y mejorar) el aspecto del local de venta y sus intermediaciones. • Mantener (y mejorar) la funcionalidad de los servicios que se prestan (tv, climatización, comodidad, lista de precios, etc.)
A. Financiera	Dinero, Precios, Costos, Gastos, Ingresos, Ganancias, Inversiones, Cobros, Pagos, Sistema de Información, Proyecciones, Proyectos, Extracciones	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener (y mejorar) el sistema de información de la empresa llevando planillas digitales y físicas que permitan conocer el estado financiero de la misma. • Controlar extracciones de familiares, definir políticas. • Realizar proyecciones que permitan no sólo realizar inversiones como visión de crecimiento, sino también para adaptarse a eventualidades, ciclos de mercado, etc.

A. De Personal	Personal familiar y no familiar, Puestos, Procesos, Equilibrio, Turnos, Conflictos, Salarios, Vacaciones, Contrataciones y despidos, Programas de capacitación, Control de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una gestión integral del Personal (manejar contrataciones, despidos, capacitaciones, equilibrio de turnos, horarios, salarios etc.) Comunicar a quien corresponda los procesos y adaptaciones que surjan en otras áreas. Manejar conflictos que surjan con el personal (familiar y no familiar).
A. De Compras	Mercadería, Inventario físico, Inventario digital, Almacenamiento, Higiene, Orden, Pedidos, Cronograma, Proveedores, Relaciones, Factura, Recibo	<ul style="list-style-type: none"> Mantener (y mejorar) stock de mercadería y programar compras a proveedores. Mantener el inventario físico considerando aspectos como higiene, seguridad, almacenamiento. Elaborar un Inventario digital para mantener un seguimiento sobre el stock físico, vencimientos, compras a proveedores, etc. Cargar sistemáticamente facturas y demás hechos que se relacionen con el inventario y coordinar con el área financiera y ventas.

Una vez definidas las áreas de ajuste se procede a analizar la generación de diferencias a través de los impulsores de valor (ver pág. 46).

Área de Ventas		
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> Se introdujo un sistema de ventas para dar apoyo a dicha actividad y al sistema de información. 	0,8
Mejoras	<ul style="list-style-type: none"> No se han introducido mejoras en éste área. 	0
Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> Los turnos y horarios del personal se equilibran y coordinan para otorgar flexibilidad a los empleados y optimizar el horario de atención. 	0,6
Adaptación	<ul style="list-style-type: none"> Se adaptó el espacio de venta y exposición de productos para facilitar la circulación de los clientes y optimizar el sistema de vigilancia por cámaras. El personal realiza sondeos al cliente (a conductas, deseos, expectativas) de manera no formal y esporádicamente. 	0,8
		0,55

Área de Compras		
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> No se han introducido innovaciones en éste área. 	0
Mejoras	<ul style="list-style-type: none"> No se han introducido mejoras en éste área. 	0
Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> Existe contacto directo con proveedores y se estableció un cronograma de pedidos el cual posee flexibilidades para pedidos especiales. La coordinación (principalmente de datos e info.) entre Compras y el área Financiera se realiza de manera física y digital a través de planillas que favorecen el seguimiento de las operaciones. 	1
Adaptación	<ul style="list-style-type: none"> Se mantiene contacto no formal con el área de ventas para introducir productos solicitados por los clientes. 	0,5
		0,375

Área Financiera		
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> No se han introducido innovaciones en éste área. 	0
Mejoras	<ul style="list-style-type: none"> Gracias al sistema de venta es posible obtener información para la toma de decisiones. Actualmente se encuentra desordenado ya que no se respeta el formato de entrada de datos. 	0,6
Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> La información que proviene del sistema de ventas es suministrada a un flujo de fondos para conocer la realidad financiera al cierre de cada día. Se reciben facturas de compra a proveedores las cuales son cargadas para alimentar dicho flujo de fondos. Esto muchas veces no sucede en el día, llevando a la acumulación de facturas y al sobrecargo de tareas (desequilibrio) 	0,6
Adaptación	<ul style="list-style-type: none"> No existe contacto directo entre éste área y el cliente. 	--
		0,4

Área de Personal		
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> No se han introducido innovaciones en éste área. 	0
Mejoras	<ul style="list-style-type: none"> No se han introducido mejoras en el área de Personal. 	0
Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> Los turnos y horarios equilibrados permiten mantener una buena atención sin sobrecargo que afecten la misma. 	0,8
Adaptación	<ul style="list-style-type: none"> En días especiales y cuando se esperan contingentes de turistas, los turnos son fácilmente equilibrados para mejorar el servicio. Esto se logra gracias al sistema de turnos que ofrece flexibilidad al área de ventas. 	0,8
		0,4

Como se expuso anteriormente, el cálculo del factor de sofisticación supone la sumatoria de los impulsores de valor que se encuentran en cada área. A continuación, la tabla que concilia dichos valores:

Factor de Sofisticación					
Áreas de ajuste / Impulsores de valor	Área de Ventas	Área de Compras	Área Financiera	Área de Personal	Totales
Innovación	0,8	0	0	0	0,2
Mejoras	0	0	0,6	0	0,2
Coordinación	0,6	1	0,6	0,8	0,8
Adaptación	0,8	0,5	--	0,8	0,57
Totales	0,55	0,375	0,4	0,4	0,43

Conclusiones:

- El valor de sofisticación es del 0,43 el cual, al igual que el de individuación, representa una escala de 0 a 1. Dicho valor supone una Debilidad Leve para 24hs ya que se encuentra próximo a la mediana (0,5).
- La innovación junto a las mejoras que produce 24hs son uno de los aspectos más débiles de la misma. Esto se debe a que dichos impulsores no se encuentran en otras áreas, como en la de compras donde, dada la naturaleza del negocio, sería

significativo su aporte (mejorando relaciones con proveedores, obteniendo mejores precios de compra, condiciones, etc.).

- El área de Personal, Compras y Financiera han sido relegadas por 24hs.
- Si bien 24hs no posee gran cantidad de empleados, el área de personal debería interesarse por fomentar la creatividad y el trabajo en equipo para producir innovaciones en dicha área y, dada su gran interdependencia con las demás, lograr una fertilización cruzada¹³ que permita elevar el valor en las otras áreas.
- El área de Compras debería esforzarse por innovar en aspectos como contratos más flexibles, aliarse con otros compradores para obtener descuentos, realizar mejoras en las condiciones de almacenamiento del inventario, control de pedidos, etc.
- Por otro lado, el área financiera podría mejorar la carga de datos y la actualización del sistema de información, realizar pronósticos para mejorar la compra de productos y así disminuir el costo de inventario estático. También existen conceptos como costos ABC y flujo de fondos proyectados en los cuales se podría innovar y así, mejorar la información que arroja el área y por ende la toma de decisiones.

3. EFICIENCIA (FO)

Por último, el factor de optimización, el cual refleja la eficiencia en la gestión estratégica, es decir, da cuenta de los costos en los que se incurre para generar valor para el cliente. Para su cálculo, al igual que el factor de individuación y sofisticación, se utiliza una medición no financiera de los costos donde se parte de una tabla de valoración para poder cuantificar los resultados. A continuación, se presenta el cuadro correspondiente con dicha valoración y la explicación de cada ítem:

¹³ Concepto que describe el fenómeno sinérgico que existe entre los distintos departamentos y el cual se traduce en mejor resolución de problemas, mayor creatividad, complementariedad de conocimientos y experiencias, etc.

	Costos		Costos Ejecucionales		Valor
	Estructurales		Personas	Procesos	
Área de Ventas Indicador: costos asociados a los ingresos por ventas	Alto (10)		Medio Bajo (4)	Bajo (2)	$(10/12) + (4/12) + (2/12) = \mathbf{0,44}$
Área de Compras Indicador: costos asociados a la obtención de productos comercializables	Alto (10)		Muy Bajo (0)	Medio Alto (8)	$(10/12) + 0 + (8/12) = \mathbf{0,5}$
Área Financiera Indicador: costos asociados al personal y sistemas requeridos para obtener información de calidad	Bajo (2)		Bajo (2)	Medio Alto (8)	$(2/12) + (2/12) + (8/12) = \mathbf{0,33}$
Área de Personal Indicador: costos asociados a mantener/mejorar desempeño de todo el personal en la empresa	Medio Bajo (4)		Muy Bajo (0)	Medio Bajo (4)	$(4/12) + 0 + (4/12) = \mathbf{0,22}$
Valor	$(10/12) + (10/12) + (2/12) + (4/12) = \mathbf{0,54}$		$(4/12) + 0 + (2/12) + 0 = \mathbf{0,13}$	$(2/12) + (8/12) + (8/12) + (4/12) = \mathbf{0,46}$	0,375 (valor no ponderado)



Área de Ventas

- **Indicador** (*costos asociados a los ingresos por ventas*): representan aquellos costos en los que se incurre para lograr ingresos por ventas como por ejemplo salario del personal de venta, gastos de suministro de luz, mantenimiento del local, habilitaciones, tiempo incurrido en la atención al cliente, uso de la capacidad instalada del local, etc.
- **Costos Estructurales** (*Alto*): existen costos asociados a robos y errores en la venta, habilitaciones (música, venta de bebidas alcohólicas, local, etc.), alquiler y mantenimiento del local, suministro de luz y agua. Dichos costos suponen el 10% del costo total de 24hs.

La capacidad del local no suele utilizada de manera óptima ya que existen turnos donde (naturalmente) disminuye y la cantidad de clientes se ha visto disminuida debido a la situación que atraviesa actualmente el país. También por las acciones de la competencia, a las cuales 24hs no ha sabido responder adecuadamente.

- **Costos Ejecucionales**:
 - **Personas** (*Medio Bajo*): las personas afectadas a la venta y mantenimiento son 3 empleados, quienes poseen salarios acordes al convenio colectivo de trabajo, y 3 familiares que no cobran sueldo, sino que su contraprestación son las ganancias de la empresa.
 - **Procesos** (*Bajo*): el tiempo promedio para la atención es bajo y el personal posee experiencia para la venta rápida que suponen éste tipo de negocios.
- **Valor** (*0,44*): si bien el valor se encuentra por debajo de la línea media (representando una fortaleza¹⁴), sigue siendo alto. Las causas (además de los altos costos de alquiler, habilitaciones y servicios) se deben a aspectos controlables por la empresa, como la capacidad del local y los errores de los procesos de venta, los cuales podrían ser más eficientes.

Área de Compras

- **Indicador** (*costos asociados a la obtención de productos comercializables*): salario del personal, tiempo de procesamiento y control de pedidos, costo directo de los productos, control de inventario, etc.

¹⁴ Recordar que se trata de un indicador de costos. Mientras menor sea, mayor eficiencia existe en la organización. $VE = Fi \times (Fd - Fo)$.

- Costos Estructurales (Alto): 24hs no realiza una correcta planificación de pedidos y esto se ve reflejado en compras no eficientes que elevan el costo de los productos (no se logran grandes descuentos por pedidos, no se analizan otros proveedores con mejores precios, etc.)
- Costos Ejecucionales:
 - Personas (Muy Bajo): el trabajo de procesamiento y control lo realizan los familiares los cuales no poseen un salario por la actividad.
 - Procesos (Medio Alto): la carga de facturas y recepción de pedidos no se encuentra del todo formalizada y esto lleva a muchos desajustes que aumentan el tiempo de ciclo de dichas actividades, incluso se incurre en la duplicación de tareas por error u omisión.
- Valor (0,5): Al igual que el área de Ventas, Compras presenta un valor medio el cual puede ser mejorado por 24hs si se concentra en los costos estructurales y en los procesos.

Área Financiera

- Indicador (costos asociados al personal y sistemas requeridos para obtener información de calidad): salario del personal, tiempo de procesamiento de carga y control de datos, de reajustes de planillas, de control de existencias, etc.
- Costos Estructurales (Bajo): no existen costos operativos salvo los insumos de librería e informáticos los cuales son muy bajos. La capacidad de procesamiento es alta debido a que se utilizan medios digitales para el registro de hechos, procesamiento y exposición de la información financiera.
- Costos Ejecucionales:
 - Personas (Bajo): el trabajo es realizado por los familiares quienes no poseen un salario directo por tal actividad. Sin embargo, existe un profesional contador quien realiza la gestión contable correspondiente y su salario es acorde al promedio.
 - Procesos (Medio Alto): al igual que el área de compras, ocasionalmente existen duplicación de actividades por omisión u errores en la carga o control de los hechos financieros.
- Valor (0,33): una de las fortalezas con que cuenta 24hs es que el departamento de finanzas no necesita de un gran presupuesto para funcionar, sin embargo, existen

ineficiencias en procesos mal definidos y ejecutados que llevan a desaprovechar dicha fortaleza. Profesionalizar y realizar capacitaciones en dicha área podría ser una solución.

Área de Personal

- Indicador (*costos asociados a mantener/mejorar el desempeño de todo el personal en la empresa*): costo de capacitaciones, salario del personal administrativo, tiempo de capacitaciones e inducción, costo de tiempo y dinero por despidos o renuncias, tiempo de procesamiento de turnos y eventualidades, etc.
- Costos Estructurales (*Medio Bajo*): los costos operativos están relacionados a gastos de librería y artículos informáticos los cuales son compartidos por las demás áreas y son bajos. Existen capacitaciones al personal (principalmente las referidas a aspectos de seguridad e higiene) pero son pocas y no suponen un gran costo. Por otro lado, existen costos altos por despidos y renuncias (indemnizaciones, costo de reclutamiento y selección, etc.) sin embargo, al ser la rotación del personal similar al promedio de la industria (medio bajo), se incurre en dichos costos esporádicamente.

La capacidad de procesamiento es óptima ya que, al tener poco personal en la empresa, los esfuerzos por mantener y mejorar el desempeño de los mismos son bajos.

- Costos Ejecucionales:
 - Personas (*Muy Bajo*): el personal que se dedica a éste área es únicamente familiar y no cobra un salario por tal actividad.
 - Procesos (*Medio Bajo*): como se dijo anteriormente, existe cierto equilibrio de turnos que permite cubrir la atención al público. Sin embargo, la empresa no se encuentra exenta de eventualidades y éstas son salvadas de manera informal (debido a la necesidad de flexibilidad y adaptación a dichas contingencias), esto se traduce en un aumento del tiempo de coordinación.
- Valor (0,22): la gran fortaleza del factor de optimización se encuentra en el área de personal. Esto es así ya que no existe una gran cantidad de empleados en la empresa, donde la mitad son familiares y los cuales, si bien no es lo correcto, cobran por sus servicios a través de las ganancias de la misma.

Total Factor de Optimización

El valor final del factor de Optimización se compone del promedio entre los valores de las 4 áreas analizadas. Para sensibilizar el estudio se utilizó la siguiente ponderación reflejando una mayor importancia relativa sobre el área de compras debido a la naturaleza del negocio de 24hs. (el 80% de los costos totales se encuentran en la adquisición de los productos comercializables por la empresa). Sin más que aclarar se expone el cálculo del mismo:

$$\begin{aligned} Fo &= (23\% \text{ fo A. Ventas}) + (31\% \text{ fo A. Compras}) + (23\% \text{ fo A. Financ.}) + (23\% \text{ fo A. Pers.}) \\ Fo &= (0,44*0,23) + (0,5*0,31) + (0,33*0,23) + (0,22*0,23) \\ Fo &= \mathbf{0,3827} \end{aligned}$$

Entonces, como podemos ver, el valor resultante es 0,3827 y esto supone, al ser el factor de optimización una medida no financiera que refleja el costo en el hacer, que la empresa posee una leve fortaleza en su gestión estratégica.

4. CÁLCULO Y CONCLUSIONES DEL VALOR EMPRESARIO

Como vimos repetidas veces en el marco teórico, el valor empresario se calcula de la siguiente manera:

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

Y los valores obtenidos en el análisis de cada variable arrojó un $fi = 0,4505$, un $fs = 0,43$ y un $fo = 0,3827$. Entonces:

$$\begin{aligned} Ve &= 0,4505 * (0,43 - 0,3827) \\ Ve &= \mathbf{0,021} \end{aligned}$$

Ahora bien, el Ve puede ser igual a 1 reflejando una situación óptima para la empresa. Mayor a 0 donde si bien la organización genera valor, dependerá de que tan cerca del 0 se encuentra para realizar esfuerzos y lograr un mejor índice. Y un Ve menor que 0 es una situación donde se generan diferencias, pero a un costo mayor ya que $fs - fo < 0$ es igual a decir $fs < fo$.

