



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

*PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE “FRANCESKA GIFT BOX”*

# FRANCESKA

G I F T B O X



**AUTOR**

FASCETO, FRANCESCA

N° Registro: 29939

[fascetofrancesca@gmail.com](mailto:fascetofrancesca@gmail.com)

**PROFESOR TUTOR**

FEDERICA GUEVARA MARTINEZ

Mendoza, 2022



## **RESUMEN**

En el presente trabajo se realiza una planificación estratégica para un emprendimiento de box de regalos “Franceska Gift Box”. La planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Es un proceso administrativo que se encarga de crear nuevas estrategias tomando en cuenta la globalización y la competencia, donde están envueltas las decisiones, el compromiso y los actos que se necesitan para la superación de una empresa. Algunos de los beneficios podrían ser un modelo de gestión mas simple y flexible capaz de adaptarse a las contingencias que puedan llegar a surgir en el medio que los rodeo.

Es por esto que se definirán las acciones estratégicas que este emprendimiento debe implementar de manera que sea competitiva y continúe generando valor para así lograr una ventaja competitiva superior. Para ello, se utiliza principalmente como guía el libro “Dirección Estratégica de Negocios” (2016) por Hugo Ricardo Ocaña.

El presente estudio consiste en un análisis tanto interno como externo, luego se hará un análisis contextual para así poder llegar a desarrollar las estrategias necesarias.

Se comenzará con analizar a la organización internamente de manera exhaustiva para poder definir cuál es su valor empresarial actual.

Continuando con el estudio del sector, a través de las variables de los distintos niveles (clientes, competidores, proveedores, posibles nuevos ingresantes, agentes estatales y no estatales, sustitutos, distribuidores, entre otros) para así poder determinar qué tan atractivo es el sector en el que se encuentra.

Luego se formularán las estrategias pertinentes. Pero primero habiendo trabajado y desarrollado cada uno de los puntos anteriores en detalle para lograr una correcta definición de estas. Se determinan cuáles son las estrategias que Franceska Gift Box podrá implementar en el futuro para lograr ser más competitiva.

Por último, se realiza un pequeño análisis financiero para determinar si es viable o no llevar a cabo el proyecto.

Los resultados indican que el proyecto es viable de realizar, si bien hay muchos aspectos donde el emprendimiento podría seguir mejorando se identificaron algunos puntos positivos.

Palabras clave: planificación, estrategia, valor empresario, modelo de competitividad empresarial, análisis financiero.



## ÍNDICE

Capítulo 1: MARCO TEÓRICO .....	7
1.1. Análisis interno de la empresa.....	8
<b>Identidad: Visión, misión, cultura y estructura organizacional</b> .....	8
<b>Diferencia</b> .....	10
<b>Eficiencia</b> .....	11
<b>Valor empresario</b> .....	12
2.1. Análisis del sector de negocios .....	12
<b>Análisis del atractivo del sector</b> .....	12
<b>Análisis dinámico del sector de negocios</b> .....	13
3.1. Análisis de la empresa y su posición competitiva .....	14
4.1. Formulación de estrategias.....	14
<b>Estrategia de operaciones</b> .....	14
<b>Estrategia de comercialización</b> .....	14
<b>Estrategia de Recursos Humanos</b> .....	15
5.1. Plan financiero.....	15
Planificación estratégica.....	16
Capítulo 2: MARCO TEÓRICO ESPECÍFICO DEL SECTOR DE REPOSTERÍA .....	18
Repostería.....	18
Historia de la repostería:.....	18
Repostería en la edad antigua.....	18
Repostería en la edad media:.....	18
Repostería en la edad moderna:.....	19
Repostería contemporánea: .....	19
Repostería en diferentes países.....	19
Repostería Argentina:.....	19
Repostería Francesa:.....	19
Repostería Alemana: .....	20
Bromatología:.....	20



Exclusividad:.....	20
Emprendimiento:.....	20
Emprendedor:.....	21
Capítulo 3: ANÁLISIS DEL PLAN .....	22
1. VALOR COMO VENTAJA COMPETITIVA .....	26
1.1. Valor para el cliente .....	26
1.2. Valor para la empresa.....	27
2. ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS. ....	28
2.1. El estratega. ....	28
3. LA IDENTIDAD.....	30
3.1. Visión .....	31
3.2. Misión.....	32
3.3. Cultura.....	34
3.4. Estructura organizacional .....	36
4. DIFERENCIA .....	39
5. EFICIENCIA.....	44
6. VALOR EMPRESARIO.....	48
Capítulo 4: ANALISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS.....	51
1. ANALISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR.....	53
1.1.1. Variables del nivel 1.....	54
2.1.1. Variables del nivel 2.....	62
3.1.1. Variables del nivel 3.....	66
2. ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS .....	69
2.1. El segmento de la industria.....	69
2.2. Ciclo de vida de los sectores de negocio .....	71
Capítulo 5: ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU POSICIÓN COMPETITIVA.....	74
1. La empresa y su unidad estratégica de negocios (UEN).....	74
1.1. Concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN).....	74
1.2. Estrategias y posición competitiva .....	75
2. La Posición competitiva es una función de la estrategia competitiva .....	76



3.	Análisis de la posición competitiva empresarial .....	77
3.1.1.	Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	77
3.1.2.	Matriz Mc Kinsey o Matriz General Electric (GE) .....	79
3.1.3.	Matriz Arthur D. Little (ADL) .....	82
4.	ANÁLISIS DEL SEGMENTO META.....	84
4.1.	Geográfica: .....	84
4.2.	Demográfica .....	84
4.3.	Psicográfica .....	85
4.4.	Comportamental .....	85
	Capítulo 6: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	86
1.	Definir cuál o cuáles serán los segmentos objetivos .....	87
2.	Definición en forma genérica el valor esperado por los clientes actuales u objetivos. ....	87
3.	Determinación del valor genérico de las actividades del proceso de la organización.....	88
4.	Formular la Estrategia de Negocio.....	88
5.	Formular Estrategia de posicionamiento.....	91
6.	Formular la estrategia de crecimiento. ....	93
7.	Formulación de la Estrategia Organizacional.....	96
8.	Formulación de la Estrategia Funcional o estrategias operativas.....	98
8.1.	Estrategia de operaciones: .....	98
8.2.	Estrategia de comercialización:.....	98
8.3.	Estrategia de desarrollo organizacional y personal: se encarga de la gestión de los recursos humanos. ....	100
	Capítulo 7: PLAN FINANCIERO.....	101
	Conclusiones.....	112
	BIBLIOGRAFIA .....	113
	ANEXOS .....	114
	ANEXO 1 .....	114
	ANEXO 2.....	135
	ANEXO 3.....	139
	ANEXO 4.....	144
	ANEXO 5.....	148



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

ANEXO 6..... 150



---

# Capítulo 1: MARCO TEÓRICO

---

Un plan de negocio es una herramienta de planificación y gestión que ayuda a sustentar las ideas y permite convencer a futuros inversores. Es una descripción escrita donde se presenta de forma organizada y en detalle todo los elementos conceptuales y operativos de un negocio que se ha decidido montar.

El documento contiene la información y análisis que sustentan y explican las decisiones que se han tomado respecto al negocio. También presenta un análisis de la viabilidad de la empresa en cuanto a su existencia y a sus aspectos económicos. Es decir, este documento permite comunicar la idea del negocio.

También sirve para definir adecuadamente la estructura de la empresa, su misión, visión, objetivos y estrategias; identificar competidores, cómo es el mercado en el que operará la empresa, sus clientes y necesidades, etc.

Se puede decir que una buena idea puede originar una gran empresa. Sin embargo, no siempre es así. Y la razón es sencilla: el emprendedor no es capaz de crear un proyecto sustentable en el tiempo. Para evitarlo es recomendable diseñar y escribir un plan de negocios que actúe como un mapa que ayude a guiar el negocio. Por ello es clave que se reúna toda la información necesaria para evaluar el proyecto y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Si bien la preparación de un plan de negocios no garantiza el éxito del mismo, su ausencia conlleva, casi con seguridad, al fracaso del negocio ya que el plan ayuda a clarificar y enfocar las metas y objetivos de la organización y permite confrontar las ideas con la realidad, al obligar la dinámica del plan a considerar todos los factores relevantes del negocio.

En general se considera que un plan de negocios es un documento dinámico, ya que, al encontrarse en un ambiente tan cambiante, muchas veces necesita ser actualizado y ajustado para reflejar los cambios no previstos; además de debe considerar una proyección a futuro de 3 años por lo menos. Es un mapa que ayuda a guiar el negocio en su día a día.

El plan de negocios le aporta a la empresa una guía clara porque le establece un posicionamiento específico, objetivos precisos, metas cuantificadas y programas de acción bien definidos. Al



analizar el entorno en el que se desenvolverá la futura empresa se determinará cuáles son las oportunidades de negocio más prometedoras para la empresa, cuál es su competencia y cómo participar más activamente en los mercados de interés para la misma.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es realizar un análisis estratégico para determinar si la gestión de Francesca Gift Box es llevada a cabo de manera correcta. Para ello se debe realizar un plan de negocios.

### **1.1. Análisis interno de la empresa**

Lo primero que se hará será realizar un análisis interno de una empresa, se evalúan sus recursos, habilidades y competencias para así adoptar las herramientas estratégicas necesarias para luego obtener resultados óptimos. El análisis interno de una organización es una investigación integral sobre la capacidad de la empresa para desarrollarse frente a la competencia. Este análisis se hará a través de varios cuestionarios para definir aspectos del emprendimiento.

El modelo del autor local Hugo Ocaña, comienza por el diagnóstico requerido para la formulación de la planificación estratégica. Primero se realiza un análisis interno donde se determinan las fortalezas y debilidades organizacionales. Luego, partiendo del análisis del entorno en el que la organización lleva a cabo sus actividades, se determinan las oportunidades y amenazas del contexto.

Se empezará con un cuestionario a la persona encargada del emprendimiento para evaluar sus habilidades. Para ver si cumple con los requisitos necesario para ser un estratega. Sería una persona que entienda que ser estratega no es una cuestión accidental sino esencial, su identidad como estratega, razón y reflexión propia de su condición de “ser estratega”, su pensamiento en diferentes circunstancias, la percepción de su sí-mismo de manera atemporal, su relación con el mundo exterior: la realidad, la voluntad transformadora de la realidad y por último la voluntad de “poder hacer” determinaran la base del negocio que se llevará adelante. (cuestionario en el Anexo 1)

#### **Identidad: Visión, misión, cultura y estructura organizacional**

- Visión

“Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (McGraw Hill, 2000). Muchos autores la definen como la declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo



plazo, es la imagen a futuro de cómo se espera que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

- Misión

La misión de una organización es su propósito general. Esta responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización? (O.C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”)

La misión de una organización enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización. (Stanton, Etzel y Walker, autores del libro “Fundamentos de Marketing”)

Según H. Ocaña 2014, es la tarea que se encomienda el estratega para que sus negocios sean exitosos. Se focaliza en la actividad específica del o de los negocios; por lo que, a una visión, tantas misiones dependiendo de la cantidad de negocios que encare la organización.

- Cultura

La Cultura organizacional es el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común. La misma puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido. (Administración; Koontz, Weihrich)

La cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. (Chiavenato, 1989)

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. (Robbins, 1999)

La cultura empresaria es “el conjunto de normas, valores, suposiciones, creencias, formas de actuar, pensar y sentir que comparten los miembros de una organización. “Es la manera en la que una empresa se comporta día a día” (La EIPE; Escuela internacional de profesionales y empresas)

- Estructura organizacional



La estructura organizacional junto a los otros tres componentes mencionados (visión, misión y cultura) conforman la identidad empresaria.

Teniendo en cuenta y siguiendo una secuencia lógica, luego de haber establecido cual es la visión empresaria, la misión de negocios y la cultura adecuada para producir los procesos de transformación, resta por definir cuál es la estructura necesaria para sostener los cambios; es decir, para llevar adelante las estrategias.

Considerando los demás factores que condicionan a una organización, la estructura adquiere ciertas características que permitirán definir cuál es el tipo dominante y qué rasgos la caracterizan.

Según la capacidad que posea la organización para reconfigurar su estructura en función de las variaciones contextuales y las variaciones internas, determina la forma en la que la misma se adapta al cambio.

Según Daft, la estructura organizacional se define en tres componentes:

- La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
- La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
- La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Esta se estima a través del *factor de individuación (fi)*, el cual da la posibilidad de poseer un concepto acerca de la identidad empresaria. El factor se interpreta como un elemento cuantitativo, de naturaleza subjetiva, señala los atributos o cualidades propias de la empresa.

El factor de individuación está enfocado en las actividades que producen valor en términos de identidad. Es una medida no financiera que posee la particularidad, además del relativismo y subjetividad, de que no están basadas directamente en consideraciones de costos u otros valores de naturaleza económica. Es un promedio simple de las 4 variables asociadas a la identidad: Visión, Misión, Cultura y Estructura, las cuales se representan a través de una estimación basada en el relevamiento efectuado en las áreas estratégicas de la organización.

## **Diferencia**

Según el autor Hugo Ocaña (2016), la “diferencia” es un impulsor de valor dentro de la ventaja competitiva empresaria, pero no una estrategia. Consiste en el “saber qué hacer”. Es una cualidad o accidente por el cual un producto (empresa o marca) se distingue de otro. La empresa no debe



buscar una posición dentro de esa estructura para definir su estrategia. Sino que debe desarrollar su identidad, generar las diferencias con relación a sus competidores y recién entonces construir la totalidad estructural competitiva.

Cuando la estrategia de la empresa esta puesta en la diferencia estas tienen que ser superiores y el cliente las tiene que entender como superiores y estar dispuesto a pagar un precio por encima del promedio. No quiere decir que por esto no se le presta atención al costo, no es cuestión de generar diferencias a cualquier costo, siempre la mirada de los costos debe estar, pero en este caso no es necesario tener costos tan inferiores porque se puede permitir cobrar un precio superior ya que un poco de flexibilidad en los costos que no existiría si no estuvieran esas diferencias.

Esta se estima a través del *factor de sofisticación (fs)* es la estimación de las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresarial. Es un factor no financiero al igual que el factor de individuación.

### **Eficiencia**

La eficiencia significa lograr el objetivo obteniendo el máximo de los recursos empleados. Básicamente, significa cómo se están utilizando los recursos en la organización, o sea, optimizar el rendimiento de los recursos disponibles.

Busca lograr el máximo beneficio dado un nivel de costos. No sólo significa el mayor beneficio dado un costo, sino los mayores beneficios medibles dados los costos medibles.

El autor, Peter Drucker, ha señalado que “la eficiencia es hacer las cosas de forma adecuada” y “la eficacia es hacer las cosas adecuadas”. Resulta difícil establecer qué cosas son las adecuadas o no, es decir, que las cosas son correctas o no desde el punto de vista de cada agente con influencia. Así, lo que puede ser apropiado para los trabajadores no lo es para los propietarios, o lo que es apropiado para la dirección no lo es para los clientes.

Según Katz y Kahn (1989) Se refiere a la habilidad técnica de una organización para minimizar los costos de transformar los insumos en productos. Es la relación entre recursos y resultados.

Para Hugo Ocaña, La eficiencia junto con la identidad y la diferencia, determinan la capacidad que tiene la empresa para generar una ventaja competitiva superior.

Esta se estima a través del *factor de optimización (fo)* se obtiene a partir del análisis de los recursos. Los cuales deben ser analizados como aquellos que facilitan, tanto la adquisición de insumos, como los necesarios para su transformación en un producto final. Por lo tanto, los recursos disponibles y su utilización determinan la eficiencia económica de una actividad de valor.



La medida no financiera por la cual la empresa alcanza una ventaja competitiva superior es cuando su margen de utilidad bruta se maximiza (por encima del resto de las empresas competidoras) como consecuencia de lograr mayores ingresos totales a un nivel de costos totales dados.

### **Valor empresario**

La expresión cuantitativa del Valor Empresario es una estimación no financiera, subjetiva y relativa, derivada de la utilización de herramientas de índole cualitativa como los cuestionarios con la utilización de escalas semánticas.

La fórmula para estimar el valor empresarial surge de los factores de Individuación (fi), de sofisticación (fs) y de optimización (fo).

$$Ve = f_i * (f_s - f_o)$$

## **2.1. Análisis del sector de negocios**

### **Análisis del atractivo del sector**

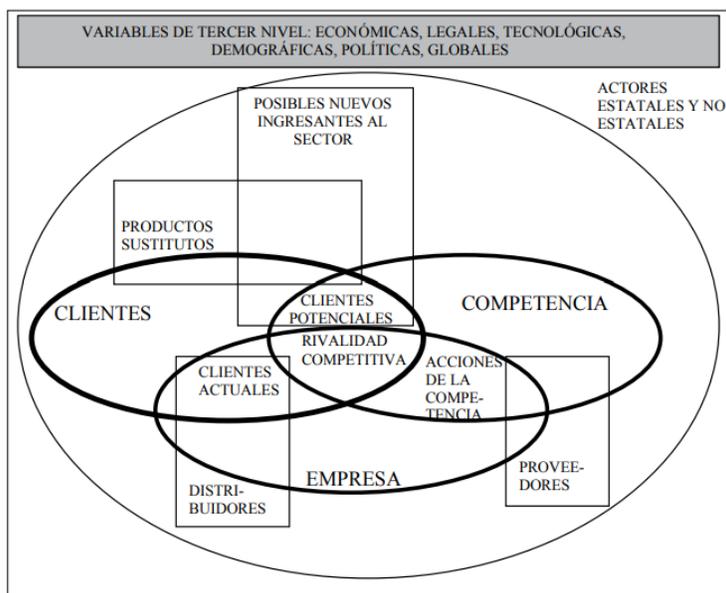
Las variables de los diferentes niveles mantienen vínculos o contactos entre si, lo cual le da una dinámica al análisis del sector de negocios.

Al analizar las variables con sus relaciones se trata de determinar el atractivo del sector, que será muy amplio dada la cantidad de variables empleadas en ello. Un sector puede ser muy atractivo por una o más variables y puede dejar de ser por otras tantas. Además de la importancia y repercusión que tienen las variables, es muy importante tener en cuenta el objetivo de la empresa.



Gráfico 1

Esquema gráfico análisis del entorno, donde se pueden observar los 3 niveles de variables.



Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014

### Análisis dinámico del sector de negocios

Como explica el autor H. Ocaña, el sector de negocios o sector industrial, para que pueda ser analizado en función del atractivo del sector y de las potenciales oportunidades y amenazas que de él puedan surgir; se lo debe estudiar a partir de la dinámica que presenta por diversos aspectos. El análisis de la dinámica de un sector de negocios permite realizar un diagnóstico acerca de la situación competitiva de la empresa. Para poder realizarlo, se deben tener en cuenta una combinación de varios enfoques y así asegurarse que el diagnóstico final es todo lo preciso que el análisis competitivo requiere.

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

- El segmento de la industria donde compita la empresa.
- El ciclo de vida de los sectores de negocios.



### **3.1. Análisis de la empresa y su posición competitiva**

Una vez determinado el Ve y las correspondientes fortalezas y debilidades emergentes de la estimación de los factores de individuación, sofisticación y optimización, la fase siguiente es vincular la empresa con su entorno competitivo.

Se establecerá la posición empresaria dentro del sector para luego poder definir las futuras estrategias que deberían llevarse a cabo. La posición competitiva esta en relación directa con las ventajas competitivas que les pueda ofrecer a sus clientes meta expresada en términos de Ve. Las posiciones competitivas posibles de una empresa dentro de un sector de negocios pueden ser; liderazgo, seguidor, rezagado. Estas posturas se toman, teniendo en cuenta las ventas que cada empresa poseen dentro del sector.

Además se describirán otros aspectos esenciales de la empresa tales como: la unidad estratégica de negocio, la posición competitiva y el segmento meta.

### **4.1. Formulación de estrategias**

Una de las etapas más críticas; la empresa debe decidir qué estrategia implementará en el futuro para el destino del negocio. La base para la formulación se encuentra en el diagnóstico realizado anteriormente (interno y externo).

No existe una sola estrategia, si no varias estrategias donde cada una tiene una relación de jerarquía o dependencia con las otras. Ese conjunto de estrategias conforma un “todo estructural competitivo”, incluyendo distintos niveles de formulación.

#### **Estrategia de operaciones**

Se comienza por el área de operaciones, la cual es primordial para poder llevar a cabo la estrategia de precios planteada en la estrategia de negocios. En consecuencia, será clave el logro el aumento de la eficiencia.

#### **Estrategia de comercialización**

Es la encargada del análisis de los mercados, competidores, segmentación, posicionamiento. Comprende decisiones sobre el producto, su precio, la distribución y comunicación.



Cuando los mercadólogos desarrollan estrategias para comercializar bienes manufacturados, generalmente se concentran en cuatro elementos estratégicos básicos: producto, precio, plaza y promoción, conocidos como las “4 Ps” de la mezcla de marketing.

Sin embargo, en el caso de los servicios se amplía la mezcla al añadir cuatro elementos asociados con la entrega del servicio: entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad. Estos ocho elementos en conjunto, las “8 Ps” del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables de comercialización. (Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen; 2009)

### **Estrategia de Recursos Humanos**

Comprende tareas relacionadas a la selección, promoción, asignación, desarrollo y evaluación del personal.

Un buen ambiente de trabajo es esencial para cualquier organización. Por esto se dice que es muy importante que el personal se encuentre motivado, que sienta que es un “desafío” donde cada día puede dar más. Hay diferentes formas de motivarlos, ya sea con recompensa económica por la realización de proyectos exitosos como también a través de la retroalimentación y reconocimiento.

#### **5.1. Plan financiero**

Finalmente, se evaluará la factibilidad de la planificación estratégica, para decidir si llevarla a o no a cabo. Se entiende por factibilidad el grado en que el proyecto permite que la organización logre sus objetivos generales. (Van Horne & Wachowicz, 1997).

La planificación financiera es muy importante en un plan de negocios, ya que es a través de la cual se puede analizar la viabilidad económica, posibles retornos sobre la inversión y conocer el volumen mínimo de ventas necesario para empezar a ganar dinero.

Es donde se integran todos los planes descriptos anteriormente y a través del cual puede verse en cifras la magnitud de cada elemento que formará parte de la puesta en marcha de la planificación estratégica.

Para realizar este análisis se utilizarán los siguientes criterios de decisión:

- Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión. Permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante



una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto. Cuando dicha diferencia es positiva, el proyecto es recomendable.

- Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno o rendimiento de una inversión es la tasa de descuento que iguala el valor actual de las salidas de efectivo con el valor actual de los ingresos esperados. En otras palabras, es la tasa que hace cero el VAN. Como regla general, se acepta todo proyecto que tenga una TIR superior al costo de capital.

### **Planificación estratégica.**

Plan estratégico se refiere a la primera fase de lo que habitualmente se conoce como “proceso administrativo” (planificación, organización, dirección y control). Si se dijera “Administración Estratégica” la concepción sería más amplia ya que estaría refiriéndose a un plan estratégico, una organización estratégica, una dirección y un control estratégicos.

Por lo tanto, cuando se habla de planificación estratégica implícitamente abarca a las cuatro fases del proceso administrativo.

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización (Luis Pimentel Villalaz, 1999).

Es una herramienta útil para las organizaciones a la hora de realizar un análisis situacional o una toma de decisiones que les permita desarrollarse de manera eficiente. La elaboración de una planificación estratégica determina cuáles son las tácticas que, en un mediano o largo plazo, una organización utilizará para alcanzar una ventaja competitiva superior. Esta permite planear el uso de los recursos tanto humanos, materiales y financieros, aumentar las probabilidades de supervivencia de la institución, estar orientados a la eficiencia organizacional, y sobre todo tener un mayor control de los problemas en la misma.

Según Peter Drucker, el planeamiento estratégico es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada. J. Strickland y



Arthur Tompson Jr afirman que la administración estratégica se puede definir como: “Un proceso donde se crean estrategias y luego se ponen en práctica”, o también, “un proceso donde se establecen de una vez por todas objetivos, los cuales se implantan y se ejecutan”.

Michael A. Hitt expone que la administración estratégica es: “Un proceso administrativo que se encarga de crear nuevas estrategias tomando en cuenta la globalización y la competencia, donde están envueltas las decisiones, el compromiso y los actos que se necesitan para la superación de una empresa”. Los diferentes autores afirman que la administración estratégica puede proporcionar a las empresas distintos beneficios cuando esta es adecuadamente desarrollada e implementada.

Son los siguientes:

- Modelos de gestión cada vez más simples, flexibles y sustentables.
- Identificación facilitada de las capacidades e incapacidades de los profesionales de las empresas.
- Consolidación de la postura de actuación empresarial dirigida a las necesidades y expectativas tanto actuales como futuras del mercado.
- Mejora de los niveles de motivación, compromiso, productividad y calidad en las empresas.
- Incremento en la amplitud de actuación y en los resultados de las empresas.

La planificación estratégica no es un fin en sí mismo, sino que se presenta como un medio para el logro de objetivos superiores de la organización; por ello es necesario que se adapte a cada objetivo organizacional, así como también a cada organización que la plantea; dada su estructura, sector de negocio en el cual se posicione y, fundamentalmente, según el estrategia que se encuentra a su cargo.

El estrategia es el sujeto que decide. El sujeto debe ser entendido tal como lo definen Foucault y Lacan: no una persona o un individuo. Es un “sujeto enunciativo”, es decir, el que delimita, fija los límites, construye las jerarquías, el lugar de la autoridad, la transmisión e intercambio de la información, su utilización, su apropiación.

La estrategia es simplemente una forma de plan. El estrategia gestiona estrategias. Mientras, la gestión estratégica, es pura acción; si en el estrategia y la estrategia domina la creación, en la gestión, como no puede ser de otra manera, domina la praxis. (H. Ocaña, 2014)



---

## Capítulo 2: MARCO TEÓRICO ESPECÍFICO DEL SECTOR DE REPOSTERÍA

---

**Repostería:** la repostería o pastelería es el arte de preparar y decorar tortas u otros postres. Es el término que se usa en la gastronomía para referirse a la preparación de platos dulces. La excelencia en este oficio se debe al conocimiento y buen uso de las técnicas. Como el perfecto estado y calidad de la materia prima a usar.

**Historia de la repostería:** la historia de la repostería data de miles de años atrás. Si bien hoy podemos ver sofisticación y variedad de productos, inicialmente solo se usaban muy pocos ingredientes.