24hs. presenta un $Ve = 0,021$ y esto nos deja ciertas conclusiones:

- El valor es positivo lo cual refleja una fortaleza para la empresa, sin embargo, se encuentra muy cerca al 0 por lo que 24hs debería observar de cerca la generación de valor y su consecuente costo para no perder ventaja competitiva.
- El bajo valor se explica principalmente por la cuenta $fs - fo = 0,047$, donde se puede apreciar bajas diferencias generadas a una eficiencia estable.
- Por último, el bajo valor de la Identidad (0,4505) acentúa dicha relación.

A continuación, se presenta un listado de las fortalezas y debilidades que arrojó dicho análisis.

Listado de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Respecto a la Identidad: <ul style="list-style-type: none"> • Misión Inestable • Cultura Seguidora Respecto a las Diferencias generadas: <ul style="list-style-type: none"> • A. Ventas Respecto a la Eficiencia: <ul style="list-style-type: none"> • A. Ventas • A. Financiera • A. Personal 	Respecto a la Identidad: <ul style="list-style-type: none"> • Visión Difusa • Estructura Conservadora Respecto a las Diferencias generadas: <ul style="list-style-type: none"> • A. Compras • A. Financiera • A. Personal Respecto a la Eficiencia: <ul style="list-style-type: none"> • A. Compras

B. ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR

Tal y como se detalló en el marco teórico, el análisis del sector tendrá dos componentes. Un diagnóstico actual teniendo en cuenta 3 tipos de variables (las cuales fueron categorizadas según su nivel de influencia en la empresa) y un estudio prospectivo, para sensibilizar el impacto de las mismas en los objetivos con una mirada a futuro.

1. ANÁLISIS ACTUAL

Primer grado de análisis. Las variables fueron estudiadas y actualizadas a febrero del 2020. Para su estudio se recurrió a entrevistas no estructuradas con los miembros de la empresa, así como también a información de páginas oficiales como Indec, BCRA, Ministerio de Hacienda, etc. A continuación, se presentan las conclusiones de dicho estudio.

a) Variables de Nivel 1

Clientes

Los clientes se dividen en actuales y potenciales. Los primeros son aquellos que compran regularmente los productos de la empresa, estos también son llamados “fidelizados” en sentido no estricto. Los segundos no compran ya sea porque obtienen los productos de la competencia o simplemente porque no conocen el producto (bien o servicio).

A. Clientes Actuales

A.1. Relación Cliente – Demanda

A.1.1. Tamaño del Mercado

El tamaño de mercado supone la suma de clientes actuales y potenciales. Ahora bien, ¿el mismo es una oportunidad o una amenaza? Esto depende, en parte, de la capacidad de la empresa para satisfacer dicha demanda (variable que mide el tamaño del mercado expresado en cantidad de clientes o en pesos). Respecto al mercado que 24hs. atiende, el mismo, es considerado grande no solo por la ausencia de competidores cercanos geográficamente sino también por el gran caudal de clientes actuales y potenciales que supone la ruta nacional nro.

7. También el hecho de que la atención al público sea las 24hs. permite ofrecer el servicio a clientes como transportistas o viajeros.

Por otro lado, la empresa cuenta con capacidad para satisfacer un mayor número de clientes, por lo que ésta variable se transforma en una gran oportunidad para expandir ventas.

A.1.2. *Crecimiento del Mercado*

Se refiere al aumento del mercado en términos de ventas. Nos podemos encontrar con situaciones de gran crecimiento, estancamiento, declinación, picos o valles (si se trata de comportamientos cíclicos como modas, estaciones, etc.). El mercado de 24hs se encuentra en un estado de estancamiento (bajo crecimiento) ya que el mismo se ha consolidado como consecuencia de la falta de innovaciones en el sector y por las restricciones geográficas que supone la venta personal. Además, la fuerte recesión que viene atravesando la Argentina ha hecho que muchos clientes dejen de comprar en éste tipo de establecimientos, optando por supermercados o compras mayoristas (generalmente mensuales). Respecto a los comportamientos cíclicos, se espera un aumento temporal del mercado por las vacaciones próximas, las cuales elevarán el tráfico de clientes potenciales.

A.1.3. *Elasticidad de la Demanda*

Representa la relación de los cambios que ocurren entre el precio y las ventas. Una demanda es elástica cuando las variaciones de los precios ocasionan, en mayor o menor proporción, alteraciones en las ventas. A la inversa, es inelástica cuando ante variaciones en los precios, las ventas, permanecen más o menos constantes. El tipo de mercado que atiende 24hs (de consumo masivo) es comúnmente elástico ya que su demanda varía por alteraciones de los precios. Esto es así ya que los clientes no deben realizar grandes esfuerzos por adquirir el mismo producto a un precio menor (cigarrillos, golosinas, bebidas son productos comercializables fácilmente por la competencia). Además, el cliente desea el producto almacenado en condiciones aceptables (según disposiciones legales de igual aplicación para todas las empresas) y muchas veces lo consume fuera del local dejando pocas posibilidades de diferenciación del servicio.

Queda entonces aquel cliente que consume productos en el local, principalmente relacionados a la cafetería, donde puede disfrutar del servicio de wifi, tv, ambiente climatizado, etc. El usuario sigue siendo sensible al precio, pero en menor magnitud, ya que aspectos con potencial diferenciador son más solicitados (comodidad, higiene, wifi, tv, etc.).

Como conclusión, la demanda es moderadamente elástica porque actualmente los clientes que compran y consumen fuera del local son los mayoritarios. Esto supone una amenaza ya que, por cambios en los precios, los mismos pueden trasladarse fácilmente a la competencia¹⁵.

A.1.4. *Propensión al Consumo*

Da cuenta de la preferencia de los clientes respecto al consumo y al ahorro como consecuencia de factores culturales, moda, situación económica, tipo de producto, etc. El mercado bajo análisis se caracteriza por compras habituales ya que se trata de la venta de productos, los cuales, son consumidos cotidianamente, gaseosas, cigarrillos, golosinas, son algunos ejemplos. Sin embargo, como se dijo anteriormente, la situación económica que atraviesa el país no favorece a este mercado ya que, si bien se trata de productos consumidos cotidianamente, estos no suponen bienes de primera necesidad. Por lo tanto, los clientes, suelen dejar de consumirlos cuando perciben una disminución en su salario real.

A.2. Relación Cliente – Empresa

A.2.1. *Costo de Cambio de los Clientes a la Competencia*

Por costo de cambio se entiende a la cantidad de barreras que existen para el cliente actual de la empresa, y que dificultan su paso a la competencia. Ellas pueden ser de diversa índole como la cantidad de líneas de producto, tiempo de entrega, traslado al punto de venta, medios de pago, precio, atención del personal, etc. Para el caso de la empresa bajo estudio, su falta de variedad de productos, así como también el hecho de que actualmente no abren todos los días las 24hs, ha provocado que muchos clientes opten por la competencia. Por otro lado, la elasticidad de la demanda al precio favorece dicho cambio, ya que el producto es adquirido en iguales condiciones sin posibilidad de grandes elementos diferenciadores.

Sin embargo, la ubicación geográfica favorece a 24hs ya que el costo de traslado es un aspecto a considerar en el precio, y como vimos, ésta es una variable importante para el consumidor promedio.

¹⁵ En el precio no sólo se considera el monto de dinero a pagar, sino que también se deben incluir aspectos relacionados a los esfuerzos del cliente para adquirir el producto. Uno de ellos es el traslado al local lo que deja cierto margen diferenciador por la ubicación geográfica del mismo. La demanda de 24hs no es totalmente elástica también por éste factor.

A.2.2. *Demanda de Servicios*

Respecto a los adicionales que ofrece la empresa a sus clientes y que suponen la ampliación de su oferta, la misma cumple adecuadamente (wifi, ambiente climatizado, tv, etc.) a excepción del servicio de 24hs. el cual actualmente se encuentra parcialmente suspendido.

A.2.3. *Demanda de Condiciones del Cliente para mantener la Fidelización*

Como se dijo, los clientes actuales también se los puede llamar “fidelizados” (tomando esto último no como sentido estricto sino por cierto gradualismo en su lealtad a la empresa). Dicha fidelización puede significar un costo para la empresa por cuanto demandan servicios o bienes adicionales para mantener su lealtad. En éste caso, el cliente demanda una buena atención, variedad en ciertos artículos y los servicios puntualizados anteriormente. El primer aspecto es un punto fuerte de 24hs ya que su cultura familiar (con valores como Honestidad, Cordialidad y Empatía) se trasmite al personal y se esto se aprecia en el proceso de venta. El segundo, la variedad de productos, principalmente en cigarrillos y tabaco, energizantes y algunas marcas de galletas y golosinas, se han visto disminuidas por la mala administración del capital de trabajo (inversión en inventario). Por lo tanto, la variable se considera una amenaza leve dada la falta de satisfacción de ciertas condiciones para mantener al cliente fidelizado.

A.2.4. *Cercanía Geográfica*

Puede significar un aumento de costos para llegar a aquellos clientes más alejados (entrega a domicilio, compras por internet o por teléfono, etc.) o incluso el traspaso de los mismos a la competencia. Pero, dada la ubicación del local de ventas de 24hs, ésta variable supone una de las grandes fortalezas y fuente de oportunidades dado el tráfico de clientes potenciales también.

A.2.5. *Hábitos de Compra*

Se refiere principalmente a los cambios que ocurren en los mismos. Cuanto más grande o rápido sea el cambio, mayores costos tendrá que incurrir la empresa para adaptarse a dichos hábitos del cliente. Vale la pena aclarar que éstos pueden variar por cuestiones socioculturales, personales y/o por el impulso de las empresas. El mercado que atiende 24hs no sufre grandes cambios en éste aspecto (y los que ocurren suelen ser anunciados por los

proveedores ya que éstos optan por una estrategia de Push¹⁶ en su comercialización). Sin embargo, existe un costo asociado al inventario necesario para dichos productos nuevos, los cuales poseen cierto riesgo de no lograr las ventas esperadas. Es decir, se adquiere el producto novedoso sin poseer una clara estimación de la demanda potencial. Por lo tanto, la variable queda catalogada como leve amenaza.

A.2.6. *Sensibilidad al Precio*

Una demanda elástica supone mayor sensibilidad al precio por parte de los clientes. Es decir, que, ante aumentos en los precios, los consumidores cambiarán la demanda hacia productos de la competencia, sustitutos o simplemente no comprarán. La situación a la inversa significa un beneficio para la empresa. De cualquier forma, una mayor sensibilidad al precio significa un aumento de la rivalidad competitiva (ya que las estrategias de precios se intensifican volviendo al segmento más hostil) e incluso una amenaza de cambio de los clientes hacia otros segmentos (productos sustitutos). Como se expresó anteriormente, la demanda de 24hs es elástica principalmente y, por lo tanto, sensible al precio.

A.2.7. *Sensibilidad a la Marca*

Refleja el grado de atracción (o interés) que poseen los clientes hacia los atributos diferenciales de la marca. Éste tipo de cliente, sensible a la marca, puede significar mayores posibilidades de fidelización del mismo o mayores dificultades de “arrebatar” clientes a la competencia. Si la empresa posee facilidades para agregar atributos diferenciales a la oferta (existiendo sensibilidad del cliente a la marca), podrán obtener un aumento de la demanda.

A pesar de que el cliente es mayoritariamente sensible al precio, existen aspectos como la ubicación geográfica del local, la atención del personal y el confort en el lugar, que suponen aspectos diferenciales potenciales a explotar y que ciertos clientes valoran. Por lo que la variable queda tipificada como leve oportunidad.

¹⁶ Una estrategia del Push o empuje es aquella donde los esfuerzos de marketing (publicidad, promoción, etc.) son dirigidos desde el fabricante hacia las empresas que comercializan. Al contrario, una estrategia de Pull o arrastre, se dirige directamente al consumidor y es él mismo el que fuerza a las empresas a comercializar los productos como consecuencia de la atracción hacia la marca o el producto.

A.2.8. *Sensibilidad a los Criterios de Señalamiento*

Supone el grado de atención y respuesta del comprador hacia los estímulos provocados por esfuerzos comunicacionales (publicidad principalmente) y el posicionamiento de la marca.

24hs posee una ubicación que le permite captar clientes con potencialidad de compra donde la publicidad puede ser un elemento efectivo para dicho objetivo. Además, el boca en boca que logra la población de San Martín (la cual conoce el local y valora la opinión pública), posibilita el posicionamiento de la marca. Vale la pena aclarar que la empresa actualmente no está sacando provecho de éstas oportunidades.

B. Clientes Potenciales

B.1. Relación Cliente – Competencia

B.1.1. *Costo de Cambio de los Clientes de la Competencia hacia la Empresa*

Variable inversa a la vista anteriormente. Si el costo de cambio de los clientes de la competencia (cantidad de líneas de producto, tiempo de entrega, medios de pago, etc.) es bajo, significa que dichos compradores no poseen grandes dificultades para pasar de una organización a otra y, por lo tanto, supone una oportunidad para la empresa. Entonces, dado que los clientes no son muy sensibles a la marca (no son fáciles de fidelizar) y, gracias a su propensión a optar por el precio, el costo de cambio es bajo también para los clientes de la competencia. Sin embargo, existe el aspecto de ubicación geográfica que supone un costo difícil de absorber (los nuevos medios de entrega domicilio lo permiten, pero sólo para aquellas compras planificadas).

B.1.2. *Grado de Fidelización de los Clientes de la Competencia*

Refleja la apertura de los clientes hacia otras empresas. Un mayor grado de fidelización de los clientes de la competencia supone una amenaza para la empresa en cuestión. Pero, como se dijo anteriormente, los clientes de la competencia de 24hs son fáciles de fidelizar debido a su sensibilidad al precio, lo que convierte a ésta variable en una oportunidad.

Las variables anteriores intentaron explicar las características que posee el cliente. A continuación, se resumen las mismas en un cuadro el cual también contiene su tipificación y valor asociado:

Variables Nivel 1	Tipificación	Gran Am.	Leve Am.	Leve Op.	Gran Op.	Valor
CLIENTES						
<u>Cientes Actuales</u> (Relación Cliente/Demanda)						
Tamaño del Mercado	Grande				x	4,5
Crecimiento del Mercado	Bajo			x		3,5
Elasticidad de la Demanda	Moderadamente alta		x			2
Propensión al Consumo	Moderada			x		3,5
<u>Cientes Actuales</u> (Relación Cliente/Empresa)						
Costo de Cambio de los Clientes a la Competencia	Bajo		x			2
Demanda de Servicios	Regular			x		4
Demanda de Condiciones del Cliente para Mantener la Fidelización	Parcialmente Satisfechas		x			2,5
Cercanía Geográfica	Muy Buena				x	5
Hábitos de Compra	Ciertos cambios por productos novedosos		x			2,5
Sensibilidad al Precio	Alta		x			2
Sensibilidad a la Marca	Poca			x		4
Sensibilidad a los Criterios de Señalamiento	Moderados			x		4
<u>Cientes Potenciales</u> (Relación Cliente/Competencia)						
Costo de Cambio de los Clientes de la Competencia a la Empresa	Bajo				x	4,5

Grado de Fidelización de los Clientes de la Competencia	Bajo				x	4,5
Total (promedio)						48,5 (3,46)

Empresa

Otra variable interesante a evaluar es la empresa y su relación con el entorno. Con esto último se pretende resaltar el aspecto externo del siguiente análisis ya que, el valor empresario, nos proporcionó información relevante a la situación interna de 24hs.

A. Empresa – Clientes Actuales

A.1. Distribuidores e Intermediarios

Visto y considerado que 24hs. vende exclusivamente en el punto de venta, no se tratará ésta variable ya que no existen intermediarios entre la empresa y el cliente.

B. Empresa – Clientes – Competencia

B.1. Rivalidad Competitiva

B.1.1. Número de Competidores Importantes

Variable que, por sí misma, puede decir poco de la rivalidad competitiva del sector. Un gran número de competidores no asegura una gran rivalidad ya que, dichas empresas, pueden tener poca participación de mercado, pueden realizar estrategias simples o erróneas o sencillamente no preocuparse por efectuar esfuerzos para aumentar su cuota de mercado. De todas formas, un mayor número de competidores, por más pequeños que sean, algo de participación de mercado poseen y por lo tanto suponen clientes que no compran en la empresa.