Repostería en la edad antigua: los antecedentes históricos de la repostería comienzan hace más de 7 mil años en el antiguo Egipto y en la Mesopotamia cuando se empezó a usar panes y miel. En la antigua Grecia también experimentaron con mezcla de ingredientes como semillas de amapola, almendras y miel. Incluso celebraban los nacimientos con pasteles.

La popularidad de los pasteles Griegos hicieron que estas recetas se extendieran a otras culturas a su alrededor. De esta forma la repostería llegó hasta los romanos, quienes usaron los mismos ingredientes, pero con variaciones propias.

Los ingredientes típicos de la repostería en la edad antigua eran frutos secos, fermentos y miel.

Repostería en la edad media: las cruzadas hicieron que muchos ingredientes de Oriente Medio se comercializaran en Europa como el azúcar y otras pastas.

Muchos pasteles comenzaron a crearse exclusivamente para la Aristocracia.

La forma en que la repostería se extendió a más personas, fue gracias a un grupo de personas que se dedicaban a hacer obleas u hostias para las misas religiosas y que con el tiempo empezaron a vender estas obleas a distintas personas agregando ingredientes dulces.

Así, es como la repostería artesanal solo reservada para la Aristocracia para ser más cercana al pueblo.



Bajo el reinado Carlos noveno en 1556 nace la primera corporación de pasteleros y este se considera el primer antecedente de la repostería moderna.

Repostería en la edad moderna: en esta época aparecen las confiterías abiertas al público. Y aparecen los reposteros como tales. Se mejoran los utensilios y maquinarias que se utilizaban así como también los métodos de conservación de los productos. Se pueden refrigerar y se pueda hacer producción en masa.

También comienzan a escribirse recetarios, obras y revistas especializadas en la repostería.

Repostería contemporánea: con el tiempo la profesión de repostero fue mas prestigioso en varios países, muchos la consideran como un arte y una profesión exitosa ya que requiere del conocimiento de muchas técnicas que no puede hacer cualquier persona sin la debida capacitación y practica de la misma.

La repostería fina es una especialidad ligada a reposteros profesionales, que constantemente están innovando y superándose, no solo en sabores sino también en presentación.

Las pastelerías y confiarías ofrecen conceptos nuevos y extravagantes para diferenciarse del resto.

### **Repostería en diferentes países**

Repostería Argentina: pese a la influencia de los inmigrantes, hay postres clásicos en la gastronomía argentina. La ambrosia heredada en parte de las tradiciones españolas. La leche es un constante en los postres antiguos argentinos, leche asada (casi flan) o con arroz. Si bien la cocina Argentina tuvo la influencia de los inmigrantes se fue adaptando y transformando según los ingredientes locales.

Postres típicos:

- Alfajores
- Panqueque de dulce de leche
- Choco torta
- Postre vigilante
- Pastelitos criollos

Repostería Francesa: Francia fue el primer país en dar a los chefs pasteleros categoría de celebridades. Los postres franceses se caracterizan por ser sobrios, delicados y sobre todo elegantes. Aparte de su gran técnica es importante destacar la creatividad de esta pastelería.

- Crepés



- Mouse de chocolate
- Tiramisú
- Croissant
- Creme brulee
- Profiteroles
- Eclair
- Macarons

Repostería Alemana: la mayoría de los postres alemanes, provenientes de distintas regiones, tienen como ingredientes en su mayoría chocolate, queso y frutas.

- Selva negra: torta de chocolate y crema
- Las berlinesas: típicas bolas rellenas de crema que se fríen y se espolvorea azúcar por arriba.
- Spekulatius (mas bien conocidas como galletas alemanas): galletas con clavo de olor, cardamomo y canela que le dan su típico aroma.

A principios de diciembre muchos hogares en Alemania se transforman en pequeñas fábricas de galletas, se hacen con diferentes formas y varias decoraciones.

- Apfelstrudel: es una masa de hojaldre rellana de manzana
- Grutze Rote: frutos rojos que se cocinan en su jugo y se espesan en maicena, se sirve con salsa de vainilla.

**Bromatología:** es el Estudio de los alimentos, de su composición, de sus propiedades, del proceso de fabricación y de almacenamiento y de sus ingredientes. Se trata de una especialidad centrada en el estudio de sustancias que los seres humanos ingieren para su subsistencia.

**Exclusividad:** El término exclusividad alude a algo único o singular, que logra diferenciarse de otras opciones y hace restarles importancia a éstas dado a que las excluye. En el ámbito del marketing existe una ley de la exclusividad, que es una ley clave que tienen muchas empresas o productos para poder ganar clientes. La exclusividad es una característica que utilizan varias empresas como elemento fundamental de sus estrategias en el marketing.

**Emprendimiento:** Se utiliza el término de emprendimiento para designar a aquel negocio que lleva a cabo y gestiona un individuo por sus propios medios y esfuerzos y es gracias a él, a los beneficios económicos que este le reporta que se mantiene, es decir, quien impulsa, una idea, un emprendimiento no se encontrará trabajando en relación de dependencia sino que será el dueño de su comercio o negocio y quien además de invertir sus recursos asumirá los costos e ingresos totales que del mismo devienen.



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

El emprendimiento surge como un proyecto personal al cual se le atribuyen esfuerzos para desarrollarlo y muchas veces también suele implicar el sorteo de obstáculos y dificultades para llevarlo a buen puerto.

**Emprendedor:** es el individuo que se desarrolla en el emprendimiento. Es una persona que tiene decisión e iniciativa para realizar acciones que son difíciles o entrañan algún riesgo. Es una persona que tiene la capacidad de descubrir e identificar algún tipo de oportunidad de negocios.



---

## Capítulo 3: ANÁLISIS DEL PLAN

---

### **Inicios del emprendimiento**

Franceska Gift Box es un emprendimiento pequeño, empezó con una sola persona por el gran amor que le tenía a la cocina. Desde muy chica siempre le gusto cocinar hasta incluso realizo algunos cursos de cocina para niños, al pasar de los años continuó aprendiendo y realizando capacitaciones para ir perfeccionándose.

A mediados de 2014 empezó siendo muy pequeño; se realizaban desayunos para el día de la madre, el padre, cumpleaños de algún familiar, algo muy casero que las personas solían enterarse o encargar por alguna recomendación de su círculo familiar. Lo conocían por el boca a boca.

Dos años más tarde, en 2016 empezó a crecer un poco. Comenzó ofreciendo desayunos en otras fechas especiales como día del niño, San Valentín entre otros y ahora si con la ayuda de otra persona más en la cocina.

A mediados de 2017 comenzó a ofrecer la distribución de sus productos.

Pasaron algunos años y los resultados fueron mejor de los esperados entonces vieron que hacía falta algo más, los clientes no tenían donde poder observar los productos ni el trabajo. Fue entonces cuando surge la apertura de la página en la red social de Instagram.

Luego de un año de la apertura de la página de Instagram surge la marca “Franceska Gift Box” como hoy en día la conocemos.

El emprendimiento fue creciendo, todos los años fueron agregando algo que notaban que hacía falta. Tratan de ir innovando año a año en algún u otro aspecto que consideren necesario.

Hoy en día, además de los típicos desayunos con lo que empezó originariamente ofrecen más productos. Cuentan con desayunos personalizados, mesas dulces, tortas, mesas para eventos como pueden ser cumpleaños, baby shower entre otros, hasta incluso ofrecen picadas y regalos empresariales, algo que hoy en día se está realizando mucho (para tener a los empleados contentos y más motivados con su trabajo).

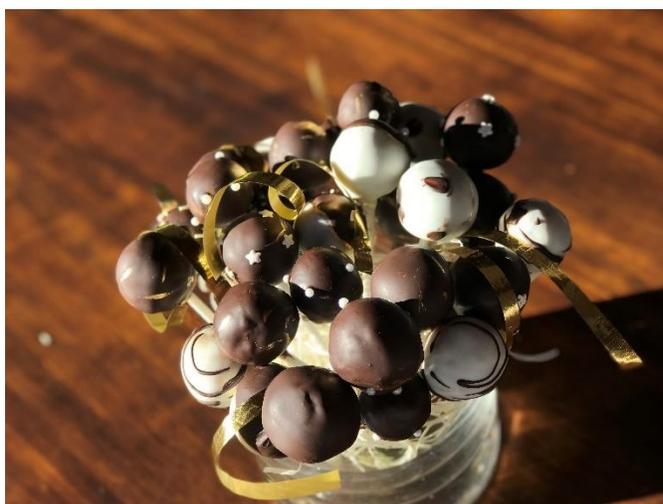


Franceska Gift Box cuenta con 2 personas en la cocina y 3 personas que se encargan de la distribución de los productos un tema bastante complicado debido a la amplia zona que ofrecen y además que su principal producto son los desayunos y estos deben entregarse entre las 10 a 11:30hs de la mañana aproximadamente.

*Galletitas de fin de año con el logo de la empresa.*



*Imágenes tomadas de algunos proyectos, estos son Cake Pops realizados para propuestas de Baby Shower*



*Torta de cumpleaños*



*Propuestas para tes de señoras: Flore de manzana con masa hojaldrada y almíbar cítrico*

Hoy en día hay infinidad de empresas y cada día sigue creciendo por lo que la posibilidad de crear diferencias es cada vez menor; las diferencias entre productos son cada vez menores. Por este motivo para que una empresa tenga éxito es primordial que cuente con una ventaja competitiva que se puede lograr a través de comportamientos diferenciales y así poder llegar a tener una identidad



que es lo que realmente hace la diferencia de una empresa. (tema que nos detendremos más adelante.)

Antiguamente solían decir que las empresas podían tener dos estrategias: liderazgo en costo o liderazgo en diferenciación.

- Liderazgo en costo: las empresas competían para poder ofrecer el menor precio posible sin sacrificar su rentabilidad. El recurso humano es abundante y barato, lo que les permitía realizar productos estandarizados a bajos costos. La empresa aplicaba economías de escala globales.
- Liderazgo en diferenciación: las empresas ofrecían atributos diferenciales en sus productos, se orientaba a un mercado el cual estaría dispuesto a pagar un precio mayor por las diferencias que esta ofrecía. (la empresa compensaba el incremento de costos con la diferenciación ofrecida)

Tras varios años de estudio ahora sabemos que estas dos estrategias que se creían opuestas deben trabajarse de manera conjunta para que una empresa prospere.

Una vez aclarado esto pasaremos a profundizar sobre el tema del valor para el cliente y para la empresa.

## **1. VALOR COMO VENTAJA COMPETITIVA**

El conocimiento y el saber son las bases para las nuevas formas competitivas; son la competencia esencial de toda empresa; son el valor que puede crear la empresa para el cliente y el valor que determinado producto tiene para el cliente.

El valor vincula a la empresa con el cliente, cada uno asigna un valor específico. La empresa busca utilidad económica y el cliente satisfacer sus deseos. El valor es lo que hace que una empresa obtenga una ventaja competitiva superior.

### **1.1. Valor para el cliente**

Basado en las percepciones y preferencias relacionadas con lo que este considera como valiosos para satisfacer sus deseos.

En esta asignación de valor para el cliente deben distinguirse entre el valor percibido y el valor recibido.



- Valor percibido: es previo a la experiencia, responde a los sentimientos que tenga el cliente; sería como un valor ideal.
- Valor recibido: es posterior a la experiencia, es un valor real.

Para el cliente lo deseable es valioso entonces si el cliente desea un producto significa que para el tiene valor por lo tanto estará dispuesto a pagar un precio determinado por ese producto.

Pero el producto no es solamente el beneficio genérico que ofrece el mismo, sino que es un conjunto de atributos que definen su calidad. Por ejemplo, dos productos de diferentes empresas ofrecen el mismo beneficio genérico, la diferencia está en los atributos específicos que ofrece cada una.

El conjunto de productos específicos que señalan la calidad del producto es lo que el cliente lo resume como la marca. Por este motivo decimos que la marca es la suma del beneficio genérico y el atributo específico que define la calidad. El cliente no le asigna valor al producto en si, sino a la marca de este.

Por esto decimos que el valor para el cliente es:

$$VC = \text{MARCA} - \text{PRECIO}$$

## 1.2. Valor para la empresa

Se considera al valor para la empresa como la totalidad generada por todas las actividades de valor. Luego si el valor total generado por las actividades supera al costo por generar dicho valor, entonces la empresa habrá logrado un margen de utilidad. (Porter, 1985)

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

*Diferenciación* es cualquier atributo que posee el producto que lo hace diferente al resto.

*Costo* es una forma cuantitativa de expresar el valor generado por la empresa y refleja el precio que se paga por esa diferenciación generada, a mayor diferenciación cuantitativa mayor costo. Solo la diferenciación cualitativa esta excluida de ser trasladada al costo y es la que aportara mayor rentabilidad para la empresa.

La diferenciación se refleja a través de un coeficiente llamado “factor de sofisticación” (fs) y el costo que determina la eficiencia será calculado mediante el “factor de optimización” (fo).

$$VE = fs - fo$$



Pero la ventaja competitiva empresaria se produce por la conjunción de tres variables. Empezando por la *diferenciación* derivada de un “saber qué estrategia” es la más adecuada para competir en el negocio. Luego la *eficiencia*, medida en términos de costos, deriva del “saber cómo hacer gestión de la estrategia”. A estas dos variables se agrega el “saber ser estratega” potencia a la estrategia y a su gestión, se orienta a la conformación de una identidad única. La identidad se determinada a través del “factor de individuación” (fi).

Por lo tanto, la ecuación del valor empresario debería ser:

Valor para la empresa= Identidad (Diferencia- Eficiencia)

Valor para la empresa= fi (fs – fo)

Esto quiere decir que, si dos o más empresas se encuentran en igualdad de condiciones de generar similares diferencias en un mismo nivel de costos, solo aquella que logre construir una identidad más fuerte será capaz de lograr una ventaja competitiva superior.

La identidad es un potenciador de la diferenciación menos el costo que puede estar orientada a la diferencia; al costo u orientada a la relación diferencia/costo.

## 2. ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS.

### 2.1. El estratega.

Como mencionamos anteriormente, las nuevas formas de la competitividad en los negocios se basan en el conocimiento y el saber. Aquellas empresas que logren desarrollar conocimientos, su aplicación y el saber, de manera superior a la competencia, habrán logrado una ventaja competitiva. El conocimiento se construye a través del aprendizaje.

Como explica el autor Hugo Ocaña, quien aspire a ser un emprendedor, empresario o estratega debe:

- Considerarse determinante de su conocimiento y de su accionar sobre la realidad, en libertad para darle significado a la misma conocida y con derecho a construirla desde su propia individualidad. También debe creerse apto para construir un conocimiento como una idea, imagen, representación, libre de prejuicios y condicionamientos estructurales al momento de construir su propia realidad.



- Considerarse que, reuniendo las condiciones anteriores, se debe valorar a sí mismo como distinto a los demás y asumir su condición subjetivista, individualista y relativista de la realidad.

El estratega/empresario es persona, individuo y sujeto provisto de identidad que lo hace único y que se muestra en su existencia a través de un discurso de su idea acerca de la realidad.

Se denominan empresario estratega a todos aquellos miembros de la organización (propietarios, gerentes, mandos superiores) que “toman decisiones estratégicas”, es decir, aquellos que:

- Observan su entorno de negocios (variables externas e internas); lo que se define como sistema de observación.
- Captan datos, externos e internos, que poseen o pueden poseer algún impacto en los objetivos generales y específicos de la empresa y sus negocios; es decir el sistema de percepción.
- Ordenan los datos para construir información útil para la toma de decisiones; sistema de información.
- Procesan la información que determina el aprendizaje de la realidad de negocios de la empresa; lo que se llama sistema de aprendizaje.
- Ordenan la información de acuerdo a categorías específicas para crear inteligencia a través de la distribución de la información en toda la organización según los niveles que lo demanden, esto es el sistema de conocimientos.
- Definen de qué manera los conocimientos serán las bases para los saberes específicos, en otras palabras, el sistema de saberes.
- Aplican los saberes generando acciones orientadas a la transformación, parcial o total, interna o externa, de la realidad, lo que el autor define como sistema de acción.
- Evalúan los resultados obtenidos de las acciones aplicadas; el sistema de control.

Lo importante aquí es como el estratega aplique estos sistemas; la manera en que lo haga determinará el éxito o fracaso de su negocio; a través de cómo interpreta la realidad según su propia subjetividad y actúe en consecuencia.

Por lo tanto, se lleva a cabo un cuestionario que permitirá diagnosticar en forma aproximada las capacidades como estratega. (Ver cuestionario Anexo 1).



Luego de la aplicación de dicho cuestionario a las personas encargada del emprendimiento, se obtuvo como conclusión de los sistemas del perfil del estratega que cuentan con altas cualidades en los sistemas de aprendizaje y distribución de conocimiento, aunque no tan elevadas en el sistema de conocimientos. Esto se debe a que al ser un emprendimiento que recién está iniciando falta que adquiera mayores conocimientos para poder seguir creciendo, aunque un punto a favor es que al estar formado por pocas personas suelen compartir todos sus conocimientos entre los ellos.

Uno de los sistemas que se tendría que reforzar en el sistema de evaluación de las acciones aplicadas, se debería tener un sistema automatizado en donde se puedan observar periódicamente el avance o fallas que se están teniendo.

Por otro lado, con respecto al sistema de realidad interna y externa y al sistema de la percepción se obtuvo más o menos el mismo puntaje, se debería poder identificar cuales son las variables relevantes en la organización y cuanta importancia habría que darle. Además, debemos saber que todo depende de la persona que este realizando la prueba o análisis, todo puede ser cuestionado, no hay una verdad absoluta acá.

Como conclusión al ser una empresa medianamente nueva y pequeña se deben reforzar la mayoría de los sistemas, pero va por buen camino. La persona encargada demostró algunos puntos característicos de un empresario estratega, puede identificar bien los puntos falta llevarlos a la práctica.

### **3. LA IDENTIDAD**

Identidad es aquello que posee atributos o cualidades que lo hace solo igual a sí mismo. Ya sea un producto o una empresa, su identidad está dada por sus características, cualidades o atributos únicos. Tiene como fin lograr una ventaja competitiva sostenible (Hugo Ocaña, 2014).

La identidad empresarial nunca podría ser imitada; es generada, desarrollada y sostenida por las personas. Son los miembros de la empresa los que conforman su “ser”, más allá de los atributos o propiedades accidentales, y son ellos con sus comportamientos los que le dan la dinámica constructiva. Las personas, comenzando por el estratega son las que le dan identidad a la organización (que luego se hará tangible en un producto).

La verdadera ventaja competitiva se alcanzará siempre y cuando la identidad (única, original e individual) haya sido claramente identificada, fijada e incorporada por cada miembro de la organización a través de la cultura organizacional.



### 3.1. Visión

La generación y producción de la identidad empresarial comienza con la “visión empresarial”. La mirada de la realidad competitiva del empresario es la que comienza dando los rasgos esenciales de la identidad.

Es una cualidad y actitud que posee el estrategia para conformar una imagen mental de lo que se ve o cree ver respecto del futuro de los negocios.

La identidad empresarial se construye a partir de cinco partes fundamentales de una pirámide:

- el conjunto de valores y creencias
- el sistema ideológico (ideas respecto de lo social, político y cultural)
- la moral organizacional (conductas)
- las políticas empresarias (plan que direcciona el comportamiento)
- la ética empresarial (conductas, costumbres)

En función de cómo se desarrolla la pirámide identitaria de la organización, se pueden establecer las características de la visión empresarial.

Tabla 1

*Tipos de visiones:*

De 0 a 0,4	Visión Difusa	valores y creencias dispersas y contradictorias
De 0,41 a 0,6	Visión Compleja	multiplicidad de valores y creencias. Tantos como comportamientos.
De 0,61 a 0,8	Visión Simple	valores y creencias con pocos factores sólidos, homogéneos y simples
De 0,81 a 1	Visión Concentrada	meta sistema de valores y creencias. Búsqueda permanente de nuevas formas identitarias.

*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014*



Para poder concluir cuál es la visión que tiene el emprendimiento se realizó un cuestionario de 27 preguntas”) a la dueña del mismo (extraído del libro “*Dirección estratégica de negocios*”). Se encuentra en la sección “Anexo 2” “Diagnóstico de la Visión empresarial”

Resultado:  $20,75 / 27 = 0,76$

El resultado demuestra que Franceska Gift Box posee una **visión simple**.

Se caracteriza por tener un sistema de valores y creencias conformado por pocos factores, pero los mismos son sólidos, homogéneos, coherentes y simples. Cuentan con una sola ideología explícitamente formulada como un único postulado a cumplir; orientación al CLIENTE.

Además, tiene conductas y políticas claras y fácilmente asimilable por los miembros de la organización, pero no explicitas debido a que carecen de formalidad. Finalmente tiene una ética empresarial visible y aplicable, que no requiere análisis porque no deja lugar a dudas.

### 3.2. Misión

Existen cinco variables que definen a la misión, de las cuales las primeras 4 son incontrolables y la última puede ser controlada por la empresa.

- Producto/servicio: Desayunos, tortas, picadas y regalos empresariales
- Cliente: Personas de diferentes edades que deseen disfrutar un buen desayuno, picada o deseen agasajar a un ser querido.
- Ámbito geográfico: hoy en día se encuentra en la casa de la dueña del emprendimiento con posibilidad de expandirse y tener su propio espacio, los repartos llegan al Gran Mendoza.
- Competencia: emprendimientos que ofrezcan servicios similares. Algunos pueden ser: Petite Patisserie, A punto Caramelo, Dos Hermanas, entre otros.
- Ventaja competitiva superior: esta variable es controlable ya que es la organización quien tiene la capacidad de generarla. Cuánto más valor empresarial (Ve) puede generar la empresa que compiten en un sector, mayor será la rivalidad competitiva del negocio.

La misión se define inicialmente por el cliente y en segundo lugar por el producto; por lo tanto, podemos afirmar que el producto es una función del cliente.



Siguiendo el Modelo de Competitividad del autor mencionado, la misión es expuesta según la orientación al producto o al cliente.

*Tabla 2*

*Tipo de misiones:*

De 0 a 0,4	Misión Cerrada	el conocimiento del producto es nulo ya que no se ha definido al cliente. No se ve al cliente entonces es imposible que se vea el tipo de producto que puede satisfacer la demanda de ese cliente.
De 0,41 a 0,6	Misión Inestable o errática	existe una base de definición genérica acerca del producto. o Dejar que los atributos sean los elementos que se ajustan al cliente.
De 0,61 a 0,8	Misión Rígida	concentradas en el producto. Se obsesiona con la producción, costos, se pierde de vista los cambios en el cliente.
De 0,81 a 1	Misión Abierta	se tiene bajo permanente observación al cliente y se toman decisiones para ajustar el producto en función de las exigencias de la demanda.

*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014*

Para poder concluir cual es la misión que tiene el emprendimiento se realizó un cuestionario de 40 preguntas a la dueña del mismo (extraído del libro “*Dirección estratégica de negocios*”). Se encuentra en la sección “Anexo 3” “Diagnóstico de la Misión empresarial”

Resultado:  $22,6 / 40 = 0,56$ .

El resultado demuestra que Franceska Gift Box posee una **misión inestable o errática**.

Se caracteriza por estar más orientada al cliente. Se sabe que el cliente está en permanente cambio, pero existe una base de definición genérica acerca del producto y deja que los atributos sean los elementos que se ajustan al cliente. Este tipo de visión es aplicable siempre y cuando los clientes no sean muy diferentes entre sí con percepciones diferentes de valor cada uno.



*Tabla 3*  
*Matriz de Misiones*

Orientada al producto

Alta

Misión Rígida	Misión Abierta
Misión Cerrada	<b>Misión Inestable</b>

Baja

Alta

Orientada al cliente

*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014*

### 3.3. Cultura

Las empresas se ven influidas por dos tipos de cultura:

Cultura contextual o externa: debe ser considerada a nivel del país que se trate y en ese marco de referencia se pueden distinguir tres sectores que la componen

- Industria o sector de negocios: pastelería y repostería.
- Valores sociales: responsabilidad, respeto, higiene, cuidado del medio ambiente, Compromiso, alimentos más saludables.
- Grupos organizados: personas especializadas en bromatología, departamento de salud, institutos de cocina.

Cultura interna: es concebida como una red de relaciones afectada por:

- Factores tangibles: producto que se le ofrece a los clientes, calidad y precio de los productos, relación con los proveedores, entre otros.
- Factores intangibles: visión y misión definida por la fundadora del emprendimiento. Sabor y presentación de los productos ofrecidos.



Si se toma como parámetro la medida en la cual una organización puede adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones estratégicas, se podría clasificar a la cultura organizacional como fuerte o débil.

*Tabla 4*

*Tipos de cultura organizacional:*

De 0 a 0,4	Cultura Rezagada	resistente al cambio; se centra en el eficientismo, autoritarismo, personalismo y control por control mismo.
De 0,41 a 0,6	Cultura seguidora	acompaña al cambio, productividad fragmentada, coordinación y optimización, crecimiento individual
De 0,61 a 0,8	Cultura anticipadora	se anticipa al cambio; orientada a las diferencias, crecimiento grupal, resolución creativa de problemas, se trabaja en equipos.
De 0,81 a 1	Cultura innovadora	generadora de cambios; se centra en la creatividad e innovación, acá encontramos personas emprendedoras, tomadoras de riesgo.

*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014*

Para poder concluir cual es la cultura que tiene el emprendimiento se realizó un cuestionario de 30 preguntas a la dueña del mismo (extraído del libro “*Dirección estratégica de negocios*”). Se encuentra en la sección “Anexo 4” “Diagnóstico de la Cultura empresarial”

Resultado:  $23 / 30 = 0,76$ .

El resultado demuestra que Franceska Gift Box posee una **cultura anticipadora**.

Orientada a la diferencia y con actitud proactiva con niveles aceptables de eficiencia en una actitud por controlar los costos. Se trabaja en equipo, se centra en la cooperación y resolución creativa de problemas prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.



Tabla 5

Matriz de culturas

Orientada a la diferencia

Alta

<b>Cultura Anticipadora</b>	Cultura Iniciadora
Cultura Rezagada	Cultura Seguidora

Baja

Alta

Orientada a la eficiencia

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014

3.4. Estructura organizacional

Para determinar una estructura es fundamental comprender que cada empresa es distinta y única, por lo que es necesario que la estructura organizacional se enfoque en sus necesidades dependiendo del tamaño, la edad, el entorno y la dinámica que maneje para que pueda responder a sus metas y resultados.