Para el caso de 24hs la rivalidad competitiva importante se encuentra concentrada en 3 competidores, el autoservicio Shell, Punto Mitre y autoservicio San Pedro. Los mismos se encuentran por encima de 24hs en términos de ventas ya que, con el tiempo, han alcanzado escalas que le permiten tener precios un tanto más bajos. Sin embargo, como se dijo, no

realizan estrategias activas frente a los competidores ni existe una guerra de precios fuerte. Por ello la variable queda tipificada como leve amenaza

B.1.2. *Homogeneidad de las Empresas*

Cuando las empresas que compiten en el sector poseen características similares como cercanía geográfica, tamaño, estrategias, etc. se torna más difícil establecer diferencias entre las mismas. Esto sucede ya que, el mismo sector (y la cultura que lo define), fuerza a las mismas a ser similares dificultando el establecimiento de diferencias. Ésta situación potencia la amenaza cuando no existe intenciones de cooperación o coordinación entre las organizaciones lo cual podría llevar, por ejemplo, a realizar compras en conjunto, aprovechar tecnologías, exportar y, de ésta forma, sacar provecho de las similitudes.

Este es el caso del grupo competitivo de 24hs, el cual es muy homogéneo (las empresas poseen el mismo aspecto en el local, mismo estilo de venta, variedad y líneas de productos en gran parte compartidas, mismos servicios, etc.) y sin intenciones de cooperación.

B.1.3. *Especificidad de los Activos*

El fácil acceso a activos específicos como maquinaria, software, equipamiento, materias primas, insumos, etc. aumenta la rivalidad ya que no es posible diferenciarse de la competencia por medio de la adquisición de los mismos. Además, el grado de utilización y eficiencia también supone un aspecto a tener en cuenta. Por ejemplo, una máquina para hacer café es más o menos accesible para todas las empresas y la utilización de la misma es simple lo que lleva a que todos puedan adquirirla y utilizarla de igual manera.

Otro aspecto a tener en cuenta es que la dificultad en la obtención de activos específicos supone una barrera de ingreso de nuevos competidores y, en éste caso, vuelve más atractivo al sector.

Éste no es el caso del mercado de 24hs. Sus activos no son específicos (máquina para hacer café, heladeras, góndolas, sistema de ventas, etc.) y la utilización de los mismos es simple y fácil de aprender. Sin embargo, se requiere de cierta inversión básica para poder iniciar y esto significa una barrera de ingreso de nuevos competidores. Por lo tanto, la variable supone una oportunidad leve.

B.1.4. *Condiciones Cambiantes de la Oferta y la Demanda*

La inestabilidad de éstas dos variables lleva a un aumento de la rivalidad competitiva ya que las empresas buscarán mantener las cuotas de mercado que poseen o, en el caso de una demanda creciente, acaparar más clientes (salvo casos excepcionales de mercados monopólicos o la existencia acuerdos de cooperación para que las variaciones, en las cuotas de mercado de las empresas que compiten, se pacten llegando a un equilibrio acordado). En cualquier otro caso, donde la rivalidad competitiva sea un hecho, la empresa que mayor flexibilidad posea (en sus procesos, estrategias, infraestructura, personal, etc.) logrará transformar los cambios en la oferta y la demanda en una oportunidad.

No existen grandes cambios en la demanda de éste mercado, sólo en épocas de vacaciones se suelen cambiar levemente los hábitos de compra ya que otros clientes se acercan al local obligando a la empresa a reforzar ciertas líneas de productos o adquirir otras. No se requiere gran flexibilidad para esto.

B.1.5. *Concentración y Equilibrio entre los Competidores*

Existe concentración de competidores, principalmente son 3 como vimos. El equilibrio se mantiene hasta que alguno realiza algún cambio en los precios ocasionando (a veces) una reacción de los otros (disminuyendo el precio y/o a través de promociones, facilidades de pago, mejores condiciones, etc.) para no perder cuota de mercado. Sin embargo, no se observa una guerra de precios constante e intensiva a pesar de mantener baja observación las estrategias del competidor.

Por lo tanto, y dado que 24hs ha perdido clientes y escala que le permitan responder a una posible guerra de precios, éste aspecto supone una leve amenaza.

B.1.6. *Diferenciación del Producto y del Servicio*

Respecto a la variedad de las líneas de productos que se manejan y al servicio de comodidad y aspecto del local existen pequeñas diferencias, principalmente de ésta última ya que 24hs ha decaído notablemente. El competidor "Shell" es el que mejor se encuentra en estos puntos ya que ha logrado reinvertir en inventario e infraestructura.

B.1.7. *Identificación de la Marca*

Como se dijo, el grado de diferenciación del servicio es bajo y, dado que los clientes suelen ser más sensibles al precio, las empresas no realizan grandes esfuerzos por comunicar

la marca. Sin embargo, existe un público (aquel que prefiere la ubicación y la buena atención) al que se podría apuntar con esfuerzos de branding¹⁷ ya que son sensibles a la diferenciación y a la marca.

B.1.8. *Facilidades Financieras*

Al igual que el precio, si una empresa del sector establece nuevas facilidades financieras para los compradores (medios de pago, apertura de cuentas de crédito, etc.), las demás organizaciones buscarán responder a dicha estrategia logrando, como consecuencia, un aumento de la rivalidad competitiva. Actualmente se ofrecen los mismos medios de pago (efectivo y débito automático) y ningún competidor brinda el servicio de cuenta corriente, siendo éste último una oportunidad de diferenciación.

B.1.9. *Intensidad de los Programas Comunicacionales*

La publicidad, la promoción, los eventos y experiencias con la marca, son algunos ejemplos de programas comunicacionales. Al aumentar su intensidad por parte de algún competidor, se logra mayor rivalidad competitiva ya que, las demás empresas que se encuentran en el sector, se ven perjudicadas por el posicionamiento (e incluso la compra) que logra la organización que establece un programa comunicacional adecuado. No es el caso del mercado 24hs ya que ningún competidor realiza esfuerzos comunicacionales. Por lo tanto, no solo supone menos rivalidad competitiva, sino que surge una oportunidad para ser pionero con un programa de comunicación efectivo que logre posicionar la marca por encima de los competidores.

B.1.10. *Líneas de Productos Comercializadas*

Como se expresó anteriormente, las líneas de productos comercializadas por los competidores sobrepasan a las de 24hs ya que han sabido reinvertir en inventario, incurriendo en ciertos riesgos asociados a la novedad, pero obteniendo un aumento de clientes que buscan diversidad en los productos. Claramente existe una amenaza ya que podría afectar la imagen de marca de 24hs al considerarla pobre en diversidad de productos.

¹⁷ Proceso que “consiste en transmitir a productos y servicios el poder de una marca, esencialmente mediante la creación de factores que los distingan de otros productos y servicios” (Kotler, 2012). Es decir, supone la creación, mantenimiento, mejora y protección de la marca.

B.1.11. Estructura Financiera Requerida

Además de las inversiones en infraestructura mencionadas anteriormente, existe una importante suma de dinero que se destina a mantener el stock con una diversidad aceptable. A esto se lo suele llamar capital de trabajo y si no se le presta la debida atención puede significar perder diversidad en líneas de productos, descuentos con proveedores e incluso clientes importantes. Actualmente es uno de los grandes problemas que posee 24hs y, mientras no se mejoren los sistemas que permitan obtener información pertinente para la toma de decisiones, éste seguirá siendo una gran amenaza al negocio.

Variables Nivel 1	Tipificación	Gran Am.	Leve Am.	Leve Op.	Gran Op.	Valor
EMPRESA						
<u>Empresa - Clientes - Competencia</u> (Rivalidad Competitiva)						
Número de Competidores Importantes	Pocos		x			2,5
Homogeneidad de las Empresas	Mucha y sin cooperación		x			2
Especificidad de los Activos	Poca pero de gran inversión			x		4
Condiciones Cambiantes de la Oferta y la Demanda	Con leves cambios cíclicos sin grandes adaptaciones			x		4,5
Concentración y Equilibrio entre Competidores	Gran concentración pero con cierto equilibrio		x			2,5
Diferenciación del Producto y del Servicio	Leve		x			2
Identificación de la Marca	Muy poca			x		4
Facilidades Financieras	Iguales			x		4

Intensidad de los Programas Comunicacionales	Inexistente			x		4
Líneas de Productos Comercializadas	Pocas		x			2
Estructura Financiera Requerida	Alta y no satisfecha	x				1
Total (promedio)						32,5 (2,95)

Competencia

A. Acciones Competitivas (Empresa – Competencia)

A.1. Relación Empresa – Competencia

A.1.1. Grado de Iniciativa de la Competencia

A mayor grado de iniciativa, reflejado por mayor cantidad de acciones competitivas, el ambiente se torna más hostil y competitivo. No es el caso de éste mercado ya que, como se dijo anteriormente, se suele encontrar comúnmente en cierto equilibrio con algunas iniciativas por parte de los demás competidores, dejando a 24hs una actitud pasiva respecto a dichas estrategias. Esto demuestra una amenaza para la empresa bajo estudio ya que suele tener que adoptar acciones estratégicas para responder a los competidores y no perder cuota de mercado. La situación se puede agravar en el tiempo si las iniciativas no provienen de 24hs.

A.1.2. Estrategias Observables de la Competencia

Principalmente se refieren a estrategias de precio (promociones, descuentos con tarjetas, etc.) pero también existen estrategias de diferenciación en la marca y otros servicios como el de comidas rápidas que ofrece el autoservicio Shell. Ambas estrategias suponen una situación desfavorable para 24hs ya que, actualmente, no posee la escala para competir a bajos precios y el servicio diferencial de comida rápida supone una gran inversión.

A.1.3. Capacidad del/los Competidor/es Principal/es

Las capacidades de los competidores se relacionan con las personas, procesos y recursos que suponen sus actividades y que generan su correspondiente valor empresarial. En

lo que respecta a las personas éstas, al realizar un trabajo simple y de fácil racionalización, no requiere de gran capacitación y, por lo tanto, no existe actualmente una brecha difícil de igualar para 24hs. Los procesos son similares porque el servicio que prestan es bastante homogéneo (salvo el caso de la comida rápida de Shell). Con respecto a los recursos si existe mayor capacidad por parte de los competidores ya que han aumentado sus ventas y por ende su escala.

A.1.4. *Diferencias y Eficiencias aportadas por el Competidor*

Como se detalló, las diferencias aportadas por los competidores no son grandes y tampoco difíciles de equiparar ya que no se centran en la creación de una marca fuerte, siendo ésta el elemento de diferenciador por excelencia. Respecto a las eficiencias ya algo se habló, pero vale la pena aclarar que el único proceso que ha aportado (por parte de los competidores) mejoras en las eficiencias del sector es el de compras. Esto es así ya que al permitir que el inventario permanezca “dinámico” (es decir, sin stock estancado difícil de liquidar), ha posibilitado ofrecer una mayor cantidad de líneas de productos, y así arrebatar clientes, siendo éstos últimos los que permiten aumentar la escala y por ende justificar una estrategia de precio.

Variables Nivel 1	Tipificación	Gran Am.	Leve Am.	Leve Op.	Gran Op.	Valor
COMPETENCIA						
<u>Empresa - Competencia</u> (Acciones Competitivas)						
Grado de Iniciativa de la Competencia	Moderada		x			2
Estrategias Observables de la Competencia	Pocas		x			2
Capacidad de los Competidores Principales	Mejor		x			1,5
Diferencias y Eficiencias Aportadas por el Competidor	Moderadas		x			2
Total (promedio)						7,5 (1,87)

b) Variables de Nivel 2

Proveedores

A. Relativo a los Proveedores

A.1. Número de Proveedores Importantes

La cantidad de proveedores importantes puede afectar el poder de negociación de las empresas del sector. Esto es así porque mientras más atomizados, en una o pocas empresas, se encuentren los productos que se ofrecen en el sector, mayor poder de negociación poseen ya que la dependencia sobre dichos productos se vuelve gravitacional para la rentabilidad del sector. No es el caso del sector de drugstores donde se encuentra 24hs. ya que, al ser productos de consumo masivo, los mismos se pueden encontrar en numerosas tiendas mayoristas, proveedores oficiales o distribuidores particulares. Por lo que el atractivo del sector aumenta ante el gran abanico de proveedores para los productos que el sector demanda.

A.2. Diferenciación de los Productos de los Proveedores

Como vimos anteriormente, la diferenciación puede ser respecto al precio o al producto. Los proveedores que abastecen el sector bajo análisis logran ciertas diferenciaciones en el precio como promociones, medios de pago, condiciones de venta, etc. Sin embargo, la diferenciación respecto al producto y sus atributos es nula ya que el mismo es comercializado por numerosos proveedores que compiten entre ellos por la diferenciación en precio. Es decir, existen variables por las que se elige a uno y no otro proveedor, pero ésta elección pasa por aspectos referidos al precio y no por los atributos del producto, el cual es el mismo sin importar el proveedor que lo ofrezca.

A.3. Costo de Cambio de Proveedores

La variable anterior demostró cierta amenaza del sector ya que el cambio de un proveedor a otro, por más que suponga exactamente el mismo producto, supone cierto costo. El mismo se refiere a aspectos como la posibilidad de obtener descuentos por compras grandes, promociones que lanzan las marcas únicamente a través de sus distribuidores oficiales, tiempo y condiciones de entrega, medios de pago, financiamiento, etc. Por lo que, si

bien el costo de cambio no es determinante para la rentabilidad de las empresas del sector, si podría afectarla llevando a las mismas a reconsiderar el cambio de un proveedor a otro.

A.4. Costo Total de los Productos de los Proveedores en la Estructura de Costos

Otra variable que aumenta la sensibilidad de las empresas ante cambios en los proveedores, es la proporción que suponen los productos de los mismos para la estructura de costos de las organizaciones del sector. Esto es así porque ante aumentos del precio de los productos del proveedor, y suponiendo una estructura de costos muy comprometida con pocos proveedores, la rentabilidad se vería muy afectada.

Para el caso del sector bajo análisis, la estructura de costos no es muy sensible ya que, como vimos, la cartera de proveedores de cada empresa se encuentra diversificada debido a la cantidad de productos y marcas que se comercializan. Esto último permite repartir riesgos ante posibles aumentos en los precios y proteger la estructura de costos.

Por ejemplo, 24hs. posee una estructura de costos donde aproximadamente el 75% de los mismos se atribuye a los productos que se comercializan (el resto es salario de personal, impuestos y servicios). Ésta situación sería una gran desventaja si se tratara de un solo proveedor, pero no es así, existen 18 proveedores que permiten que dicho porcentaje se encuentre algo diversificado. Sin embargo la situación no deja de ser una leve amenaza ya que el 50% del costo de los productos a comercializar se encuentra atomizado en 4 grandes empresas.

Posibles Nuevos Ingresantes

Lo atractivo o no del sector para posibles nuevos ingresantes dependerá de la cantidad y efecto que logran las barreras de ingreso. Éstas barreras pueden ser creadas por los mismos competidores que componen el sector (conocimiento y experiencia acumulada, economías de escala, poder de negociación, fidelización del cliente, etc.) o por el accionar directo del Estado (regulaciones, habilitaciones e impuestos, etc.).

A. Barreras Creadas por los Competidores

A.1. Acceso a los canales de distribución

Como dijimos anteriormente, existen numerosos proveedores que venden los productos necesarios para llevar adelante un drugstore. Sin embargo, existen aquellos que

permiten ciertas comodidades y beneficios para el que cumple con los requisitos que ellos imponen. Principalmente se hace hincapié en aquellos grandes proveedores oficiales que imponen cantidades mínimas de compra, pago en efectivo, etc. para poder obtener sus beneficios.

Por lo tanto, si bien no supone una gran barrera el hecho de contar con los productos necesarios para poder abrir un drugstore, si existen dificultades para obtener los beneficios (de los proveedores) que consecuentemente impactaran en la rentabilidad de aquellas empresas que no pueden acceder a los mismos.

A.2. Identificación de la Marca

Respecto a la Marca como elemento diferenciador y creador de fidelización por parte del cliente, no supone una gran barrera de ingreso de nuevos competidores. Esto es así porque los clientes no son muy sensibles a la misma, su atención se encuentra en el precio principalmente y en segundo lugar en la ubicación y comodidad horaria. Por lo tanto, ésta variable disminuye el atractivo del sector ya que una empresa nueva puede arrebatar clientes más fácilmente.

A.3. Costo de Cambio

El costo de cambio se refiere a lo que los clientes deben renunciar para poder comprarle al nuevo competidor. Como dijimos, no existen grandes elementos diferenciadores en el sector y el cliente promedio prefiere precios bajos. Por lo que el costo de cambio se refiere a éste segundo aspecto y, dado que no se lo considera un elemento diferenciador por naturaleza (el precio, salvando las consideraciones de escala, es propenso a ser igualado y no genera fidelización, la cual si supondría un gran costo de cambio), no supone una gran barrera de ingreso.