Tabla 6

Tipo de estructuras:

De 0 a 0,4	Estructura burocrática	se pierde contacto con el ambiente interno y externo. Procedimientos rígidos y cerrados sobre si mismo. Burocrática, es lenta.
De 0,41 a 0,6	Estructura conservadora	énfasis en la eficiencia, estructura rígida, procedimientos estandarizados, productos



		homogéneos. Cualquier cambio se resuelve dentro de la misma estructura con intervención exclusiva del área, sin participación directa del resto.
De 0,61 a 0,8	Estructura flexible	asociada a la diferencia. Polifuncionalidad, estructura flexible de rápido acomodamiento. Mínimo uso de planeación y estandarización de funciones o tareas.
De 0,81 a 1	Estructura innovadora	alto énfasis en la diferencia y eficiencia. Adaptarse rápido a las nuevas estrategias. Permite focalizar los cambios y generar las estrategias correspondientes sin que ello implique pérdida de identidad corporativa. Cambio permanente.

*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014*

Para poder concluir cual es la estructura que tiene el emprendimiento se realizó un cuestionario de 18 preguntas ”) a la dueña del mismo (extraído del libro “*Dirección estratégica de negocios*. Se encuentra en la sección “Anexo 5” “Diagnóstico de la Estructura empresarial”

Resultado:  $12,9 / 18 = 0,716$ .

El resultado demuestra que Franceska Gift Box posee una **estructura flexible**.

Se caracteriza por estar más orientada a la diferencia. Existe la polifuncionalidad de funciones y la reestructura es flexible, se cómoda rápido a los cambios en el entorno. Mínimo uso de la planeación y estandarización de funciones y tareas. Aprovechar al máximo los recursos para adaptarlos a los cambios.



Tabla 7  
Matriz de Estructuras

Orientada a la diferencia

Alta

<b>Estructura Flexible</b>	Estructura Innovadora
Estructura Burocrática	Estructura Conservadora

Baja

Alta

Orientada a la eficiencia

*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014*

Factor de individuación (fi)

Luego de haber realizado un análisis de cada uno de los componentes de la identidad empresarial, se calcula el factor de individuación de la empresa. El factor de individuación que debe interpretarse como un elemento cuantitativo, de naturaleza subjetiva señala los atributos o cualidades propios de la empresa a través de una expresión numérica. Es una medida no financiera enfocado a las actividades que producen valor en términos de identidad.

El autor Hugo Ocaña propone que, a través del factor de individuación, también el de sofisticación y optimización como se verá más adelante, permite obtener una medida aceptable del significado psicológico que para el sujeto tienen una serie de acontecimientos, sucesos o situaciones relacionadas con las actividades de la organización; utilizándose para tal fin una serie de escalas descriptivas bi o multipolares, pudiéndose establecer el grado de semejanza o disparidad entre conceptos para lograr un diagnóstico sobre una cuestión a analizar.

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



El factor de individuación resume una serie de cualidades asociadas a la identidad y le sirven al empresario/estratega para:

- Orientar la comprensión de la identidad empresarial para determinar lo que es principal y lo que accesorio.
- Diseñar e implementar políticas, métodos y estrategias que no vulneren la identidad empresarial.
- Determinar la condición actual de la identidad y que cualidades pueden ser una fortaleza
- Realizar acciones para que el factor de individuación se acerca al ideal preestablecido.

Es una medida aceptable para darle significado a la identidad, para saber cómo se encuentra la organización en términos de identidad:

Identidad = (Visión + Misión + Cultura + Estructura)

- ✓ Visión: 0,76
- ✓ Misión: 0,56
- ✓ Cultura: 0,76
- ✓ Estructura: 0,716

Mediante la ponderación de estos 4 elementos, encontraremos el grado de identidad que posee la organización en cuestión.

La visión y cultura son las variables que mayor fortaleza aportan a la organización.

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

$$FI = \frac{0,76 + 0,56 + 0,76 + 0,716}{4} = 0,699$$

Se observa que el resultado obtenido es igual a **0,699** por encima de 0,5 entonces es considerado como una fortaleza. De todas maneras la organización podría reforzar la cultura ya que esta muy cerca del nivel medio.

#### 4. DIFERENCIA

La diferenciación es una de las formas básicas para que una empresa logre una ventaja competitiva. (Porter, 1985)



Para que una empresa logre la diferencia, es necesario que trabaje sobre cuatro elementos llamados **Impulsores de valor**: adaptación, innovación, coordinación y mejora de las actividades del proceso; lo cual, debe verse reflejado en el producto/servicio final. Deben generar diferencias que se puedan implementar en las diversas actividades que realiza la organización.

- **Innovación**: es una ruptura del estado actual de las cosas, es un cambio planeado y controlado del proceso, considerando sus entradas, operaciones y salidas. Innovación y cambio son inseparables. Toda introducción de una novedad implica un cambio que puede construirse sobre procesos existentes o crear algo absolutamente nuevo. La innovación se asocia con el riesgo. La innovación puede ser exitosa entonces será una ventaja competitiva o puede no serlo y provocará un impacto negativo en el proceso de negocio.

- **Mejoras**: significa darle un valor superior al proceso, o a un componente del mismo, haciéndolo pasar a un estado que supera el actual. Mejorar el valor de una actividad significa aumentar su valor en términos de diferencias, analizando los insumos, procesos y productos de cada actividad. Es recomendable mejorar aquellas actividades que se consideran críticas y/o sobre las cuales existan indicadores que permitan evaluar esas mejoras.

- **Coordinación**: disponer en forma ordenada los procesos entre sí, y las actividades de cada uno de ellos, de tal manera que los resultados de su dinámica se orienten hacia el logro de la generación de diferencias como valor. Tenemos dos tipos de coordinación; interior; referida a los procesos y actividades que puede ser horizontal o vertical y por otro lado tenemos la coordinación exterior que es la que se relaciona con los proveedores, distribuidores y clientes.

- **Adaptación**: debe ser entendida con relación a los cambios que se producen en los clientes, la capacidad de respuesta al cliente, sus demandas y sus cambios. En este impulsor estoy mirando todo el tiempo al mercado para ver de que manera me puedo adaptar.

La organización es un sistema donde confluyen tres elementos complementarios: personas, procesos y recursos, que también se puede leer como: las personas que desarrollan procesos utilizando recursos. El sistema-organización incluye, además, una serie de subsistemas que el autor denomina actividades de valor. Entre cada actividad de valor existe interrelación e interdependencia. Una empresa que desarrolle el proceso de una o más actividades de la forma más eficiente habrá obtenido un valor superior y, por lo tanto, una ventaja competitiva. Las actividades de valor son:

- **Administración General**: incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la gestión de las actividades de valor del negocio.



- **Adquisiciones:** incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la incorporación de materias primas, materiales, insumos y todos aquellos recursos necesarios para desarrollar el negocio. (compras)

- **Transformaciones:** incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la transformación de los distintos recursos directos e indirectos que conformarán el producto final; esta actividad también puede ser llamada operaciones. Incluye otras actividades tales como ingeniería de procesos, ingeniería de productos, controles de calidad.

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

*Tabla 8*  
*Impulsores de valor*

	<b>INNOVACION</b>	<b>MEJORAS</b>	<b>COORDINACION</b>	<b>ADAPTACION</b>	
<b>ADMINISTRACION GENERAL</b>	Se han realizado algunas capacitaciones sobre decoración	Se produjo un aumento en el trabajo en equipo.	Se estableció paso por paso las tareas para recetas determinadas.	La organización no cuenta con programas sistemáticos para la demanda de los	
	0,6	0,8	0,7	0	0,53
<b>AQUISICIONES</b>	Se adquirió un nuevo horno eléctrico con sistema convertidor. (ventiladores o turbinas que hacen circular el aire caliente dentro de la cámara)	Se está incorporando una planilla de stock que permite saber con mayor precisión cuando se debe	Se está empezando a fidelizar la relación con algunos proveedores.	Se analiza cuáles son las preferencias de los clientes antes de ofrecerles las propuestas.	
	0,9	0,65	0,65	0,9	0,7



<b>TRANSFORMACIONES</b>	Se realizó una capacitación a algunos miembros de la org.	Se realizaron mejoras en la distribución de almacenes de Alimentos.	Existe una comunicación permanente entre el personal de la empresa.	Los productos se van adaptando a medida que cambian los gustos de los clientes.	
	0,5	0,7	0,9	0,8	0,73
<b>MARKETING</b>	No se han introducido innovaciones	Se aumentó el uso de redes sociales (Instagram)	Al ser una organización pequeña existe una buena coordinación.	Se tienen en cuenta los comentarios que hacen los clientes, pero hace falta un sistema para cargar los mismos.	
	0	0,6	0,7	0,8	0,5
	0,5	0,59	0,79	0,63	<b>0,62</b>

*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014*

### Factor de sofisticación (fs)

La palabra “sofisticación” será utilizada para señalar el grado de diferencias asociadas a procesos y productos.

El procedimiento para la estimación de la diferencia a través del factor de sofisticación comienza con un “mapeo” de las actividades de valor comprendidas dentro del proceso de negocios. Las mismas, se generan por medio de procesos involucrados en la actividad de valor; a través de impulsores anteriormente mencionados.

Luego de haber realizado el “mapeo”, se otorga una puntuación en una escala del cero al uno, para realizar una estimación de las diferencias que generan las actividades de valor.

El valor del factor de sofisticación (fs): indica que las actividades de valor de la empresa están generando diferencias por encima del promedio.



La lectura de los valores de las filas indica que el Marketing (0,5) es el que menos diferencias genera seguida por el área de Administración General (0,53); mientras que, Transformaciones es la que más diferencias genera (0,73) seguida por el área de Adquisiciones (0,7).

En cuanto a los valores de las columnas, los impulsores de valor; se observa que el emprendimiento posee un bajo nivel de innovación (debilidad= 0,5) y un mayor potencial para la coordinación (fortaleza= 0,79).

Teniendo en cuenta este análisis realizado, se debería mantener el nivel de coordinación junto con la adaptación en todas las áreas ya que son fortalezas. Así mismo, debería poner mayor énfasis en la administración general y marketing para así poder aumentar las diferencias generadas por esa actividad de valor ya que transformaciones tiene un valor muy elevado seguido de adquisiciones.

El factor de sofisticación (fs) es igual a **0,62**; las actividades de valor están por encima del promedio. Sin embargo, es muy importante mantenerse en este nivel y seguir mejorando continuamente.

*Estas son solo algunas de las propuestas innovadoras y diferentes que se ofrecen. Estas fueron algunas de las propuestas para San Valentín.*





## 5. EFICIENCIA.

La “*eficiencia*” es la habilidad que posee una empresa para utilizar sus recursos al menor costo posible.

- ✓ eficiencia económica: aquella que logra determinado resultado con la menor cantidad posible de *recursos*.
- ✓ eficiencia técnica: aquella que con la misma cantidad de recursos logra mayores resultados.

Así como la diferencia señala el “qué hacer” de una manera distinta, la eficiencia señala “el cómo hacer” al más bajo costo posible.

La eficiencia se mide a partir del factor de optimización ( $f_o$ ). El cual sirve para verificar si la diferencia generada es aceptable en términos de eficiencia; es decir:

- $(f_s - f_o) > 0$  la diferencia es aceptada
- $(f_s - f_o) = 0$  la diferencia puede o no ser aceptada
- $(f_s - f_o) < 0$  la diferencia es rechazada

Existen 2 categorías de costos:



- *Costos estructurales*: están relacionados básicamente con la escala y la experiencia y, por lo tanto, con el costo del producido por cada actividad de valor. La contabilidad tradicional se ocupa de este tipo de costos. (recursos)
- *Costos de ejecución*: dependen de la destreza del personal en la utilización eficiente de los recursos disponibles. Incluyen los procedimientos por los cuales las personas realizan sus tareas de adquisición y transformación de insumos. (personas y procesos)

Para que el análisis de la eficiencia como generadora de valor sea más beneficioso, el tratamiento de los costos se basará en las actividades que desarrolla la empresa. Para ello, hay que determinar cuáles son las unidades de medida y control que facilitan la relación entre las actividades y el costo que ellas consumen para generar diferencias. A estas unidades de medida y control se las denominará genéricamente “impulsores del costo” en la eficiencia como determinante del valor de una actividad.

Los impulsores del costo se encuentran asociados a:

- ✓ las personas (lo que ellos hacen)
- ✓ los procesos (la forma cómo lo hacen)
- ✓ los recursos (con qué lo hacen)

La elección de cuál de ellos se tomará como unidad de medida y control dependerá de la diferencia que puedan aportar en cada caso.

Factor de Optimización (fo)

Para el cálculo del factor de optimización primero se debe desagregar el proceso de negocio en actividades de valor. Luego se deben determinar las actividades de valor (administración general, adquisiciones, transformaciones, marketing) y los costos asociados a estas mismas.

*Tabla 9*

*Valoración de dicho factor es la siguiente:*

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS EJECUCIONALES	
		PERSONAS	PROCESOS



<p>ADMINISTRACION GENERAL: costos asociados a la cultura empresaria.</p>	<p>MEDIO No cuentan con una misión fuerte.</p>	<p>BAJO Pocos empleados cuenta con alto conocimiento.</p>	<p>ALTO Los procesos podrían ser más eficientes.</p>
<p>AQUISICIONES: costos asociados a la tramitación de los pedidos de compra.</p>	<p>ALTO No se ha logrado economías de escala.</p>	<p>MEDIO BAJO Buena relación con los proveedores chicos.</p>	<p>MEDIO BAJO Hay algunos procesos rutinarios.</p>
<p>TRANSFORMACIONES: costos asociados a la cantidad y calidad de productos fabricados en un tiempo dado.</p>	<p>MEDIO BAJO Hay productos que ya pueden estar envasados.</p>	<p>ALTO Se necesita mucha paciencia y mano de obra. Mucho tiempo</p>	<p>MEDIO ALTO No todos Los procesos están estandarizados.</p>
<p>MARKETING: costos asociados a los ingresos por ventas.</p>	<p>BAJO No hay un área especializada.</p>	<p>MEDIO ALTO Al no haber una persona encargada de esto, los cocineros pierden tiempo en realizar estas</p>	<p>MEDIO ALTO No cuentan con procesos bien definidos.</p>



		tareas y atrasa todo.	
--	--	-----------------------	--

*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014*

*Tabla 10*

*Valoración del factor*

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS EJECUCIONALES		TOTAL
		PERSONAS	PROCESOS	
ADMINISTRACION GENERAL: costos asociados a la cultura empresaria.	0,4	0,2	0,6	0,4
AQUISICIONES: costos asociados a la tramitación de los pedidos de compra.	0,6	0,3	0,3	0,4
TRANSFORMACIONES: costos asociados a la cantidad y calidad de productos fabricados en un tiempo dado.	0,3	0,6	0,55	0,48
MARKETING: costos asociados a los ingresos por ventas.	0,05	0,6	0,5	0,38
	0,33	0,42	0,48	0,415+0,41=0,412

*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014*



El factor de optimización (fo) es igual a **0,412**; en este caso lo ideal sería estar cercano al cero. La lectura de los valores de las filas demuestra que la actividad que mayor costo genera es la de transformaciones ya que, es la base de la empresa y por lo tanto en lo que más se invierte.

En cuanto a las columnas, se puede concluir que los costos ejecucionales (procesos) son los predominan, siguiendo las personas y por ultimo los costos de los recursos.

Si bien la organización se centra en la orientación al cliente no hay que perder de vista los costos. En este caso el factor de optimización esta más cerca de ser una debilidad que una fortaleza. Por este motivo es muy importante que se trabajen algunos aspectos como personal encargo del área de marketing, realizar procesos mas sistematizados o revisar áreas donde se pudiera bajar los costos, sin dejar de lado la importancia de seguir generando diferencias con el fin de aumentar el valor empresarial.

## **6. VALOR EMPRESARIO**

La expresión cuantitativa del Valor Empresarial es una estimación no financiera, subjetiva y relativa, derivada de la utilización de herramientas de índole cualitativa como los cuestionarios con la utilización de escalas semánticas.

Como ya se mencionó anteriormente, la fórmula para estimar el valor empresarial surge de los factores de Individuación (fi), de sofisticación (fs) y de optimización (fo).

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

Se utiliza una escala donde 1 (uno) es el mejor valor que se podría obtener para el Valor Empresarial (Ve) y cero (0) el peor valor para el mismo concepto, la misma sería aplicable para el factor de individuación (fi) y para el factor de sofisticación (fs). En el caso del factor de optimización (fo) la escala es a la inversa, el mejor valor de los costos es cuando el mismo se aproxima a 0 (cero) y el peor, cuando se aproxima a 1 (uno).

La posición ideal para la empresa sería cuando:

$$Ve = 1 * (1-0)$$

$$Ve=1$$

Por lo tanto:



- $V_e = 1$  la empresa se encuentra en el ideal de generación de valor.
- $V_e < 1$  y  $> 0$  la empresa se encuentra en buena posición para generar valor teniendo aún posibilidades de mejorarlo.
- $V_e < 0$  el resultado es negativo con lo cual se requiere una revisión de las estimaciones efectuadas, o bien la revisión de los valores de los factores intervinientes.

Con la información obtenida anteriormente se realizará la estimación del valor empresario de Franceska Gift Box a través de los factores de individuación ( $f_i$ ), sofisticación ( $f_s$ ) y optimización ( $f_o$ ).

- Factor de individuación, el cual indica la identidad es igual a **0,69**.
- Factor de sofisticación el cual indica las diferencias que presenta la organización, tiene un valor de **0,62**.
- Factor de optimización el cual indica la eficiencia; tiene en cuenta los costos, es igual a **0,412**.

$$V_e = f_i * (f_s - f_o)$$

$$V_e = 0,69 * (0,62 - 0,412)$$

$$V_e = 0,144.$$

Si bien el valor empresario es mayor a cero, se encuentra muy cercano a este, por lo cual debería enfocarse en disminuir los costos. Existen grandes posibilidades de seguir mejorando.

*Aca se pueden observar dos picadas, una lista para transportar y otra presentada en bandeja lista para consumir en el lugar.*



*En caja para transportar*



*Servida para consumirla en el lugar*



---

## Capítulo 4: ANALISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

---

En este capítulo, se realizará un estudio del contexto para luego posicionar a la empresa. Se conocerán cuáles son las fortalezas y debilidades del sector de negocios donde se encuentra la organización. Además se establecerá un diagnóstico sobre el potencial comportamiento de las variables que lo componen, pudiendo así la empresa planificar su propia estrategia a fin de lograr sus objetivos.

La correcta identificación del sector de negocios, el comportamiento de las variables intervinientes en él (que impactaran positiva o negativamente) y los objetivos de la empresa, le permite entender bajo que contexto inmediato lleva a cabo su proceso de negocios para hacerlo superior al de la competencia.

El sector de negocios es conocido también como sector Industrial, rivalidad ampliada o contexto competitivo. Este puede ser definido como (Anastassopoulos y otros, 1995):

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

El modelo de Michael Porter es un marco para el análisis de la industria y el desarrollo de la estrategia de negocio. Este identifica cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y, por lo tanto, el atractivo de un mercado. Porter se refiere a estas fuerzas como el microentorno, para contrastarlo con el término más general de exploración del entorno macroeconómico. Se refieren a las fuerzas cercanas a la empresa que afectan a su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio. Un cambio en cualquiera de las fuerzas conlleva que la empresa tenga que reevaluar su posición estratégica frente al mercado.

Las cinco fuerzas son:

- El poder de negociación de los clientes.



- El poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de nuevos entrantes.
- La amenaza de productos sustitutivos.
- El nivel de competencia en una industria.

#### Modelo 5 fuerzas de Porter



Fuente: Michael Porter, 1985

El modelo de Hugo Ocaña a diferencia del anterior es más amplio y abarca otros aspectos que Porter no tenía en cuenta como son los distribuidores y la empresa que se va tratar en particular. Es un modelo más dinámico ya que incluye todo tipo de interacciones.

En el mismo se plantean dos fragmentos fundamentales con los cuales se estudia el entorno de la organización.

- Análisis del atractivo del sector: el cual encontramos 3 niveles
- Análisis particular, o dinámica del sector: el cual incluye el segmento de la industria, el ciclo de vida del sector y la posición competitiva.



## 1. ANALISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR

Existen 3 niveles de estas variables que se verán a continuación y para realizar el análisis de estas se verifican las condiciones favorables o desfavorables que ellas presentan con la siguiente clasificación:

- ✓ Gran amenaza: valor 1
- ✓ Leve amenaza: valor 2
- ✓ Leve oportunidad: valor 4
- ✓ Gran oportunidad: valor 5

Luego se procederá a realizar un promedio simple entre los tres niveles de variables considerados para llegar a la siguiente conclusión:

Valor final > 3	→	Sector favorable
Valor final = 3	→	Sector equilibrado
Valor final < 3	→	Sector desfavorable

### Niveles de las variables

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

*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014*



### 1.1.1. Variables del nivel 1

Poseen incidencia directa sobre la competitividad del sector

#### 1- *CLIENTES*

**Clientes Actuales:** son aquellos que realizan compras regularmente en la empresa analizada; es decir los “fidelizados”.

##### a) Clientes- Demanda:

- *Tamaño del mercado:* pequeño/mediano, ya que, si bien en fechas especiales cuentan con una gran demanda (tanto de clientes fidelizados como de nuevo clientes), la capacidad de almacenamiento con la que cuenta el emprendimiento no es tan grande.
- *Crecimiento del mercado:* medio/alto, ya que si bien hay picos marcados en determinadas fechas, existe una demanda durante todo el año.
- *Elasticidad de la demanda:* en determinadas fechas del año como son día de la madre/padre, fin de año la demanda aumenta significativamente. Es mas inelástica.
- *Propensión al consumo:* media, ya que no se trata de un servicio de primera necesidad.
- *Poder Adquisitivo:* medio/ alto. Medio en el caso de regalos particulares y alto se refiere a los empresarios que compran regalos empresariales para toda la firma.

##### b) Clientes- Empresa:

- *Relación entre clientes actuales y potenciales:* baja, debido a que hay una gran cantidad de competidores:
- *Costo de cambio a la competencia de los clientes:* medio debido a que si bien hay muchos competidores, existen algunas barreras como la calidad de los productos ofrecido.
- *Demanda de servicios:* media/alta, los clientes eligen este emprendimiento debido a los servicios ampliados que ofrecen (llevarlos a domicilio)
- *Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización:* alta, debido a que los clientes fidelizados demandan algún tipo de beneficio.
- *Condición de valor Cliente:* media/alta; debido al elevado grado de exigencia y de expectativas por parte de los clientes.
- *Cercanía Geográfica:* media, los puntos a los que llega el emprendimiento son bastantes amplios.
- *Hábitos de compra:* cambian dependiendo las fechas del año. En fechas especiales el hábito de compra aumenta.



- *Sensibilidad al precio*: los clientes no son tan sensibles al precio debido a que no son productos de primera necesidad, sino que son “obsequios” que las personas eligen hacer.
- *Sensibilidad a la marca*: media/alta porque los clientes son altamente sensibles a la agregación de atributos diferenciales; como son los productos recién horneados, la gran variedad con la que cuentan.
- *Sensibilidad a los criterios de señalamiento*: los estímulos comerciales provenientes de la comunicación, especialmente la publicidad, son muy importantes para el emprendimiento ya que, gracias a los mismos los clientes conocen y despiertan un interés por probar los productos; por lo tanto, la sensibilidad es alta.

**Clientes Potenciales**: son aquellos que pudiéndole comprar regularmente a la empresa, no lo hacen. Entonces se supone que le compran a la competencia o no compran el tipo de productos ofrecidos.

c) Clientes-Competencia:

- *Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada*: es medio/baja ya que, si bien hay mucha competencia, los precios y los servicios que se ofrecen son similares.
- *Fidelización por precios*: baja. Si bien los clientes buscan seguridad, confianza; se debe considerar que si bien el precio no es lo más importante siempre es mejor conseguir lo que se busca al menor precio disponible. Por lo que es una amenaza para la organización, ya que los nuevos ingresantes entran al sector ofreciendo sus servicios a un precio menor.
- *Fidelización por diferencias*: media/alta, ya que los clientes valoran las diferencias ofrecidas en el servicio.
- *Grado de fidelización de los clientes con la competencia*: media/baja. Los clientes se inclinan por las organizaciones en las cuales se sienten seguros esto favorece a Franceska Gift Box, ya que al contar con productos de excelente calidad ha logrado generar una confianza absoluta en sus clientes.

*Tabla 11*

*Variables del primer nivel Clientes Actuales y potenciales*



Variable	Tipificación	Nada atractivo . Gran amenaza (1)	Poco atractivo . Leve amenaza (2)	Atractivo. Leve Oportunidad (4)	Muy Atractivo. Gran Oportunidad (5)	VALOR
<b>Cientes Actuales Demanda</b>						
Tamaño del mercado	Mediano		X			2
Crecimiento del mercado	Alto			X		4
Elasticidad de la demanda	Media inelástica			X		4
Propensión al consumo	Medio		X			2
Poder adquisitivo	Medio- alto			X		4
<b>Cientes Actuales Empresa</b>						
Relación entre clientes actuales y potenciales	Baja		X			2
Costo de cambio a la competencia	Medio		X			2



de los clientes						
Demanda de	Medio- alto			X		4
Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización	Alta		X			2
Condición de valor para el cliente	Medio- alto		X			2
Cercanía geográfica	Alto			X		4
Hábitos de compra	Depende de la fecha		X			2
Sensibilidad al precio	Poco		X			2
Sensibilidad a la marca	Alta				X	5
Sensibilidad a los criterios de señalamiento	Baja		X			2
<b>Cientes Potenciales Competencia</b>						



Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada	Media-baja	X				1
Fidelización por precios	Baja			X		4
Fidelización por diferencia	Alta			X		4
Grado de fidelización de los clientes con la competencia	Alta			X		4
<b>TOTAL</b>						56/19= 2,95

*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014*

## 2- EMPRESA

### a) Empresa- Clientes Actuales

- *Numero de intermediarios dentro del canal de distribución:* baja, debido a que los productos solo se venden a través de encargos por WhatsApp o Instagram y se entregan en autos particulares.
- *Canales sustitutos:* baja debido a que hoy en día no cuenta con canales sustitutos, pero se podría ampliar la distribución por ejemplo a través de Pedidos ya o Globo.
- *Costo de cambio de intermediarios:* es bajo porque hoy en día existen muchos sitios donde se pueda brindar el mismo tipo de servicio.