A.4. Economías de Escala

Ahora bien, para poder lograr precios bajos la empresa debe alcanzar cierta economía de escala¹⁸ lo cual supone, para la empresa ingresante, resignar rentabilidad o endeudarse

¹⁸ Se refiere a la optimización de la distribución de los costos fijos, es decir, una empresa logra economías de escala cuando sus costos fijos se encuentran cubiertos por una mayor cantidad de productos vendidos, de ésta forma sus costos unitarios disminuyen. Para el caso bajo análisis, las economías de escala se encuentran principalmente en el aprovechamiento del costo de personal y la capacidad del local.

para conseguir los precios del sector. Esto si supone una barrera de ingreso ya que dicha estrategia no es sostenible en el tiempo y es propensa a recibir represalias de los competidores maduros del sector. Por lo tanto, si bien el costo de cambio de los clientes es bajo, existe una barrera de ingreso ya que estos buscan precios bajos y para poder alcanzarlos se debe resignar rentabilidad, situación que puede desanimar a los posibles ingresantes.

A.5. Requerimientos de Capital

Ésta variable también supone una barrera de ingreso ya que existe cierta inversión inicial que se debe realizar para poder competir en el sector. La misma consiste en el contrato de alquiler (suele solicitarse por anticipado el pago de meses de alquiler, sellos, comisión de inmobiliaria, etc.), muebles e instalaciones (góndolas, heladeras, mesas, sillas, tv, aire acondicionado, etc.), máquina de café y un inventario inicial. Por lo tanto, la inversión suele ser alta y el retorno de la misma es a largo plazo, por lo que esto puede desincentivar a posibles ingresantes.

B. Barreras Gubernamentales

B.1. Regulación a la Industria

Como se dijo anteriormente, existen habilitaciones las cuales suponen un costo a considerar a la hora de pensar en ingresar al sector de los drugstores. Específicamente existen 3 habilitaciones (sin considerar los costos de cargas sociales por el personal), por autoservicio, por venta de bebidas alcohólicas y por venta de café con internet. Si bien no supone un gran costo, si es considerada una leve barrera que determina el Estado para éste tipo de actividades.

Productos Sustitutos

A. Relativo a los Productos Sustitutos

A.1. Disponibilidad de Sustitutos Cercanos

Si existe una variable que afecte negativamente al sector es ésta. Existen numerosos sustitutos para la compra de productos de consumo masivo, quioscos de barrio, supermercados, almacenes, etc. en todos ellos se encuentran más o menos los mismos

productos que puede ofrecer el drugstore. Por supuesto que el hecho de que abran las 24hs hace que existe una franja horaria donde los sustitutos no pueden actuar. Sin embargo, se considera que la variable es una gran amenaza para el sector debido a la gran cantidad de empresas de este tipo.

A.2. Costo de Cambio para el Usuario

Nuevamente, el costo de cambio aparece como un complemento a otra variable que permite entender más lo que ocurre en el sector. Se refiere principalmente a las diferencias de precios y horarios de atención. El cliente que no puede acceder a un drugstore puede ir a un quiosco donde si bien los precios suelen ser los mismos, existe el costo de traslado y no abren las 24hs. Donde sí influye el precio es con los supermercados donde suelen haber precios más bajos que los drugstores. Sin embargo, tampoco abren las 24hs.

Por lo tanto, se considera que el costo de cambio es bajo ya que no existen muchas diferencias en los precios (y cuando existen es para beneficio del cliente, caso supermercados) y, pasada la medianoche, no existen sustitutos.

Actores Estatales y No Estatales

A. Actores Estatales

A.1. Entes Reguladores

No existen entes que regulen dicho mercado específicamente, por lo que no supone un aspecto a tener en cuenta en el atractivo del sector.

A.2. Organizaciones y Reparticiones Públicas de Fiscalización y Control de Actividades Económicas

La AFIP es uno de los grandes órganos de control del estado que ejerce influencia sobre el mercado, sin embargo, es sobre todas las actividades por lo que no supone una gran barrera al mercado en cuestión. Sin embargo, dado su poder y cantidad de controles que obligan a realizar a la empresa, supone una leve amenaza para aquellas que se encuentran operando.

B. Actores No Estatales

B.1. Organizaciones No Gubernamentales

No existen organizaciones no gubernamentales que influyan en el sector.

Variables Nivel 2	Tipificación	Gran Am.	Leve Am.	Leve Op.	Gran Op.	Valor
PROVEEDORES						
Número de Proveedores Importantes	Muchos				x	5
Diferenciación de los Productos de los Proveedores	Moderada		x			2
Costo de Cambio de los Proveedores	Medio		x			2
Costo Total de los Productos de los Proveedores en la Estructura de Costos	Alto pero diversificado		x			2
POSIBLES NUEVOS INGRESANTES						
<u>Barreras Creadas por los Competidores</u>						
Acceso a los canales de distribución	Medianamente Fácil		x			2,5
Identificación de la Marca	Baja		x			2
Costo de Cambio	Bajo		x			1,5
Economías de Escala	Levemente Altas			x		4
Requerimientos de Capital	Altos				x	5
Regulación a la Industria	Leve			x		3,5
PRODUCTOS SUSTITUTOS						
Disponibilidad de Sustitutos Cercanos	Muchos	x				1,5
Costo de Cambio para el Usuario	Bajo		x			2
ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES						
<u>Actores Estatales</u>						

Organizaciones y Reparticiones Públicas de Fiscalización y Control de Actividades Económicas			x			2
Total (promedio)						35 (2,69)

c) Variables de Nivel 3

Entorno Económico

Las variables que suponen el entorno económico son múltiples y complejas, es por ello que se considera exponer aquellas que mayor incidencia tienen en el negocio. También se tratará de realizar aproximaciones sobre su potencial comportamiento futuro para poder establecer posibles amenazas y oportunidades. Las variables económicas son:

1. PBI y PBI per Cápita

El REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado) es un informe mensual presentado por el Banco Central de la República Argentina, el cual reúne expectativas realizadas por centros estadísticos y de estudios como universidades e institutos de investigación. En dicho informe se encuentra, entre otros, el índice de expectativas de variación anual del PBI el cual arroja el siguiente resultado:

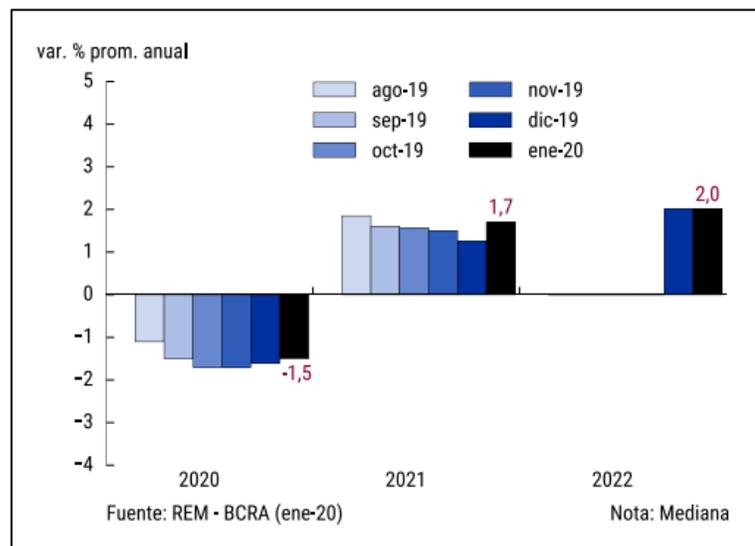


Gráfico 26: Web BCRA, Informe REM Enero 2020.

Como podemos ver, dicho informe, se actualiza cada mes y la proyección es a 3 años. En el 2020 si bien se visualiza una tasa negativa de crecimiento del -1,5%, ésta supondrá un repunte del crecimiento si tenemos en cuenta la tasa del año anterior la cual arrojó un -3%. Por lo tanto, si bien el PBI seguirá decreciendo, lo hará a una tasa positiva hasta alcanzar en el 2021 una variación del 1,7%. De todas formas, vale la pena aclarar que, dado el contexto político histórico en la Argentina, realizar estimaciones a tan largo plazo resultaría un tanto riesgoso.

Por otro lado, se espera que el PBI per cápita sufra una disminución (si lo consideramos como real o a precios constantes), principalmente ocasionada por la variación negativa del PBI antes explicada y por el aumento de la inflación la cual será explicada en el punto 4.

Como conclusión podemos decir que el escenario respecto al PBI y PBI per cápita ha sido malo éste año y seguirá decreciendo hasta el año que viene, aunque a una tasa menor. Esto representa, para el sector bajo análisis, una posible disminución del ingreso de los clientes actuales y potenciales. Es decir, considerando que el PBI es la suma de todas las rentas del país (sumando impuestos y restando subsidios, sin considerar las depreciaciones), se puede esperar que, ante una disminución de dicha variable, el escenario sea un tanto pesimista. Faltaría realizar un análisis más profundo de las subvariables que componen el PBI ya que, dicha disminución, puede deberse a un decrecimiento del Consumo, Inversión, Gasto Público o Exportaciones Netas.

2. Tasa de Desempleo

Según el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), la tasa de desempleo Nacional fue del 9,7% en el tercer trimestre del 2019. Este porcentaje muestra cierto positivismo después de 1 año de una actitud progresiva a la baja (desde el tercer trimestre del 2018). Sin embargo, éste índice nace de la Tasa de Actividad (cantidad de personas que pueden trabajar en el país), y como se puede ver, dicho índice también disminuyó. Es decir, la tasa de desempleo muestra un índice menor debido a que la cantidad de personas que pueden trabajar también bajó. Esto se acentúa si vemos que la tasa de ocupación se mantuvo de un trimestre a otro.

Por lo tanto, dada una tasa de desempleo en aumento (el último trimestre no se considera debido a que su variación se explica por fenómenos como jubilaciones, retiros, cese de la población que hace disminuir la Población Económicamente Activa), se puede esperar

cierta disminución del consumo en comercios como 24hs. Esto es porque, al ser bienes que no se consideran de primera necesidad, dejan de consumirse por la baja en la capacidad de compra de aquellas personas desempleadas.

Tasas	Total 31 aglomerados urbanos				
	Año 2018		Año 2019		
	3° trimestre	4° trimestre	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre ⁽¹⁾
Actividad	46,7	46,5	47,0	47,7	47,2
Empleo	42,5	42,2	42,3	42,6	42,6
Desocupación abierta	9,0	9,1	10,1	10,6	9,7
Ocupados demandantes de empleo	16,7	17,3	17,5	18,3	18,6
Subocupación	11,8	12,0	11,8	13,1	12,8
Subocupación demandante	8,3	8,7	8,4	9,2	9,5
Subocupación no demandante	3,5	3,3	3,4	3,9	3,3

(¹) Los resultados del tercer trimestre de 2019 no incluyen el aglomerado Gran Resistencia. En consecuencia, este informe refleja resultados que representan el 98,5% de la población de los 31 aglomerados urbanos cubierta habitualmente por la EPH (ver punto 4.2 "Acercas de la cobertura geográfica" en el anexo metodológico del presente informe).
Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares.

Gráfico 27: Web INDEC, 3er Trim. 2019.

3. Tasa de Interés

Para la elaboración del siguiente gráfico se utilizó la Tasa de retorno de las Leliq. Éstos son créditos a muy corto plazo (7 días) que otorga el BCRA a entidades financieras y que sirven para referenciar la evolución de las tasas de préstamos y otros instrumentos.

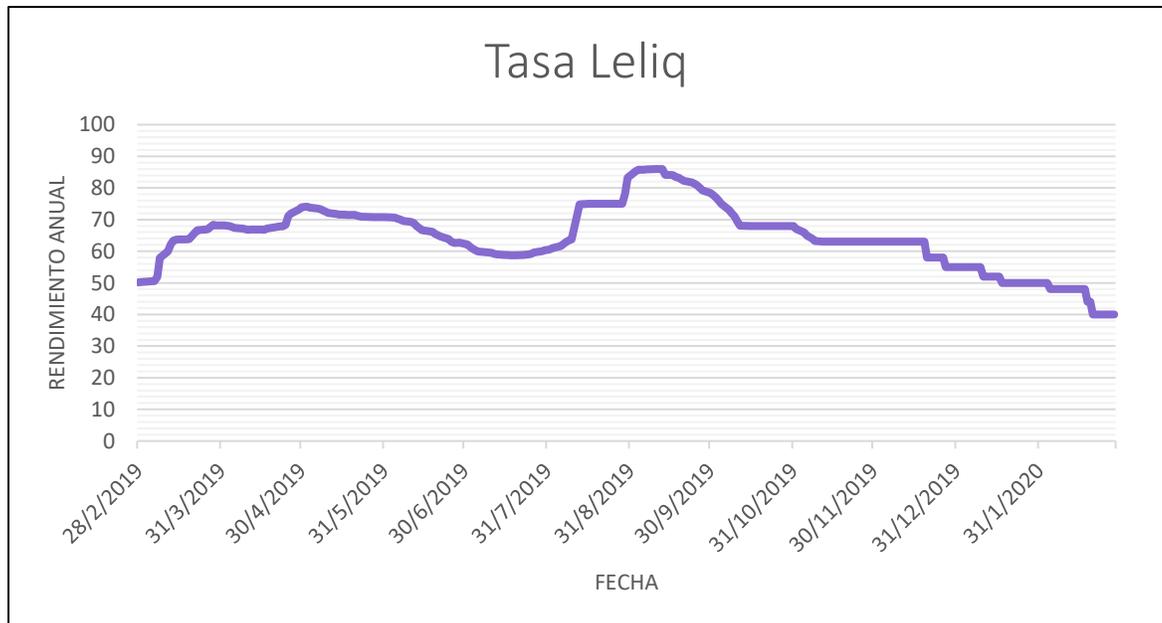


Gráfico 28: Elaboración Propia (Datos Web BCRA).

Como se puede ver existe una progresión a la baja, la cual es efecto de políticas del BCRA emitidas a partir de Enero del 2020. Entonces, de acuerdo a dichos valores históricos y a los anuncios del actual Gobierno, se espera una actitud a la baja de dicha tasa. Esto significa para 24hs contar con posibilidades de inversión a menor costo, aspecto importante a la hora de considerar estrategias para el presente año.

4. Tasa de Inflación:

Teniendo en cuenta que la inflación es el aumento sostenido y generalizado de los precios y considerando al IPC (índice de precios al consumidor) como referencia de estudio, se presenta el siguiente gráfico:

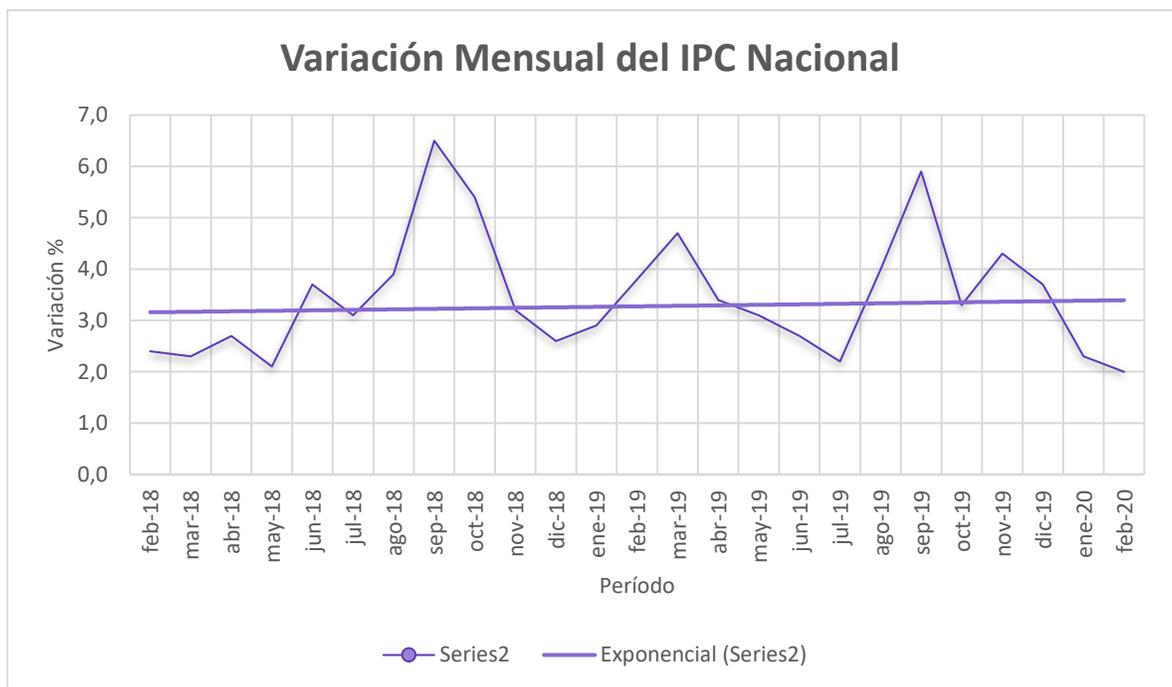


Gráfico 29: Elaboración Propia (datos web INDEC).