- *Contribución a la eficiencia en la comercialización*; hoy en día es baja debido a que no cuenta con muchos intermediarios, pero si contara con mas podría llegar a un público mayor y seguir creciendo.
- b) Empresa-Clientes-Competencia
- *Número de competidores importantes*: alta, debido a que cada vez existen mas lugares que ofrezcan productos similares.
  - *Homogeneidad de las empresas*: media/baja debido a que si bien hoy en día hay muchos competidores cada uno ofrece su impronta.
  - *Crecimiento de la industria*: alto, el sector gastronómico esta creciendo continuamente por este motivo es muy importante mantener siempre la calidad de los productos que ofrecen. Siempre es bueno que el sector crezca.
  - *Facilidades Financieras*: oportunidad, debido a que el emprendimiento ofrece una gran variedad en cuento a la financiación de los productos. (a los clientes fidelizados se los ofrece pagar el servicio en 3 o 4 veces manteniendo el precio y en el caso que sea de una sola vez se le ofrece una bonificación por el mismo)

*Tabla 12*

*Variables del primer nivel Empresa*

<b>Variable</b>	<b>Tipificación</b>	<b>Nada atractivo . Gran amenaza (1)</b>	<b>Poco atractivo . Leve amenaza (2)</b>	<b>Atractivo. Leve Oportunidad (4)</b>	<b>Muy Atractivo. Gran Oportunidad (5)</b>	<b>VALOR</b>
<b>Empresa-Clientes Actuales</b>						
Numero de intermediarios dentro del canal de distribución	Baja		X			2



Canales sustitutos	Baja		X			2
Costo de cambio de intermediarios	Baja			X		4
Contribución a la eficiencia en la comercialización	Baja		X			2
<b>Empresa-clientes-competencia</b>						
Número de competidores importantes	Alta		X			2
Homogeneidad de las empresas	Media		X			2
Crecimiento de la industria	Alto			X		4
Facilidades Financieras	Muchas				X	5
<b>TOTAL</b>						23/8= 2,88

*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014*



### 3- COMPETENCIA

- Grado de iniciativa de la competencia: la gran mayoría de los competidores posee un grado de iniciativa alto, por lo cual convierte al sector en desfavorable.
- Capacidad de los competidores principales: la capacidad que poseen los competidores es media-alta. Esto se debe a que, cada uno tiene una estructura armada, tanto de personal como de recursos.
- Estrategias observables de la competencia: en este sentido el sector es favorable ya que las empresas publican sus productos en la mayoría de las redes sociales por lo que es fácil conocer con lo que se enfrentan.

*Tabla 13*

*Variables del primer nivel Competencia*

<b>COMPETENCIA</b>	<b>Tipificación</b>	<b>Nada atractivo. Gran amenaza (1)</b>	<b>Poco atractivo. Leve amenaza (2)</b>	<b>Atractivo. Leve Oportunidad (4)</b>	<b>Muy Atractivo. Gran Oportunidad (5)</b>	<b>VALOR</b>
Grado de iniciativa de la competencia	Alto		X			2
Capacidad de los competidores principales	Media			X		4
Estrategias observables de la competencia	Media-alta			X		4
<b>TOTAL</b>						10/3= 3,33

*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014*



Como resultado del análisis de las variables del primer nivel obtenemos un valor de  $(2,95+2,88+3,33)/3= 3,05$ . Al ser casi igual a 3 se considera un sector casi equilibrado en el cual debería trabajarse para que pase a un sector del todo favorable.

2.1.1. Variables del nivel 2

Poseen incidencia directa sobre la competitividad del sector.

A) *PROVEEDORES*: se consideran los proveedores de materias primas a los supermercados, locales donde venden insumos de pastelería, proveedores de envases descartables, diseñadores, etc.

- Numero de proveedores importantes: atractivo, debido a que el sector cuenta con una amplia cantidad de proveedores por lo que si no se esta satisfecho con un proveedor puede comercializar con otro.
- Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor: medio/poco atractivo dependiendo del insumo que se trate, pero en la gran mayoría los sustitutos disminuirían la calidad y no es lo que se busca (ejemplo: reemplazar manteca por margarina)
- Diferenciación de los productos de los proveedores: no existen diferencias notables entre los distintos supermercados o distribuidores de insumos de productos de pastelería; por lo tanto, no poseen un gran poder de negociación con respecto al cliente.
- Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: Muy atractivo. La amenaza de integración hacia adelante por parte de los proveedores es baja, por el tipo de insumos o servicio que ofrecen y su baja experiencia en el sector.

Tabla 14

Variables del segundo nivel Proveedor

<b>PROVEEDOR ES</b>	<b>Tipificació n</b>	<b>Nada atractiv o. Gran amenaz a (1)</b>	<b>Poco atractiv o. Leve amenaz a (2)</b>	<b>Atractivo. Leve Oportunida d (4)</b>	<b>Muy Atractivo. Gran Oportunida d (5)</b>	<b>VALO R</b>
Número de proveedores importantes	Alto			X		4



Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Baja		X			2
Diferenciación de los productos de los proveedores	Baja			X		4
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Baja				X	5
<b>TOTAL</b>						15/4= 3,75

*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014*

**B) POSIBLES NUEVOS INGRESANTES:** Los sectores de negocios cuentan con la amenaza de nuevas empresas que quieren ingresar a competir allí, es decir ofrecer productos o servicios al sector. Existen factores propios del sector que obstaculizan o por lo menos desalientan a los nuevos competidores; a estos se los llaman “naturales” o propios del sector. También existen otros factores o barreras “no naturales” que responden a condiciones impuestas fuera de la propia competitividad. La mayor o menos cantidad de barreras de ingreso, naturales o no, hacen que el sector sea más o menos atractivos. Las empresas establecidas en el sector tratan de desalentar aquellas que eventualmente pueden estar analizando ingresar. Esto es así porque las empresas establecidas no están dispuestas a sacrificar participación de mercado, alterar su estructura de costos o perder rentabilidad por baja en los precios.



1- Barreras creadas por los competidores (directas)

- *Economías de escala*: Nada atractivo. Como el sector no ha logrado economías de escala, esta barrera es baja. Por lo tanto, los competidores del sector se ven poco favorecidos ya que es más fácil el ingreso de nuevos competidores.
- *Diferenciación del producto*: Medio. La base de las relaciones con los clientes es la confianza, lo cual es favorable para los miembros que están hace varios años en el mismo. De todas formas, la característica mencionada no basta para decir que esta barrera es lo suficientemente alta para los nuevos ingresantes. Por lo tanto, es una leve amenaza para los competidores actuales
- *Acceso a los canales de distribución*: el acceso es fácil y sencillo, por lo cual no es un impedimento ni una barrera para los nuevos ingresantes.
- *Requerimientos de capital*: poco atractivo, ya que para ingresar no se necesita un capital elevado. Teniendo el horno y heladera de casa ya se podría ingresar al sector. Por lo tanto, no es un gran impedimento para los nuevos ingresantes.

2- Barreras Gubernamentales (indirectas)

- *Regulaciones gubernamentales*: poco atractivo debido a que el estado no he determinado fuertes regulaciones para competir en el sector.

Tabla 15

Variables del segundo nivel Posibles Nuevos Ingresantes

<b>POSIBLES NUEVOS INGRESAN- TES</b>	<b>Tipificacío- n</b>	<b>Nada atractiv o. Gran amenaza (1)</b>	<b>Poco atractiv o. Leve amenaza (2)</b>	<b>Atractivo. Leve Oportunida d (4)</b>	<b>Muy Atractivo. Gran Oportunida d (5)</b>	<b>VALO R</b>
<b>Barreras directas</b>						
Economías de escala	Baja	X				1
Diferenciación del producto	Medio			X		4



Acceso a los canales de distribución	Baja		X			2
Requerimientos de capital	Bajo		X			2
<b>Barreras indirectas</b>						
Regulaciones gubernamentales	Bajo		X			2
<b>TOTAL</b>						11/5= 2,2

*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014*

C) *PRODUCTOS SUSTITUTOS*: En la medida que los productos están en condiciones de poder satisfacer una misma necesidad o función básica, podrán considerarse sustitutos.

- Disponibilidad de los sustitutos: hay muchos por lo que es poco atractivo debido a que en el Gran Mendoza hay gran cantidad de productos sustitutos.
- Costo de cambio para el usuario: atractivo ya que al cliente le tomaría demasiado tiempo buscar algo que se asemeja a la calidad del servicio ofrecido por Franceska Gift Box.

*Tabla 16*

*Variables del segundo nivel Productos Sustitutos*

<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<b>Tipificación</b>	<b>Nada atractivo . Gran amenaza (1)</b>	<b>Poco atractivo . Leve amenaza (2)</b>	<b>Atractivo. Leve Oportunidad (4)</b>	<b>Muy Atractivo. Gran Oportunidad (5)</b>	<b>VALOR</b>
-----------------------------	---------------------	--	--	--	--	--------------



Disponibilidad de los sustitutos	Muchos		X			2
Costo de cambio para el usuario	Alto			X		4
<b>TOTAL</b>						6/2= 3

*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014*

Como resultado del análisis de las variables del segundo nivel obtenemos un valor de  $(3,75+2,2+3)/3= 2,98$ . Al ser menor a 3 se considera un sector desfavorable sobre el cual debería trabajarse aunque está muy cercano a ser favorable, con pequeños cambios pasaría a ser un aspecto positivo.

### 3.1.1. Variables del nivel 3

Estas variables como las denomina el autor H. Ocaña; son también llamadas variables del macroentorno. El macroentorno es el contexto más alejado a la organización, no el específico del mismo. El mismo afecta a los sectores de negocios, cualesquiera sean éstos, y a las empresas que compiten en él. El dinamismo, la complejidad y la incertidumbre son características de este tipo de variables.

El análisis corresponde al contexto global y nacional, considerando diferentes puntos de vista como el económico, legal, político y social. Estas variables se presentan como incontrolables.

No tienen un impacto directo en la organización, a diferencia de los niveles anteriores, pero se utilizan para determinar una planificación estratégica adecuada en la cual se puedan afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Además, como explica el autor mencionado, el plan de negocios debe encararse necesariamente a partir del comportamiento de las variables externas, donde éstas determinarán, finalmente, el grado de atractivo que posee el sector de negocios considerado.



1- *ENTORNO ECONÓMICO*: Se trata de uno de los parámetros más desfavorables dentro del entorno debido a su dinamismo, complejidad e incertidumbre.

Algunas de las principales variables por las que se encuentra afectado el sector pastelero son:

- Tasa de inflación: la inflación es una de las variables que más desalentadoras de este último tiempo. Este aumento generalizado y sostenido de los precios en los bienes y servicios, ha generado graves consecuencias en la actividad económica argentina.
- Pandemia: Argentina tuvo una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en donde la situación económica, ya frágil, se vio agravada por la dura lucha contra el COVID-19

Así mismo, se produjo una baja tanto de las importaciones como de las exportaciones, debido a la débil demanda interna y una disminución en las ventas industriales generada por la pandemia. Además, como el gobierno hoy debe afrontar una difícil renegociación de la deuda, no ha habido mucho espacio para implementar un estímulo fiscal. La pandemia ha agravado el nivel de desempleo y pobreza, además de la reducción del comercio de bienes y servicios, generando tensiones financieras que afectan a las empresas, especialmente a las medianas y pequeñas.

### 2- *ENTORNO SOCIOCULTURAL*

La sociedad y la cultura son dos variables que deben ser tenidas en cuenta de forma conjunta. Ambas generan impactos en el comportamiento individual y colectivo de las personas; como así también, en la conducta de compra y de trabajo.

- Composición de la población: según el INDEC, la población que predomina en Mendoza según edad y sexo es la joven que va desde los 15 hasta los 64 años. Esta variable es positiva para el sector ya que, la población meta a la cual se apunta va desde los 18 a los 65 años.

### 3- *ENTORNO LEGAL*

- Régimen de los trabajadores: decreto de la ley 29669/44 que habla sobre salarios, precios, prohibiciones, etc.

Ley 11338 que prohíbo el trabajo nocturno en establecimientos de panificación, pastelería y repostería.



- 4- *ENTORNO POLÍTICO*: tanto el poder y la política son dos fuertes elementos que condicionan la dinámica competitiva de los negocios. Algunas de las principales variables que influyen son:
- Estabilidad política: la Argentina se caracteriza por ser un país que tiene una larga historia de inestabilidad política y económica. Esta situación dificulta que se puedan llevar a cabo estrategias de inversión exitosas en el largo plazo, ya que las políticas de estado no suelen mantenerse en el tiempo.
  - Políticas de apertura a la economía: esta variable cobra vital importancia debido a la pandemia que está atravesando el mundo actualmente. La cuarentena estricta, fue el principal motivo por el cual quedo prácticamente paralizada la economía del país, trayendo consigo impactos como: aumento del dólar, restricción de divisas, cierre de negocios, aumento de desempleo, entre otros. Actualmente la mayoría ha vuelto a la normalidad.
- 5- *ENTORNO TECNOLÓGICO*: La tecnología es indispensable para que una empresa logre ser competitiva; por lo tanto, es importante que las organizaciones desarrollen procesos de negocios que incluyan actividades tecnológicamente valiosas. Actualmente, la tecnología brinda acceso a una gran variedad de fuentes de información sobre precios, competidores, técnicas, procesos productivos, etc. Poco atractivo debido a que el emprendimiento utiliza poco las ventajas que le ofrece la tecnología.