Como se puede apreciar, desde febrero del 2018 existe una tendencia a la suba de precios cada vez mayor. Es decir, no solo suben los precios, sino que cada vez lo hacen a una tasa levemente mayor (ver línea de tendencia exponencial). Esto sumado a los picos que se aprecian en gráfico, muestran una gran inestabilidad en el país. Políticas monetarias restrictivas por parte del gobierno y una devaluación de la moneda nacional que impacta

directamente en el costo de adquirir bienes importados (y dada la estructura productiva del país muy dependiente a dichos productos, la suba se generaliza), son causa de tal movimiento.

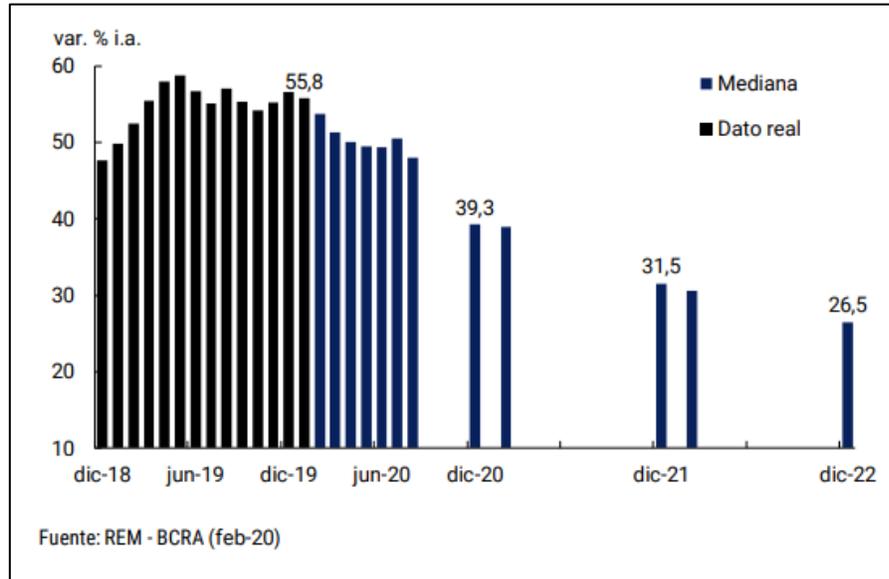


Gráfico 30: Web BCRA, Informe REM Febrero 2020.

Nuevamente, los informes REM, nos dejan cierto optimismo para el 2020 con una baja de la inflación y con esto un repunte de la economía. Sin embargo se considera que la inestabilidad económica del país sigue latente y esto atrae numerosos riesgos a 24hs ya que, como señalamos anteriormente, los productos que se comercializan no se suponen de primera necesidad por lo que, ante una pérdida del poder adquisitivo¹⁹ por aumento de precios (inflación), las ventas caerían.

5. Tasa de Tipo de Cambio de Moneda Extranjera

La variación del tipo de cambio en sí no afecta directamente a 24hs. ya que, como vimos anteriormente, la empresa no realiza operaciones de comercio exterior. Sin embargo, lo que sucede es que, en un país como la argentina con gran dependencia de la importación de productos como maquinaria, tecnología, combustibles, energía y diversos bienes manufacturados, el precio que se paga por obtener las divisas y así poder comprar dichos bienes supone un factor de gran importancia en la estructura de costo de numerosas empresas. Esto impacta indudablemente en el precio que paga 24hs. por los productos que

¹⁹ Por pérdida del poder adquisitivo se hace referencia a una disminución de los salarios reales promedios ocasionados por un aumento de los precios de los bienes y servicios por encima de la variación de los salarios nominales.

comercializa, por lo que resulta significativo realizar seguimientos a la tasa de cambio como variable del entorno.

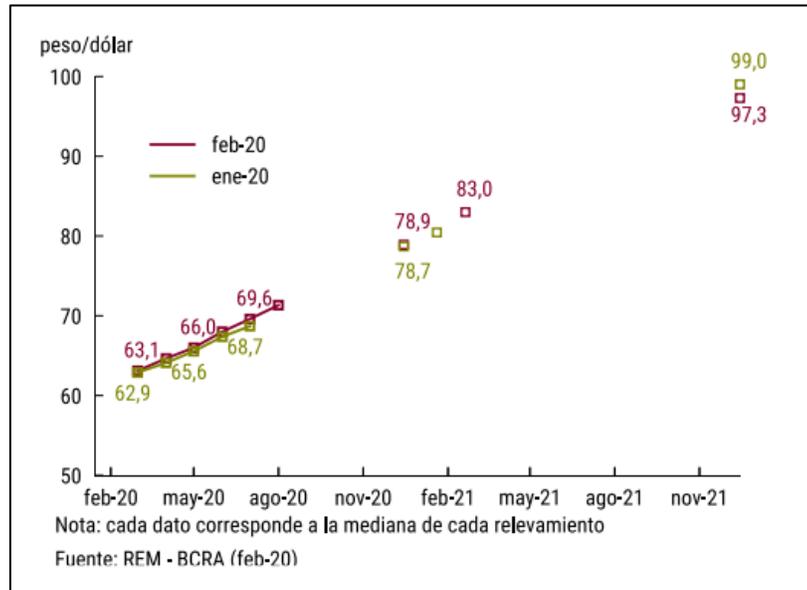


Gráfico 31: Web BCRA, Informe REM Febrero 2020.

Tal como muestra el gráfico se espera un aumento sostenido del tipo de cambio lo cual deja a consideración un posible impacto en los precios de los productos comercializados por 24hs. Sin embargo, si consideramos que el precio del dólar (moneda representativa del tipo de cambio en la Argentina) era de 38,74 pesos por dólar al comienzo del año 2019 y finalizó a \$62,99, la variación anual de la moneda extranjera para el 2019 será del 62,59%. Por otro lado, se espera un aumento anual para el 2020 que ronda el 30%, por lo que, si bien existen grandes probabilidades de que el tipo de cambio aumente generando un aumento en los costos, éste será menor al del 2019. Es por ello que la variable queda catalogada como Leve Amenaza.

Entorno Sociocultural

Lo social y lo cultural se encuentran íntimamente relacionados provocando estímulos que afectan la dinámica de las organizaciones. Existen numerosas variables que influyen en aspectos como la conducta de compra, la respuesta a estímulos comunicacionales, el comportamiento de la fuerza laboral, etc. A continuación, se presentan aquellas consideradas como más importantes para el entorno sociocultural de 24hs:

1. Población y Turismo

Actualmente, según estimaciones realizadas por el INDEC en cada municipio, la población de San Martín es de 133.649 con aproximadamente la misma cantidad de ambos sexos y con una leve preponderancia de niños y jóvenes hasta los 24 años. A su vez, la proyección de crecimiento para el 2025 se encuentra en un 5,8%, levemente por debajo de la Provincial.

Un dato no menor es el Turismo en la Provincia, más específicamente en la ciudad de Mendoza, ya que 24hs se encuentra sobre la ruta Nacional N° 7 con gran caudal de turistas provenientes principalmente de Buenos Aires. Según el INDEC, en septiembre del 2019 (se toma como referencia éste mes ya que es el más representativo del año por su desestacionalidad) se registraron 120.210 turistas que se hospedaron en la capital de la provincia, un 11,9% más que el año anterior. También se debe tener en cuenta que dicha ruta contiene un caudal constante de personas que trabajan en el gran Mendoza lo cual significa, para 24hs., una oportunidad para captar clientes de compra accidental o espontánea.

2. Distribución de la Población

Si bien el local se encuentra a 2,8 km del centro de la ciudad, existen numerosos barrios en construcción en zonas aledañas al mismo. Incluso, con la apertura del hipermercado mayorista Tadicor a pocas cuadras del negocio, la demanda por compras espontáneas ha aumentado considerablemente.

También se debe considerar el ya mencionado caudal de trabajadores y estudiantes que viajan de rutina a la capital y que pasan por el local.

Entorno Legal

Respecto a las distintas regulaciones y normas que rigen la vida de las empresas en la Nación y en la Provincia se destacan a las siguientes:

1. Presión Tributaria

Actualmente la Argentina posee gran cantidad de impuestos que gravan no sólo el consumo de los clientes (IVA) sino también la actividad empresarial. Impuesto a las Ganancias, Impuesto a los Ingresos Brutos, Habilitaciones, etc. generan una presión a la rentabilidad de las empresas llegando a socavar los objetivos que pretenden alcanzar. 24hs. no se encuentra exenta a esta realidad, incluso la impacta fuertemente ya que, al considerarse

una Pyme que se haya en sus primeras etapas del ciclo de vida, resulta un aspecto a mirar de cerca por su impacto negativo que le supone.

Entorno Político

El entorno Político no debe ser dejado de lado e incluso, en países como la Argentina, se lo debe observar de cerca ya que la inestabilidad del sistema político afecta considerablemente a las organizaciones. A continuación, se detallan las variables que consideradas como más relevantes:

1. Estabilidad Política

Como se dijo, la inestabilidad política es alta, y lo ha sido a lo largo de gran parte de su historia. Desde el 2003 al 2015 se tuvo un Gobierno con tendencia hacia la protección de la industria nacional, “cierre” de las fronteras del país (barreras a la importación principalmente), aumento del gasto público (y consecuentemente de los impuestos), etc. En el período 2015-2019 el mandato fue de un gobierno con tendencias neoliberales y de apertura de los mercados. Actualmente las elecciones presidenciales fueron adjudicadas, nuevamente, a un gobierno que posee grandes expectativas regulación y protección del mercado nacional.

Como podemos ver la inestabilidad es tal que dificulta la proyección de las empresas en el largo plazo llevando a soportar períodos de fuerte incertidumbre principalmente en épocas electorales y principio de los nuevos mandatos.

2. Políticas de Apertura de la Economía

En el punto anterior se expuso que el nuevo gobierno tiene grandes expectativas de regulación y protección del mercado nacional. Esto supone cierta tendencia hacia el establecimiento de barreras para fomentar el crecimiento interno. Una de las políticas que se deduce es el establecimiento de obstáculos para dificultar el turismo hacia el exterior (cepo a la compra de moneda extranjera). Como consecuencia existe un aumento del caudal de personas que decidirán vacacionar en el país y, por lo tanto, 24hs. se podría ver beneficiado con éste tipo de políticas al encontrarse en una ruta turística por excelencia. Otro aspecto relacionado es el posible aumento del caudal de transportistas fruto del aumento del mercado nacional.

Entorno Tecnológico

Respecto a dicho entorno existen dos aspectos a considerar. Primero, no ha habido grandes avances en lo que respecta a la maquinaria tanto para las operaciones de venta como para la elaboración del café. Segundo, si existen desarrollos en lo que respecta a la venta digital (e-commerce) llegando a formar un canal de ventas con gran auge actualmente. Las nuevas tecnologías han facilitado la comunicación de las empresas en la web y han establecido un punto de contacto donde compradores, vendedores e intermediarios se relacionan como mayor rapidez y simpleza.

Una de las grandes oportunidades que posee 24hs. respecto al entorno tecnológico es la venta online con la utilización del soporte de entrega en puerta ofrecido por empresas como Glovo, PedidosYa, UberEats, entre otros. Dichas organizaciones rompen, en parte, con las barreras geográficas permitiendo a empresas como 24hs. llegar a mayores clientes (se trata de una plataforma o aplicación que establece un punto de contacto online entre compradores y vendedores facilitando, a su vez, la entrega a domicilio).

Variables Nivel 3	Tipificación	Gran Am.	Leve Am.	Leve Op.	Gran Op.	Valor
Entorno Económico						
PBI y PBI per Cápita	Decreciente		x			2
Tasa de Desempleo	Creciente		x			2,5
Tasa de Interés	Alta pero expectativas a la baja			x		3,5
Tasa de Inflación	Alta pero expectativas a la baja			x		3,5
Tasa Tipo de Cambio de M.E.	Alta y en alza		x			2
Entorno Sociocultural						
Población y Turismo	En alza				x	4,5
Distribución de la Población	Favorable			x		3,5
Entorno Legal						
Presión Tributaria			x			2
Entorno Político						

Estabilidad Política	Inestable		x			2,5
Políticas de Apertura de la Economía	Favorables			x		3,5
Entorno Tecnológico						
Tecnología aplicada al comercio	Muy Favorable				x	4,5
Total (promedio)						34 (3,09)

Una vez realizado el análisis de aquellas variables consideradas relevantes para el entorno de 24hs, se realiza un cuadro a modo de resumen y las conclusiones finales:

	Cantidad de Variables	Puntuación Total	Promedio
Variables Nivel 1	29	88,5	3,05
Variables Nivel 2	13	35	2,69
Variables Nivel 3	11	34	3,09
Total	53	157,5	2,97

Tal y como se puede apreciar, el resultado final es 2,97 pts. Si recordamos que la escala es de 1 a 5, y que 1 supone una gran amenaza y 5 una gran oportunidad, podemos decir que el entorno de 24hs se encuentra con una (muy leve) mayoría de Amenazas.

El resultado anterior es resultado de las siguientes principales fuerzas:

- Variables de Nivel 2: principalmente productos sustitutos y proveedores son aspectos a mirar de cerca ya que suponen amenazas fuertes para 24hs. Por un lado, existen muchos productos sustitutos como quiscos y negocios de barrios que suenan como alternativas fuertes para los clientes (principalmente para la Uen de venta de bienes en el local). También los proveedores, con su gran poder de negociación el cual deriva de la necesidad de contar con productos en buenas condiciones y con un stock adecuado en cantidad y variedad.
- Competidores: otra de las variables que suponen amenazas para el sector. Por supuesto que esto siempre es así, pero la situación actual de 24hs respecto a la competencia da noción de un decaimiento de la empresa. Dicho en otras palabras,

ha perdido mercado en el último tiempo. Seguir de cerca a los competidores, y sus acciones, debe ser una regla para la dirección.

- **Cientes:** el valor final fue 2,97, algunas oportunidades deben presentar el mercado para que ese valor no sea tan bajo. Una de esas variables son los clientes. Tanto los actuales como los potenciales son fuentes de oportunidades para 24hs. Algunos de los puntos relevantes son bajo costo de cambio de los clientes de la competencia, baja sensibilización a la marca, preferencia por el precio, clientes actuales con necesidades satisfechas, etc.
- **Empresa:** si bien internamente 24hs necesita realizar ajustes, externamente se ve a una empresa con grandes oportunidades. Se acentúa su localización, la inversión en activos (supone una barrera a nuevos ingresantes), diversas opciones financieras, entre otros.

2. FORMACIÓN DE ESCENARIOS

Como se anunció en el marco teórico, la intención de la formación de escenarios es complementar el estudio de las variables del sector que actualmente están influyendo en el logro de los objetivos. Los mismos son aquellos fijados por la familia y pueden tener, o no, concordancia con las estrategias que se fijen en el próximo capítulo. Una vez concluido se tendrá una noción de cómo se pueden comportar las variables en un futuro probable y cuál será su efecto sobre los objetivos.

A continuación, se desarrollan los pasos a seguir establecidos en el marco teórico:

- **Objetivos a alcanzar:**
 - *Objetivo N°1:* Aumentar un 5% la rentabilidad anual de 24hs. en el próximo período²⁰.
 - *Objetivo N°2:* Abrir un nuevo canal de ventas digital en el próximo período.
 - *Objetivo N°3:* Revitalizar el aspecto del local de ventas en el 2020 con el fin de mejorar la visibilidad del mismo y la experiencia de compra.

²⁰ Período comprendido entre el 01 de marzo del 2020 y el 28 de febrero del 2021, un año.

- **Horizonte de Planeamiento:**
 - El horizonte de planeamiento estipulado es de 1 año comenzando el 01 de marzo y finalizando el 28 de febrero.

- **Variables relevantes del Entorno:**
 - Tasa de Inflación: variable de gran impacto para el objetivo de rentabilidad propuesto ya que atenta con el poder adquisitivo de los clientes actuales y potenciales y por ende su capacidad de compra. También influye sobre las inversiones en el local, ya que el aumento de los costos en materiales puede dificultar el logro de dicho objetivo.
 - Tasa de Interés: al igual que la variable anterior, influye sobre la rentabilidad a alcanzar (ya que el financiamiento con proveedores se vuelve más dificultoso) y la inversión en el local ya que aumenta el costo de financiamiento para la obtención de materiales.
 - Entorno Tecnológico: variable que influye sobre el objetivo de abrir un nuevo canal de venta digital. Como se vio en el análisis actual del atractivo del sector, existen opciones novedosas y de gran crecimiento para poder incursionar en nuevas formas de venta online. Una de ellas es a través de empresas como PedidosYa, Glovo, Ubereats quienes brindan una plataforma online y delivery de productos, ampliando la zona geográfica de venta y alcanzando nuevos clientes.
 - Tasa de Tipo de Cambio de M.E.: Los objetivos de rentabilidad y de inversión pueden verse afectados por ésta variable. El primero porque una modificación en la tasa de tipo de cambio de moneda extranjera, puede traer consigo un efecto sobre los costos de los productos. Con el segundo sucede algo similar ya que, un aumento en la tasa de tipo de cambio, afecta el costo de los materiales para la renovación.
 - Clientes Actuales/Clientes Potenciales: esta variable puede influir sobre los objetivos de rentabilidad y de apertura de un nuevo canal de venta. En el primero su efecto puede ser sobre las ventas en el período ya que para aumentar la rentabilidad las ganancias deben expandirse y para esto puede

ser necesario la ampliación de las ventas y por ende de clientes²¹. Para el segundo, la existencia de un gran mercado de clientes potenciales puede mejorar el atractivo de un canal de ventas digital, el cual permita ampliar la zona de cobertura geográfica.

- Costo de Cambio de los Clientes de la Competencia a la Empresa: influye sobre los mismos objetivos mencionados en la variable anterior ya que la complementan. Sobre la rentabilidad, al ser el costo de cambio bajo, es más fácil captar los clientes potenciales y por ende lograr un aumento de ventas. Sobre el objetivo de ampliación del canal de ventas ocurre lo mismo ya que aumenta el atractivo de dicha estrategia.
- Estilo de Vida: esta variable influye solo sobre la apertura de un nuevo canal de ventas ya que, actualmente, existe una preferencia de los consumidores sobre la venta delivery, y las plataformas antes mencionadas permiten que muchos clientes potenciales puedan acceder a la misma.

- **Matriz de Impacto Cruzado:**

Variables / Objetivos	Objetivo N° 1	Objetivo N°2	Objetivo N°3	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto sobre los Objetivos (Prom. Simple)
Tasa de Inflación	3	--	2	70%	2,5
Tasa de Interés	3	--	3,5	70%	3,25
Tasa de Tipo de Cambio de M.E.	2	--	2	60%	2
Entorno Tecnológico	--	5	--	80%	5
Clientes Actuales/Clientes Potenciales	3	4	--	70%	3,5

²¹ Por supuesto que existen excepciones. Rentabilidad = Ganancias/Capital Invertido, un aumento de la rentabilidad puede originarse por un aumento de ganancias o por menos capital invertido. Otra excepción es sobre las ganancias. Ganancia = Ingresos totales - Egresos totales, la variable de clientes actuales/potenciales solo influye sobre los ingresos (puede aumentar las cantidades vendidas), pero también puede existir un aumento de ganancia disminuyendo los costos de ventas o los gastos del período.

Costo de Cambio de los Clientes de la Competencia	4	4	--	80%	4
Estilo de Vida	--	4	--	70%	4
Grado de Dificultad para alcanzar el Objetivo	3	4,25	2,3		3,46

- **Conclusiones:**

- Objetivo 1: su grado de conclusión es neutro y el mismo es explicado por la gran inestabilidad que poseen las variables.
- Objetivo 2: gran posibilidad de concreción y de aplicabilidad a la empresa. Además, se espera que traiga grandes beneficios a la empresa ya que, como se dijo, puede atraer clientes potenciales elevando la cuota de mercado.
- Objetivo 3: Las elevadas tasas de interés dificultan su concreción. Si bien estas últimas poseen expectativas a la baja, la tasa de inflación y de tipo de cambio erosionan la posibilidad de concreción. No es momento de grandes inversiones.

C. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Como se dijo en el marco teórico, antes de formular las estrategias es necesario definir la o las UEN sobre las cuales se establecerán las mismas. 24hs posee dos UEN estas, si bien mantienen estrechas interrelaciones tangibles, intangibles y de competidores (ver marco teórico pág. 31), la naturaleza de ambas es distinta. Esto último se debe principalmente al segmento de clientes a los cuales apunta. Ahora bien ¿cuál de ellas elegir?

Si consideramos lo expuesto como situación deseada en la Introducción (la cual fue planteada por los familiares), “la familia desea ver florecer el negocio, con su consecuente aumento de la rentabilidad...”, y el objetivo expuesto en la formación de escenarios (Análisis del Atractivo del Sector) “aumentar un 5% la rentabilidad anual de 24hs. en el próximo período.”, podemos ver claras intenciones de mejorar económicamente a la empresa. Ambas Uen’s aportan a la rentabilidad de la empresa, la diferencia radica en que el negocio de la venta en el drugstore supone uno de los puntos más fuertes de 24hs (es en el que mayor experiencia tienen los familiares y presenta mayoría en las ganancias). Por lo tanto, y una vez debatido con la familia, consideramos que la Uen con mayor prioridad es el Drugstore.

A continuación, se presentan las estrategias formuladas para dicha UEN:

1. ESTRATEGIA COMPETITIVA O DE NEGOCIOS

Tal y como se explicó en el marco teórico, la definición de la estrategia de negocios lleva consigo cierto análisis del valor empresario vs el valor para el cliente. Del mismo surgirá la posibilidad de llevar a cabo una de las estrategias planteadas por Ocaña en la siguiente matriz:

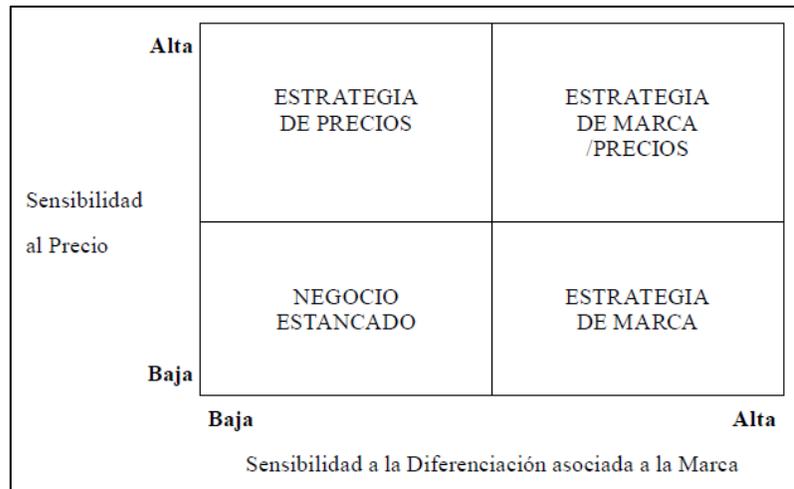


Gráfico 32: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

Se comenzará por detallar algunas conclusiones que han surgido sobre el cliente de la UEN “Drugstore”, las cuales pueden encontrarse en el análisis del atractivo del sector.

- La elasticidad del mercado es alta, es decir que la demanda (o la cantidad demanda de productos) varía ante cambios en el precio.
- Dicha elasticidad se ha visto incrementada debido a la situación que atraviesa el país, lo cual se traduce finalmente en una disminución de los salarios reales. Y, dado que se trata de productos que no son de primera necesidad, la demanda rápidamente se desplaza ante cambios en los precios (principalmente ante la suba de los mismos).
- Además de lo expuesto, el cliente es muy sensible al precio por naturaleza. Los productos son fácilmente encontrados en otros establecimientos sin la posibilidad de establecer diferencias apreciables por el mismo. Es decir, a excepción de la ubicación del local (lo cual supone un aspecto diferencial a tener en cuenta) y la atención del personal en la venta (el proceso de venta no es complejo, no se trata de productos novedosos o con características técnicas que deban ser explicadas y por lo general el cliente sabe lo que va a comprar de antemano), el consumidor promedio reacciona principalmente frente a modificaciones del precio.
- Lo anterior queda evidenciado en las estrategias de la competencia las cuales son típicamente de precios (promociones, descuentos en días seleccionados, precios bajos siempre con algunas marcas, etc.). Las mismas, en mayor o menor medida, han provocado un desplazamiento de los clientes de 24hs hacia dichas empresas, las

cuales, gracias a esto, han visto favorecida su escala (mayor participación de mercado) y, por lo tanto, una disminución de los costos unitarios.

Entonces pareciera ser que la estrategia a seguir, según las valoraciones que realiza el cliente ante el proceso de compra, es de precios. En la matriz se caracteriza por una alta sensibilidad del cliente hacia el precio y baja hacia la diferenciación asociada a la marca. ¿Esto significa que ésta última debe dejar de ser tenida en cuenta por la empresa? No, se trata de establecer prioridades. El cliente mayoritariamente responde a cambios en el precio, pero debe haber una marca que asocie dicho posicionamiento buscado (24hs, un drugstore con precios bajos, buena atención del personal y bien ubicado).

Por lo tanto, si bien los principales esfuerzos deberían enfocarse en el precio, no se debe descuidar la marca la cual será el elemento al que se le asociarán los atributos del posicionamiento buscado. Ellos son:

- Precios bajos
- Buena ubicación del establecimiento
- Atención del personal cordial y al servicio del cliente (resaltando los valores familiares y empresariales definidos en el Protocolo. Unidad, Compromiso, Crecimiento, Idoneidad y Visión Emprendedora).

Es decir, respecto a lo que espera el cliente (valor cliente), la estrategia competitiva a seguir es de **Precio** principalmente, sin descuidar la marca la cual necesita ser revitalizada ya que la nueva estrategia sienta nuevas bases sobre 24hs.

Ahora bien ¿24hs posee las herramientas (fortalezas) para responder a dicha estrategia? A continuación, se responde a dicha pregunta:

- Si el cliente posee cierta inclinación por el precio, el valor empresario debería responder con altos niveles de eficiencia. Estos permitirían ofrecer, en última instancia, productos a bajos precios.
- Como se vio en el análisis del factor de optimización, existen puntos fuertes y débiles a considerar para poder mejorarlo. El valor final (de Eficiencia) obtenido (0,38) representa una fortaleza de 24hs caracterizada por avances en el sector de finanzas y personal principalmente (bajos costos estructurales y de Personal). Los ajustes deberían estar enfocados en el área de compras y ventas, donde existen dichos puntos

débiles (altos costos estructurales y ejecucionales de procesos), pero los cuales son controlables²² por la empresa.

- Por otro lado, el análisis del factor de sofisticación dejó en evidencia ciertas debilidades en éste aspecto. Sin embargo, la fortaleza de dicho factor se encuentra en el área de ventas la cual supone uno de los puntos fuertes de contacto con el cliente. Además, la ubicación y la venta personal son unos de los aspectos que el consumidor considera y donde 24hs posee ciertas oportunidades de mejora.

Como se puede ver, la empresa posee desafíos a la hora de llevar a cabo una estrategia de Precio. Sin embargo, existen grandes fortalezas que permitirán obtener una ventaja competitiva. Se seguirán tratando dichos puntos a medida que avance la formulación de las estrategias.

Por otro lado, la alternativa de marketing surge del siguiente análisis matricial:

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

Gráfico 33: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

Como se expresó en el análisis del atractivo del sector, los clientes buscan variedad de productos por lo que la oferta debe contener varias líneas de productos destinadas a satisfacer necesidades y deseos diversos. Además, el segmento de clientes no se encuentra muy definido debido a la diversidad de los mismos. La especialización podría ser a través de un segmento de clientes turistas (los cuales suponen una demanda fuerte a la empresa) pero esto volvería muy cíclica la demanda de 24hs.

²² Los elevados costos están asociados a compras no planificadas, sin búsqueda de descuentos o mejores opciones con el proveedor, ventas con elevados costos fijos (los cuales, en caso de aumentar la escala, disminuirían su impacto en el precio unitario de cada producto) y procesos de compras ineficientes (stock descuidado, cantidades compradas excesivas o en falta, errores u omisiones en la obtención de información, etc.)

Por lo tanto, se opta por seguir una estrategia de Marketing Indiferenciado para todo el Mercado. Dicha alternativa de marketing posibilitará potenciar la estrategia de precios, la cual necesita de una gran cuota de mercado para poder sostenerse en el tiempo.

2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

Una vez definida la estrategia competitiva o de negocios, lo siguiente es decidir cuál va a ser la estrategia de posicionamiento competitivo. Es decir, la anterior nos muestra claras intenciones de direccionar esfuerzos hacia los precios para mejorar la competitividad de 24hs. También de fortalecer la marca de modo tal de poder comunicar adecuadamente los atributos y experiencias de la empresa y su servicio. A continuación, se definirá cuál es el posicionamiento competitivo que necesita la organización, el cual se encuentra en estrecha relación con la estrategia de negocios.

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

Gráfico 34: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

Como se puede apreciar en el cuadro, la estrategia de posicionamiento depende nuevamente de las capacidades empresarias y del atractivo del sector. 24hs obtuvo un valor levemente por encima de 0 (0,024), lo cual representa una leve mayoría de fortalezas por encima de las debilidades internas. A su vez, el entorno presentó un valor de 2,97 el cual representa un leve dominio de amenazas. Por lo tanto, la estrategia de posicionamiento a seguir, es de **Ataque con Táctica de Varios Lados**.

Dicha estrategia se caracteriza por intentar aumentar el valor empresario en busca de una mayor cuota de mercado, pero atendiendo a las pocas oportunidades que presenta el sector. Como se anunció en el análisis del sector, 24hs se encuentra en una posición donde el líder del mercado es el drugstore de Shell y comparte la posición de segundo con los demás

competidores fuertes (Autoservicio San Pedro y Punto Mitre). También algo se habló sobre el aumento de la cuota de mercado (actual y esperado) y de la escala alcanzada por los mismos. Por lo tanto, a 24hs le queda intentar arrebatar cierta cuota de mercado con una estrategia de ataque, pero centrándose en ciertos segmentos donde se fortalezca y pueda avanzar progresivamente. Dichos segmentos a atacar son:

- Golosinas
- Bebidas sin alcohol.
- Bebidas con alcohol.

La elección de dichos grupos de productos se justifica en la representación de las ventas mensuales principalmente.

Golosinas	61%
Bebidas sin Alcohol	21%
Artículos Generales	5%
Bebidas con Alcohol	4%
Galletas	4%
Sanguches	3%
Snacks	2%
Ventas Totales	100%

Como se puede ver, las golosinas representan el mayor rubro en ventas. Tanto clientes usuales como turistas y consumidores de paso suelen buscar dichos productos. Por otro lado, las bebidas sin alcohol también son muy consumidas resaltando las gaseosas, aguas sin gas y energizantes. Los artículos generales responden a productos como hielo, encendedores, pañuelos, etc.

Por lo tanto, se decidió (en conjunto con los dueños) que tanto Golosinas como Bebidas sin Alcohol eran los rubros que mayor atención recibirán de la estrategia de precios. Esto es así porque es más fácil alcanzar la escala requerida para, principalmente, obtener descuentos con el proveedor. Además, lograrán atraer mayor cantidad de clientes potenciales al local y lograr que consuman otros productos como snacks y galletas. Por otro lado, también alcanzará la estrategia a las bebidas con alcohol ya que 24hs pretende expandirse en dicho rubro con la UEN de cafetería/bar. Esto permitiría complementar aún más los dos negocios, ya que al aplicar promociones en bebidas alcohólicas indirectamente se logran precios de penetración en el bar, lo cual ayudaría a aumentar la clientela de dicha Uen en desarrollo.

Ahora bien, la estrategia de precios se centrará principalmente en la Fijación de Precios Promocionales la cual, como se dijo, buscará aumentar la cuota de mercado en el corto plazo. Es decir, se aplicarán promociones tales como 2x1, 3x2, precios en combo de productos, etc. que buscarán estimular la demanda de los rubros antes mencionados. Paralelamente se espera que el aumento de las cantidades vendidas de Golosinas, Bebidas con y sin alcohol permitan aumentar también los rubros complementarios como snacks, galletas y sándwiches.

Vale la pena aclarar que no todos los productos de los rubros seleccionados gozaran del alcance de las promociones. La idea es rotarlas (considerando el efecto de las mismas en la demanda, el impacto en otros rubros, la reacción de la competencia, etc.) para no acostumbrar al cliente (socavando la oferta de 24hs) y, además, apuntar a la mejor combinación de promociones (y precios normales) que vuelvan más eficiente la estrategia.

Además, las promociones se asientan en descuentos obtenidos con los distintos proveedores de dichos rubros. Es decir, se buscará negociar compras en cantidad, o promociones propias de los proveedores, para poder trasladar dicha disminución de los costos variables y directos al precio de venta. De ésta forma se logra un incentivo a corto plazo que estimulará la demanda. Con el paso del tiempo, y habiendo alcanzado cierto aumento de la cuota de mercado²³, se procederá a trasladar menos porcentaje de ese descuento a los precios con el fin de aumentar la rentabilidad de 24hs.

Una última aclaración, la estrategia y gestión de la misma, estará sujeta a las represalias de los competidores. Es decir, se espera que los competidores respondan con precios bajos también, por lo que 24hs deberá mantener las promociones e intentar persuadir al cliente con sus elementos diferenciadores (ubicación, atención cordial y cercana, facilidades de pago). Además, la estrategia se asienta en gran parte en los proveedores. La gestión de los mismos será crucial para poder obtener buenos precios de compra.

3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Para continuar el enfoque de la estrategia, es necesario definir cómo buscará aumentar la participación de mercado a través del precio. Tal y como se detalló en el marco teórico, las estrategias de crecimiento pueden ser más de una. Todas se centrarán en las

²³ También se obtendrá grandes beneficios como aprendizaje y optimización de los procesos y sistemas (principalmente relacionados a las compras y manejo de inventario), lo cual llevará a disminuir los costos de no calidad (desperdicios, errores, duplicación de tareas, insatisfacción del cliente, etc.) de 24hs y mejorará su eficiencia. Esto también permitirá aumentar la rentabilidad.

Intensivas, es decir, aquellas que buscan un rápido aumento de la participación del mercado observando de cerca las reacciones de los competidores. La decisión también se basa en la siguiente matriz:

		Condición Empresaria	
		Bajos	Altos
Atractivo del Sector	Fuerte	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de Productos -Integración Hacia Atrás o Adelante -Penetración de Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de Clientes -Desarrollo de Productos -Penetración de Mercados -Diversificación Relacionada -Integración Hacia Atrás o Adelante
	Débil	<ul style="list-style-type: none"> -Integración Horizontal -Diversificación Relacionada o No Relacionada -Desinversión 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de Clientes -Desarrollo de Productos -Penetración de Mercados -Integración Hacia Atrás o Adelante

Gráfico 35: Elaboración Propia

A continuación, se detallan las mismas:

a) Penetración de Mercado – Aumentar la Cuota de Mercado

La Estrategia apunta a los productos actuales y al segmento de clientes que actualmente posee la UEN. Los mismos fueron definidos como sensibles al precio, por lo que se busca aumentar la cuota de mercado a través de estímulos a la compra como lo son los Precios Promocionales. Ya algo habló de esto en la Estrategia de Posicionamiento, por lo que se centrará en los otros dos puntos a modo de avanzar en el tratamiento.

b) Desarrollo de Clientes – Nuevos Circuitos de Distribución

Productos actuales ofrecidos a otros segmentos, es a lo que apunta ésta estrategia para poder aumentar la participación de mercado. La justificación se encuentra en que existen segmentos que desean los productos, pero no son conscientes de ello o existen barreras para adquirirlos. Una puede ser el precio, lo cual en cierta forma estaría tratado en la estrategia de penetración de mercado. Otra es la distancia o barrera geográfica. Si bien San Martín no es una ciudad muy extensa territorialmente, existen barrios con clientes potenciales que se

encuentran alejados y a los cuales, el tiempo (y costo) en los que se incurre para llegar al establecimiento y adquirir los productos, supone un aspecto que pesa en la decisión de compra. Es por ello que se recurre a una de las oportunidades que ofrece el mercado y es la tecnología.

Actualmente existe una gran cantidad de consumidores que están comenzando a optar por la compra por delivery. Como se dijo, a estos el costo de traslado y tiempo para adquirir productos en el establecimiento es un factor importante. Empresas como PedidosYa, UberEats y Glovo ya se encuentran en la provincia y tienen proyecciones de expandirse a demás departamentos (sus principales negocios se encuentran en el Gran Mendoza). Ésta es una gran oportunidad para empresas como 24hs para poder ofrecer los productos a través de una aplicación (la cual permite publicar precios normales y promociones) y gozar del servicio de envío a domicilio el cual supone un costo bajo para el cliente.

c) Desarrollo de Productos – Racionalización de la Gama de Productos

A las anteriores estrategias se les suma la necesaria revisión de la actual oferta de productos. 24hs posee actualmente 578 productos los cuales además de poseer características variadas, tienen proveedores, condiciones de almacenamientos, clientes, precios, vencimientos, entre otros, distintos. Esto lleva a realizar análisis a los productos actuales y determinar si siguen siendo parte de la oferta o no.

Para lo anterior será necesaria una gran cantidad de información la cual permita tomar decisiones más acertadas. La misma se obtendrá de un sistema que analice aspectos cuantitativos de manera tal de disminuir sesgos propios de la percepción. Actualmente 24hs posee un sistema de ventas el cual, si bien arroja informes sobre cantidades vendidas, precios, montos, fecha, etc., necesita cierta actualización y reajuste ya que es lento y desordenado. Complementariamente, un sistema de stock permitirá conocer el estado actual de los productos almacenados para evitar pérdidas por vencimientos y mejorar la compra de los mismos realizando pedidos de una manera más eficiente y ordenada.

Ésta estrategia también está dirigida a revertir una de las grandes amenazas del atractivo del sector. Se hace referencia a la diversidad de productos que gran parte de los clientes buscan y que actualmente 24hs no logra satisfacer.

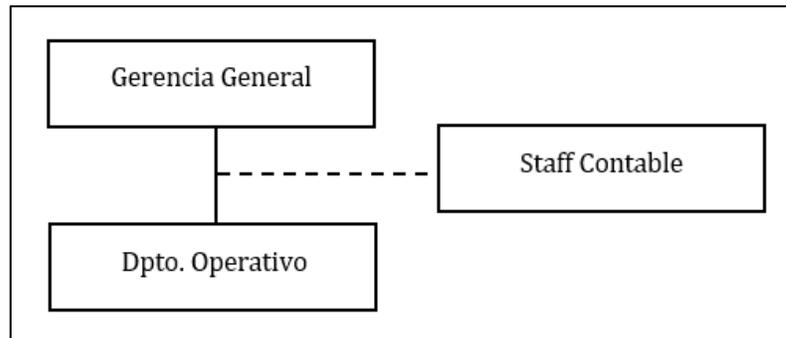
4. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

Una vez definidos los lineamientos a seguir en las estrategias antes descritas, es momento de centrarse en cómo la organización logrará adaptarse a los cambios requeridos por las mismas. Tal y como se vio en el marco teórico, las posibles estrategias a seguir son 3, Desarrollo Interno, Adquisiciones o Absorciones y Alianzas o Fusiones.

Ahora bien, se decidió optar por una estrategia de **Desarrollo Interno** debido a que, si bien lleva tiempo y suele ser tedioso, es una alternativa más económica que las adquisiciones y supone un trabajo necesario para que 24hs logre alinear aspectos que hacen a su funcionamiento como empresa. Por otro lado, no existen actualmente oportunidades concretas de alianzas con otras organizaciones.

Desarrollo interno, downsizing o reingeniería son conceptos que serán tratados como sinónimos. La estrategia supone un foco interno a procesos, puestos, jerarquías, etc. logrando cierta auditoría interna de dichos aspectos, intentando encontrar aquellas falencias que terminan ocasionando problemas de Eficiencia, Eficacia o Adaptabilidad.

Comenzando por los puestos, el siguiente organigrama²⁴ presenta la estructura de 24hs actualmente:



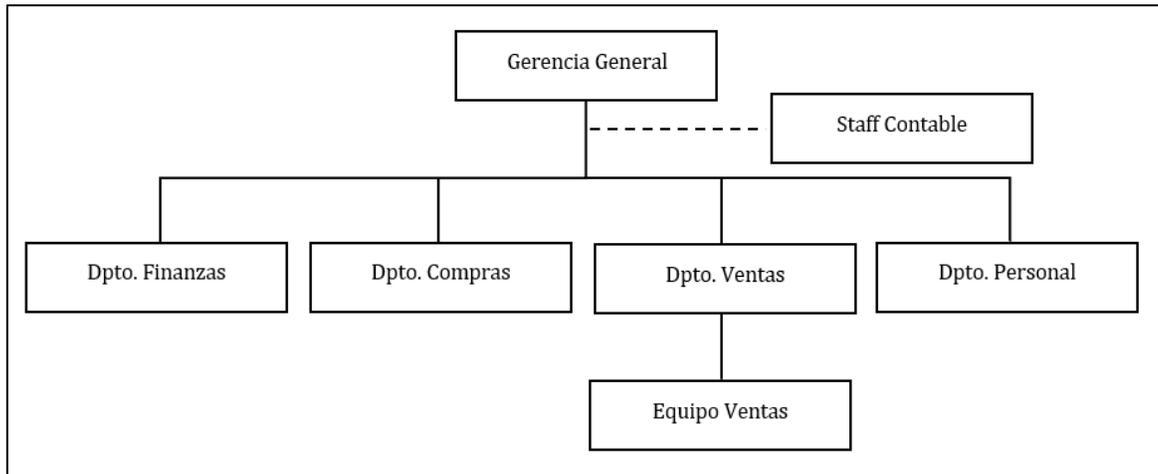
Como se puede observar, existe una Gerencia General compuesta únicamente por familiares (Madre e hijos) la cual centraliza toda información y poder de decisión en la empresa. Dichas decisiones bajan por la línea jerárquica hasta el Departamento Operativo que

²⁴ El organigrama es una representación gráfica de la estructura de una organización el cual, si bien presenta ventajas relacionadas a su simplicidad y facilidad de lectura (gráfica), suprime mucha información, principalmente aquella referida a variables como conductas de las personas, procesos, intercambio de información, poderes informales, etc. Se trata de una imagen estática y simple de la estructura organizacional.

es el que realiza la atención al público, recibe mercadería, es encargado de la limpieza y orden del local, etc. También se aprecia un Staff Contable el cual realiza los informes necesarios y representa a la organización ante la AFIP y otros organismos del estado.

Uno de los grandes problemas que se detectaron es el sobrecargo en la Gerencia General, la cual recibe información, toma decisiones y soluciona conflictos de toda la estructura. Además, no posee una correcta segregación de funciones donde se pueda especializar el trabajo allí realizado. Esto ocasiona grandes conflictos dentro de la gerencia ya que no se tiene en claro las funciones allí realizadas y menos aún las responsabilidades (dado que se trata de un puesto colegiado).

Por todo lo anterior se considera reorganizar la estructura teniendo en cuenta las Áreas de Ajuste definidas en la Estimación del Valor Empresario (ver pág. 93):



La creación de 4 departamentos permitirá no sólo descongestionar la Gerencia General, sino también logrará una mayor especialización del trabajo, obteniendo resultados respecto a innovaciones, mejoras, adaptaciones y coordinación, así como también aspectos relacionados a la eficiencia del trabajo. La Gerencia General seguirá siendo colectivo ya que confluyen decisiones tanto empresariales como aspectos familiares a tener en cuenta. El Staff Contable mantendrá sus funciones. Los departamentos tendrán un responsable a cargo para facilitar la representatividad y comunicación del mismo, y las funciones serán las que se encuentran detalladas en la estimación del valor empresario (ver pág. 93). Por otro lado, El Departamento Ventas tendrá un Equipo Ventas a su cargo el cual estará compuesto por aquellos empleados con la función de atención al público. El mismo responde única y exclusivamente al Dpto. Ventas.

Además de la definición de la estructura, se deberá realizar un análisis de procesos el cual permita conocer el estado actual de los mismos, establecer cuáles serán aquellos que se incorporarán (como el caso de los procesos necesarios para la venta por delivery o de racionalización de la gama de productos) y definir medidas de Eficacia, Eficiencia y Adaptabilidad con el fin de lograr un correcto funcionamiento de los mismos.

Antes una aclaración, el mejoramiento de procesos supone una metodología que, si bien posee una gran aplicación para lograr que las estrategias se adapten en la estructura, excede el análisis del presente trabajo, por lo que se limitará exclusivamente a definir aquellos aspectos a tener en cuenta.

- ***Respecto a la estrategia de Aumento de la Cuota de Mercado:***

Como se expresó, la misma tendrá eje sobre una estrategia de precios promocionales. Esto dará lugar a la necesidad de un stock dinámico, ya que las promociones variarán de acuerdo a las negociaciones que surjan con los proveedores y del feedback que se vaya obteniendo del mercado. Por lo tanto, se verá un ingreso variado de mercadería y en grandes volúmenes. Se recomienda tener en cuenta lo siguiente:

- Realizar un análisis del proceso de compra de mercadería haciendo énfasis en aquellas actividades que lograrán mejorar aspectos como el tiempo de entrega, el control de la calidad de productos y de facturación, la flexibilidad a cambios en condiciones o por envíos defectuosos, errores, etc.
- Actualmente el sistema de compras sólo supone el asentamiento de facturas en una planilla la cual también es utilizada para el dpto. de Finanzas. Se deberá analizar la aplicación de uno propio para el departamento, de manera tal de lograr adaptarse a las necesidades de las funciones que allí se llevan a cabo (control de mercadería, identificación de pedidos, de proveedores, fechas de ingreso y vencimiento de productos, costos unitarios, totales y precio normal y de promoción, entre otros)
- El anterior sistema se basa en el proceso de compra, el cual estará también afectado a otros departamentos como Ventas y Finanzas. La compatibilidad de los mismos permitirá disminuir conflictos y errores a la hora de utilizar dicha información.

- ***Respecto a la estrategia de Nuevos Circuitos de Distribución:***

La misma se centrará en innovar en la distribución por delivery. Dicho servicio será tercerizado a empresas como PedidosYa, UberEats, Glovo y otras que realicen sus operaciones en San Martín. De esta forma nace la necesidad de contar con un proceso de ventas distinto, el cual contemple la nueva modalidad. Las consideraciones a tener en cuenta son:

- Dichas empresas funcionan con una aplicación desarrollada por ellos donde los clientes solicitan los productos y automáticamente llega el pedido a la empresa por el mismo medio. El Equipo de Ventas deberá tener acceso al mismo en todo momento con el fin de disminuir el tiempo de respuesta.
- Tiempo de respuesta y de preparación del pedido, grado de satisfacción del cliente, adaptabilidad a la carga nuevos productos y promociones, eficacia a la hora de mantener actualizado el stock de productos disponibles, etc. son medidas a tener en cuenta a la hora de mejorar el proceso de ventas y de adaptarlo a la nueva modalidad.

- ***Respecto a la estrategia de Racionalización de la Gama de Productos:***

En el Análisis del Atractivo del Sector se trató el tema de la diversidad de productos que necesita este tipo de negocios. Diversidad que no necesariamente debe entenderse como gran cantidad de productos distintos, sino aquellos que supongan una demanda para 24hs. Dicho de otra manera, los productos deben existir en las góndolas con algún propósito (grandes ventas, complemento de otros, atracción de ciertos segmentos, prestigio, etc.). A dicho análisis o estudio de productos se refiere la Racionalización.

Para llevar a cabo dicha estrategia será necesario establecer un nuevo proceso el cual debería considerar los siguientes aspectos:

- El mismo tendrá a los departamentos de Compra y Ventas trabajando en conjunto. También Finanzas participará en el flujo horizontal. Con esto se hace referencia a que Ventas evaluará necesidades, deseos, ciclos de productos, preferencias de consumidores, exposición en góndolas, etc., Compras la disponibilidad de los mismos por parte de los proveedores, la eficiencia del almacenamiento, especificaciones y requerimientos especiales de ciertos productos (refrigeración, vencimientos, etc.). Por otro lado, el dpto. Finanzas evaluará rentabilidades de cada producto, capacidad de promoción, necesidad de inversión en capital de trabajo, etc.

- La decisión de mantener un producto o dejar de comercializarlo quedará en manos de la Gerencia General, la cual recibirá los informes de cada departamento y expondrá la resolución final. Vale la pena aclarar que, si bien el proceso tendrá actividades afectadas a cada departamento con responsabilidades sobre las mismas, el mismo, deberá desarrollarse en equipo. Con esto se intenta hacer hincapié en que si bien cada dpto. aportará sus experiencias y conocimientos propios de su rama de análisis, se deberá tener una mirada global con el fin de considerar los aspectos de los demás dptos. Es por ello que el líder del proceso será la Gerencia General la cual mantendrá una posición de mediador del equipo y aportará dicha visión global.

5. ESTRATEGIAS FUNCIONALES

La anterior estrategia (Organizacional) se centró en aquellos aspectos globales y principalmente estructurales. Ahora el foco será en cada departamento y en su aporte a las demás estrategias. Antes de comenzar, una aclaración. Según Ocaña, las estrategias funcionales no sólo suponen el tratamiento de aquellos aspectos que permitirán alinear el trabajo de cada departamento hacia las estrategias superiores, sino que agrega un análisis de presupuestos y programas el cual excede los límites de éste trabajo. Es por ello que se limita a consideraciones generales:

a) Departamento Compras

Como se detalló en la estimación del Valor Empresarial, el área o dpto. Compras es el encargado de gestionar y controlar los pedidos de productos, relaciones con proveedores, almacenamiento y otras actividades que hacen que la función de abastecimiento (de insumos, productos, etc.) se realice correctamente. De dicho análisis (Diferencias y Eficiencias) surgieron puntos fuertes y otros que necesitan de atención, también la formulación de las estrategias arrojó objetivos para este dpto. A continuación, se detallan las mismas:

Respecto a las Diferencias

- Innovación: si bien existen planillas donde se cargan digitalmente las compras, no existe un sistema integral que coordine los pedidos, entrada y salida de productos, stock de almacenamiento, etc. Dicha información es útil para la toma de decisiones no sólo del departamento (tiempos de entrega y pedidos, ingreso o no de ciertos productos, capacidad de stock) sino también para toda la organización y otros departamentos (estrategia de racionalización de la gama de productos, por ejemplo). Se considera que la aplicación de la filosofía Just In Time²⁵ servirá como guía para dicho sistema.
- Mejoras: analizar los procesos en busca de actividades que no generen valor, es algo muy importante en este departamento ya que, gran parte de la eficiencia de la estrategia de precios, se encuentra en las compras de los productos. Ya se habló de la necesidad de introducir un proceso de compras que se adapte a la dinámica de las estrategias promocionales, por lo que se avanzará al siguiente punto.

Respecto a las Eficiencias

- Costos Estructurales: se deberá mejorar y volver más eficientes las compras y la dinámica de almacenamiento de modo tal de reducir al máximo el costo de no calidad de los productos. Esto no es algo menor en una estrategia de precios ya que el límite inferior de los mismos será definido en gran parte por el dpto. de Compras. Coordinar los pedidos en relación a la demanda y a los requerimientos del proveedor (negociación), evaluar constantemente al mismo y a la posibilidad de cambiar a otro con mejores precios y condiciones, permitirá reducir los costos y por ende aumentar la rentabilidad.
- Costos Ejecucionales, Procesos: las mejoras antes descriptas ayudarán a reducir errores, omisiones y duplicación de tareas que actualmente hacen aumentar los costos relacionados a los tiempos y flexibilidad de los procesos.

²⁵ Metodología de origen japonés que centra su análisis en la producción y análisis de inventario, siendo su eje gravitacional las necesidades y preferencias del consumidor. Busca eliminar desperdicios, producir y/o realizar pedidos de acuerdo a la demanda de los mismos, mantener un stock mínimo, reducir costos relacionados al almacenamiento y a los pedidos.

b) Departamento Ventas

Gestión de las góndolas, atención al consumidor, organización y mantenimiento del local de venta, y próximamente ejecución del nuevo canal de distribución por delivery, son funciones que posee este departamento. Luego de haber analizado las variables referidas a las diferencias y eficiencias, y habiendo definido las estrategias, se pasa a detallar los aspectos que debería considerar el dpto. Ventas:

Respecto a las Diferencias

- **Mejoras:** si bien se introdujo un sistema de ventas el cual disminuye tiempos de atención al cliente, recaba datos referidos a las ventas y brinda informes de diversa índole, el mismo se encuentra desactualizado y no se han establecido pautas para su uso. Esto influye directamente en la información que se obtiene de dichos informes. Por lo tanto, y dado que la misma supone un aspecto crucial en las estrategias de Aumento de la Cuota de Mercado (información sobre la demanda) y Racionalización de la Gama de Productos (gustos y preferencias del cliente), será necesario actualizar dicho sistema. Con esto se hace hincapié en definir formatos de ingreso de datos y de informes que se necesitan para la toma de decisiones (establecer los requerimientos del sistema), establecer nuevos controles que protejan al mismo no sólo de robos o acciones intencionadas, sino de errores u omisiones, mejorar la interfaz de modo de que sea más amigable para el usuario, definir la coordinación necesaria con el sistema de delivery, etc. Además, se debería capacitar al equipo de ventas con el fin de homogeneizar el uso del mismo.
- **Adaptaciones:** como se dijo, existen intenciones de conocer y adaptarse a los requerimientos y necesidades del consumidor, pero no existe un procedimiento sistematizado el cual apunte a mejorar la información obtenida de los mismos. Será necesario (para las estrategias de crecimiento) obtener información no sólo cuantitativa, la cual proviene del sistema de ventas, sino aquella referida a sentimientos, gustos y otros aspectos cualitativos que no se reflejan totalmente en dicho sistema. Es por ello que el dpto. Ventas debería enfocarse en establecer acciones concretas, como por ejemplo, definir encuestas de satisfacción, crear un libro de quejas y sugerencias, construir una cultura de servicio y observación al cliente, etc.

Respecto a las Eficiencias

- **Costos Estructurales:** existen dos puntos a tener en cuenta respecto a este ítem. Por un lado, la falta de aprovechamiento del espacio de ventas en ciertos horarios, lo cual influye en ineficiencias de dichos turnos. Por otro, los elevados costos de ventas que existen (sueldo del personal, servicio de luz y gas, habilitaciones, etc.).

Para el primer punto se cree conveniente, a modo de estimular al consumidor, establecer ofertas y promociones en horarios donde no existe una gran demanda. Para ello puede resultar beneficioso utilizar el sistema de delivery, el cual brindará un servicio que podrá ser utilizado para aquellas personas que no desean recurrir al local de ventas en horarios nocturnos, por ejemplo.

El segundo punto es tratado en la estrategia de precios. Esto es así ya que un aumento de las ventas permitirá distribuir dichos costos, mayoritariamente fijos, en una mayor cantidad de productos vendidos. Es decir, los costos seguirán altos, pero al existir mayores ventas los mismos quedarán mejor distribuidos, disminuyendo el costo relativo a las ventas (costos unitarios).

c) Departamento Finanzas

Las consideraciones a tener en cuenta por parte del Departamento de Finanzas son:

Respecto a las Diferencias

- **Coordinación:** supone un aspecto crucial para este dpto. Los datos de entrada provienen principalmente de los dptos. de Compras y Ventas, por lo que resulta necesario definir en conjunto políticas, formatos y procedimientos para lograr que la información que surja del cruce de dichos informes sea de calidad para la toma de decisiones. Los sistemas y planillas deberían estar integrados, o por lo menos ser compatibles, las reglas deben estar claras para evitar confusiones, las responsabilidades igual.
- **Mejoras:** los datos de entrada pueden ingresar con el formato y la calidad óptima, pero si no se procesan adecuadamente, la coordinación será inútil. Se debe mejorar en el tratamiento de dichos datos ya que actualmente se postergan y la carga al sistema suele ser tediosa, y los errores u omisiones frecuentes. También las salidas deben recibir tratamiento. Los informes del dpto. Finanzas deben ser fáciles de leer para

cualquier persona que trabaje en la empresa y que requiera de dicha información para su puesto.

Respecto a las Eficiencias

- Costos Ejecucionales, Procesos: actualmente existen errores y omisiones que atentan contra la calidad de la información. También el tiempo de procesamiento de la información es lento ya que se posterga sistemáticamente. Todo esto supone un aumento de los costos ejecucionales, llevando a procesos ineficientes. Sin embargo, una coordinación aceptada con el dpto. de Ventas y Compras, y mejoras en las etapas de procesamiento y salida del proceso de Análisis de la Información, disminuirán los mismos, elevando la eficiencia del departamento y por ende de la empresa.

d) Departamento Personal

Los aspectos a tener en cuenta por parte del Departamento Personal son:

Respecto a las Diferencias

- Innovación: actualmente no existe un programa de motivación al personal. Se debería evaluar establecer uno con el fin de mejorar el ambiente laboral, el cual, si bien actualmente no es malo, no existe un enfoque claro sobre cuál es el rumbo de la empresa. El dpto. Personal debería mejorar el enfoque del trabajo hacia uno creativo y de resolución de problemas, premiando aquellas acciones que se encuentren alineadas con la estrategia, estableciendo incentivos que se ajusten al trabajo de cada departamento.

CONCLUSIÓN

En la introducción se planteó la posibilidad de que el Plan Estratégico de Negocios y el Protocolo familiar ayuden a solucionar los problemas de 24hs. Dichas herramientas, si bien se encuentran entrelazadas y mantienen cierta coherencia en su formulación, están dirigidas a solucionar problemas particulares de la empresa y la familia.

Por un lado, nos encontramos con decisiones y esfuerzos empresariales que no poseen un elemento que los aglutine, y de coherencia y alineación a sus acciones. El Plan Estratégico de Negocios pretende solucionar esto brindando distintos tipos de estrategias, las cuales se encuentran direccionadas tanto a corto como largo plazo, a la gerencia general o a los departamentos. Además, posee un análisis de los factores, tanto internos como externos, que dificultan (o potencian) el alcance de los objetivos de 24hs y su rentabilidad.

Por el otro, existen los conflictos que pueden erosionar las relaciones entre los miembros de la familia, afectando el ambiente de trabajo y la convivencia de la misma. El Protocolo, si bien establece pautas generales, supone una gran herramienta la cual brinda un marco compuesto tanto de valores y anhelos familiares, como de reglas y directrices para tratar dichos conflictos.

Tal y como se dijo al comienzo del trabajo, el camino hacia la profesionalización es arduo y se encuentra plagado de desafíos. Ya se presentaron herramientas. Son el punta pie inicial para la misma. Éstas requerirán de la confianza y compromiso de los miembros de la familia, pilares fundamentales para una correcta puesta en práctica y gestión de dichos planes.

BIBLIOGRAFÍA

OCAÑA, Hugo Ricardo, Dirección estratégica de los negocios (teoría y práctica), 3ª ed., Buenos Aires, Dunken, 2016.

KOTLER Philip y KELLER Kevin, Dirección de Marketing, 14ª ed., Pearson Educación, Mexico, 2012.

PETER, LEACH, La empresa familiar, 1999.

TAGIURI Renato y JOHN Davis, Atributos Bivalentes de una Empresa Familiar, Family Business Review, vol 9, 1996.

RODRIGUEZ DÍAZ, Rafael, El protocolo familiar ¿Sí o no?, Instituto Internacional Bravo Murillo, 2012.

ROJAS ROLDAN, José Xavier (2012), La profesionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares de servicios del municipio de Chalco, Estado de México como factor de éxito para su continuidad (Tesis de Maestría, Instituto Politécnico Nacional). Recuperado de <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/11841/jose%20xavier%20rojas%20%20roldan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Páginas Web consultadas:

<https://www.indec.gob.ar/> (15/03/2020)

<http://www.bcra.gov.ar/> (15/03/2020)

[https://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento Expectativas de Mercado.asp](https://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp) (15/03/2020)

<https://www.argentina.gob.ar/hacienda> (15/03/2020)

<https://www.argentina.gob.ar/hacienda/politicaeconomica/microeconomica> (15/03/2020)

<https://www.iadef.org/> (20/02/2020)

<http://www.canf.com.ar/> (20/02/2020)

<http://www.voicesconsultancy.com/Informes/El-kiosco-argentino> (01/03/2020)

ANEXOS

A. DIAGNÓSTICO DE LA VISIÓN EMPRESARIA (VI)

FACTORES	No siempre (0)	Pocas veces (0,25)	Solo para los casos relevantes (0,8)	Siempre (1)
1. Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc)			✓	
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, ¿realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?			✓	
3. Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc)		✓		
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.	✓			
5. Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.		✓		
6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.	✓			
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.	✓			
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.	✓			
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.		✓		
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.	✓			

11. Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.			✓	
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.			✓	
13. Ídem para la cooperación entre los miembros	✓			
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.	✓			
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.	✓			
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.		✓		
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.		✓		
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.		✓		
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.		✓		
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.			✓	
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.		✓		
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)		✓		
23. Ídem respecto de su transparencia empresaria.		✓		
24. Se alienta el trabajo en equipo.			✓	

25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.		✓		
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).	✓			
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.	✓			
TOTALES	0 (10x0)	2,75 (11x0,25)	4,8 (6x0,8)	0 (0x0)
	0,28 (7,55/27)			

Escala y tipificación:

De 0 a 0,40 Visión Difusa.

De 0,41 a 0,60 Visión Compleja.

De 0,61 a 0,80 Visión Simple.

De 0,79 a 1 Visión Concentrada.

B. DIAGNÓSTICO DE LA MISIÓN EMPRESARIA (MI)

NOTAS ACLARATORIAS:

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

	CONTENIDO	0	0,20	0,80	1
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1)		✓		
2	¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes? (2)			✓	
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización?(3)		✓		
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4)		✓		
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización? (5)			✓	
6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?			✓	
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?		✓		
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?			✓	

9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?		✓		
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?				✓
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?				✓
12	¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?		✓		
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?		✓		
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?		✓		
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?			✓	
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?		✓		
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?		✓		
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?		✓		
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?			✓	
20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?			✓	
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?			✓	
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?		✓		
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.			✓	

24	¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?		✓		
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?		✓		
26	¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?	✓			
27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?	✓			
28	Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?		✓		
29	¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?	✓			
30	¿Existen parámetros para medir los resultados – en término de satisfacción del cliente- de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?	✓			
31	¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?				✓
32	¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?			✓	
33	¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?			✓	
34	¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?			✓	
35	¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?			✓	
36	¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?		✓		
37	¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?			✓	
38	¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?			✓	

39	¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?				✓
40	¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son "el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?"				✓
TOTALES		<u>0</u> (4x0)	<u>3,2</u> (16x0,2)	<u>12</u> (15x0,8)	<u>5</u> (5x1)
		0,51 (20,2/40)			

Escala y tipificación:

0 a 0,40: Misión Cerrada.

0,41 a 0,60: Misión Inestable.

0,61 a 0,80: Misión Rígida.

0,81 a 1,00: Misión Abierta.

C. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CU)

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

(El entrevistado debe responder sí o no)

SI NO

- | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1. ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas? |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 2. ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5. ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado? |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6. ¿Todas las tareas de la Institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar? |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo? |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 8. ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución les cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo debe ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente? |

11. ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?
12. ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?
13. ¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?
14. ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?
15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?
16. ¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?
17. ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?
18. ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?
19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?
20. ¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?
21. ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?
22. ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?
23. ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?

24. ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?
25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponda?
26. ¿Algunas tareas se encuentran libres de estrictos procedimientos y controles de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su propia iniciativa? (siempre considerando el nivel de responsabilidad que le compete).
27. ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?
28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?
29. ¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?
30. ¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?

Total respuestas Sí: 16 con un valor de 1 cada una.

Total respuestas No: 14 con un valor de 0 cada una.

Promedio Simple: 0,53 (16/30)

D. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (EO)

	No (0)	(0,2)	(0,8)	Si (1)
1. La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción /anticipación a los cambios.		✓		
2. Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.				✓
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.			✓	
4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.		✓		
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.	✓			
6. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización.			✓	
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.		✓		
8. La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.		✓		
9. En la institución no existe un reglamento -por ejemplo de personal- que atente al clima de trabajo.			✓	
10. La Institución - a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes		✓		
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata			✓	
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal	✓			
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda		✓		
14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios			✓	
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.		✓		

16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario	✓			
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.		✓		
18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.			✓	
TOTALES	<u>0</u> (3x0)	<u>1,6</u> (8x0,2)	<u>4,8</u> (6x0,8)	<u>1</u> (1x1)
	0,41 (7,4/18)			

Escala y tipificación:

0 - 0,40 = Estructura Burocrática.

0,41 - 0,60 = Estructura Rezagada.

0,61 - 0,80 = Estructura Flexible.

0,81 - 1,00 = Estructura Innovadora.

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 29 de Julio del 2020

 E. A. YASUFF

Firma y aclaración

28461

Número de registro

37623426

DNI