*Tabla 17*  
*Variables del tercer nivel Entorno*

<b>ENTORNO</b>	<b>Tipificación</b>	<b>Nada atractivo . Gran amenaza (1)</b>	<b>Poco atractivo . Leve amenaza (2)</b>	<b>Atractivo. Leve Oportunidad (4)</b>	<b>Muy Atractivo. Gran Oportunidad (5)</b>	<b>VALOR</b>
Económico	Bajo	X				1
Sociocultural	Medio			X		4
Legal	Bajo-medio			X		4
Político	Medio		X			2



Tecnológico	Bajo	X				1
<b>TOTAL</b>						12/4= 3

*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014*

Como resultado del análisis de las variables del tercer nivel obtenemos un valor de 3 por lo que es un sector equilibrado; de todas maneras, hay que estar muy atento debido al país inestable en el que nos encontramos. Todas las variables del macroentorno están fluctuando permanentemente.

Como conclusión, se puede ver que los valores finales son los siguientes:

- Variables del nivel 1: 3, 05
- Variables del nivel 2: 2, 98
- Variables del nivel 3: 3

Siendo el promedio de las tres 3,01 ; es decir, que Franceska Gift Box opera con un valor casi igual a 3 por lo que es un sector casi equilibrado. Deberían reforzarse algunos puntos para convertir este sector en un favorable.

## 2. ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS

### 2.1. El segmento de la industria

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

Ocaña (2016) define al segmento de negocio como “una parte del sector de negocios que posee características competitivas propias, con un valor percibido por el cliente asocia a un atributo específico y con variables que difieren, en algún aspecto, con las generales del sector.”



El criterio para determinar la mayor o menor posibilidad de encontrar segmentos de clientes específicos dentro del sector de análisis está dado por las percepciones del cliente respecto del producto ideal para satisfacer sus necesidades. Si el valor percibido se orienta hacia la diferencia de los atributos del producto, entonces el cliente posee una importante sensibilidad a la diferenciación y, en ese caso, potencialmente se pueden encontrar y hasta crear segmentos de clientes específicos para desarrollar negocios. En cambio, si el valor percibido está fuertemente vinculado con el precio diremos que la sensibilidad del precio es muy elevada y entonces la posibilidad de crear nuevos segmentos es limitada. En el caso de Franceska Gift Box como se mencionó anteriormente, los clientes buscan un servicio diferenciado, de excelente calidad; el valor percibido se orienta hacia la diferencia.

El potencial de obtención de una ventaja competitiva (VC) se relaciona con las competencias, capacidades y habilidades de la empresa. Cualquiera de las actividades de valor dentro del proceso de negocio son potencialmente fuentes de generación de valor. Pero no todas las empresas poseen la misma potencialidad competitiva para generar valor. Aquí deben considerarse ciertas variables como: tamaño de la empresa, conocimiento del negocio, capacidad financiera, etc.

*Tabla 18*

*Matriz de Segmentos de la industria*

Segmentos dentro  
del sector analizado  
Varios

<b>SECTOR FRAGMENTADO</b>	<b>NEGOCIO ESPECIALIZADO</b>
<b>NEGOCIO ESTANCADO</b>	<b>NEGOCIO DE VOLUMEN</b>

Reducido

Amplio

Potencial de obtener una  
ventaja competitiva

*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014*



El sector de pastelería engloba a todos aquellos establecimientos dedicados a proveer un servicio de desayuno, picadas, tortas, regalos empresariales, comida para eventos, entre otros.

Franceska Gift Box según el Modelo de Ocaña se puede considerar un negocio fragmentado ya que este sector se caracteriza por ser PyMES y además existen muchos competidores que entran y salen continuamente. En este tipo de negocios por lo general las ventajas competitivas están en función de las innovaciones de productos y a las capacidades de adaptarse al tipo de cliente local. Los negocios fragmentados cuentan con posibilidades de diferenciación entre competidores, pero ninguna empresa puede crear una ventaja duradera y decisiva. Lo que el autor recomienda de manera teórica es que las empresas que compiten en este tipo de negocios, deberán intentar estrategias para consolidar el sector (alianzas, encadenamientos). Si la opción mencionada no es posible, deben buscar especializarse y para ello deben buscar nuevas fuentes de ventajas competitivas dentro del proceso de negocio.

## 2.2. Ciclo de vida de los sectores de negocio

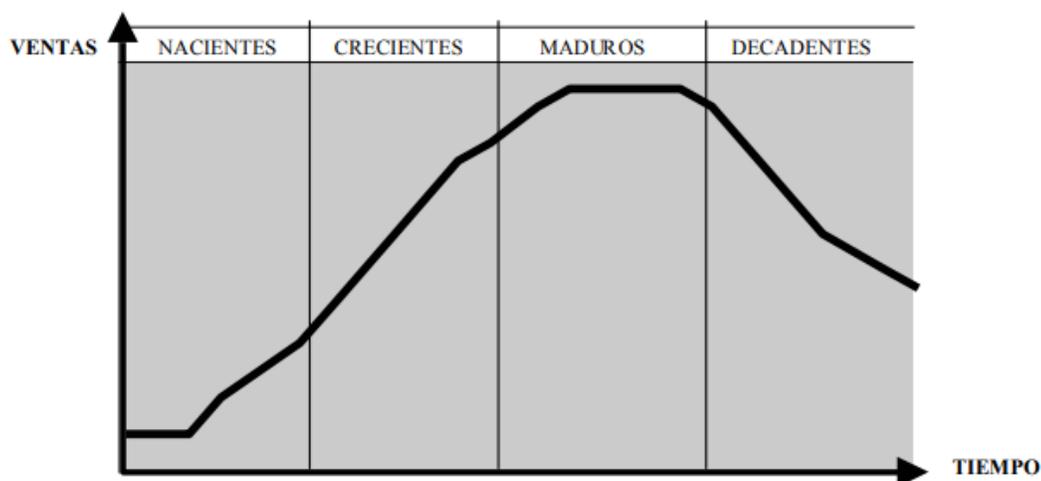
Todo sector de negocio posee un ciclo de vida ya que no puede pensarse que las condiciones determinantes permanecerán de una forma para siempre, sino que es dinámico. Dependiendo en que etapa se encuentre, la empresa esta condicionada al desarrollo del negocio.

El ciclo de vida de un sector de negocio o industria está en directa relación con el ciclo de vida del producto. Pero se diferencian ya que en el ciclo de vida de los negocios el análisis de cada etapa va más allá de las implicaciones del marketing para internarse en el comportamiento estructural del sector y sus fuerzas competitivas. Sin embargo, las etapas comprendidas en ambos ciclos de vida son semejantes. Ellas son:

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



Gráfico 2  
Gráfico de ciclo de vida



*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014*

Debido a los diferentes tipos de amenazas y oportunidades que se encuentran en cada etapa del ciclo de vida, cada una de ellas tiene repercusiones diferentes en la inversión de recursos necesarios para obtener una ventaja competitiva. Es decir, que para cada etapa se abarcara una estrategia correspondiente.

El sector del diseño estructural se encuentra en la etapa de crecimiento, considerando el análisis del atractivo del sector y los factores relevantes como el poder de negociación de los clientes, la rivalidad competitiva, el poder de negociación de los proveedores, los nuevos ingresantes, el crecimiento, las ventas y la rentabilidad.

El sector de se encuentra en la etapa de crecimiento el cual posee una demanda en plena expansión. Es la etapa en la que los clientes están dispuestos a probar nuevos servicios y poseen el poder adquisitivo para hacerlo. Este se puede observar mucho en los clientes empresariales; por ejemplo, antes solían obsequiarle a sus empleados otro tipo de regalo y hoy en día eligen agasajarlos con alguna picada para fin de año. Algo más cálido con un mensaje personalizado que puedan compartir con sus seres queridos.

Este sector se encuentra con un “boom” de crecimiento, traducido en un mayor volumen de ventas y utilidades crecientes lo que convierte al sector más atractivo.



La rivalidad competitiva solía ser baja, pero esta comenzando a aumentar en la medida que el crecimiento del sector se hace sostenible. Las empresas que compiten comienzan a crear barreras de ingresos hasta el momento casi inexistentes para los competidores que amenazan ingresar, por ejemplo: diferenciación del producto, alta calidad ofrecida y lealtad a la marca entre otras.

En cuanto a los proveedores el poder de negociación sigue siendo alto debido a que generalmente estos negocios son PyMES y no hay infinidad de proveedores en cuento algunos insumos específicos. Pero en la medida que el sector crece, comienzan a incorporarse más abastecedores de materias primas e insumos por lo que si no se está satisfecho con un proveedor se puede recurrir a otro sin problema. En el caso de la Franceska Gift Box serían distribuidores de alimentos para pastelería, distribuidores de utensilios para decoración, en algunos insumos podrían ser supermercados, entre otros.

El poder de negociación de los canales de distribución, si bien Franceska Gift Box no cuenta con demasiados canales de distribución. El poder de negociación de estos va disminuyendo debido a cada vez existen más intermediarios dispuestos a invertir. En nuestro caso algunos de los distribuidores podrían ser Pedidos ya, Globo, plataformas donde se publiciten los productos ofrecidos.



---

# Capítulo 5: ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU POSICIÓN COMPETITIVA

---

Una vez determinado el Ve y las correspondientes fortalezas y debilidades emergentes de la estimación de los factores de individuación, sofisticación y optimización, la fase siguiente es vincular a Franceska Gift Box con su entorno competitivo. Diagnosticar la posición que posee el emprendimiento en el entorno competitivo para ir extrayendo conclusiones acerca de cómo se encuentra dentro del sector de negocios en que compete.

## 1. La empresa y su unidad estratégica de negocios (UEN)

Para un correcto diagnóstico de la situación competitiva de la organización, se debe definir si se trata de una empresa especializada o de una diversificada.

- Empresa especializada: habrá un solo negocio o más específicamente una sola unidad estratégica de negocios (UEN)
- Empresa diversificada: tendrá más de una UEN.

El criterio de especialización o diversificación de una empresa no está en directa relación con el tamaño de la misma. Una empresa que contenga una sola UEN no indica que sea una empresa pequeña al igual que una empresa diversificada con varias UEN no necesariamente es una gran empresa.

### 1.1. Concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN)

La definición de una UEN empresaria merece diversos enfoques. Bueno Campos (1996) enumera esta lista de definiciones:

- Una unidad operativa que vende un conjunto definido de productos a un grupo identificables de clientes, en competencia con un conjunto definido de competidores. (General Electric, 1986).
- Grupos de centro de estrategias dentro de una industria que siguen una estrategia similar o igual a lo largo de las dimensiones estratégicas (Porter, 1981).



- Una unidad de la organización o foco de planificación, que agrupa claramente una serie diferenciada de productos que son vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número definido de competidores (Hax y Majluf, 1993).

Estas son algunas de las definiciones pero Ocaña define a una UEN como 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.

Franceska Gift Box posee una sola unidad estratégica de negocios; por lo tanto, se la puede definir como una empresa especializada.

## 1.2. Estrategias y posición competitiva

La empresa desarrolla un proceso de negocios para lograr una posición competitiva dentro del sector o segmento de negocios donde actúa. La posición queda reflejada en el indicador más sencillo y directo: las ventas. A mayor ventas, mejor posición.

Por lo tanto se puede decir que la posición competitiva de la empresa equivale a participación o cuota de mercado dentro de un mercado total donde existen varias empresa. Dependiendo en el nivel en que se encuentre la empresa esta buscará afianzar su posición o mejorarla. La estrategia de cada competidor incluirá una serie de variables que resumidas se puede enumerar desde lo interno como lo externo (por un lado fortalezas y debilidades y por el otro oportunidades y amenazas).

La relación entre posición competitiva/participación de mercado es posible observarla a través de los siguientes porcentajes:

- Empresa Líder: 45% de participación de mercado.
- Empresa Seguidora: 30% de participación de mercado.
- Empresas Rezagadas: 20% de participación de mercado (en conjunto)
- Empresas “Nicho”: 5% de participación de mercado.



Se puede observar que, tanto el líder como el seguidor son una única empresa mientras que los rezagados son varios que se reparten entre sí el 20%.

Luego están las empresas que compiten por el segmento o un nicho de mercado. Se trata de empresas que generan un alto valor empresario; alto pero destinado a un pequeño segmento que no es cubierto por las demás empresas; luego, en un segmento o un nicho de mercado se pueden localizar un líder, un seguidor y varios rezagados.

## 2. La Posición competitiva es una función de la estrategia competitiva

Señalar a la posición competitiva de la empresa con una sola variable (participación de mercado) es reducir el análisis. La posición es producto de múltiples factores (imagen de marca, trayectoria empresaria, visión innovadora, entre otras). No obstante, se sabe que cualquier resultado del proceso de negocios se mide, en primer lugar, con las ventas realizadas (expresión contable) en un sector y esto indica una cuota o participación relativa de mercado.

Tabla 19

Matriz de la posición competitiva

<b>Participación de Mercado</b>	<b>Alta</b>	<p><b>SEGUIDOR</b> POSICIÓN AGRESIVA</p>	<p><b>LIDER</b> POSICIÓN EXPECTANTE</p>
	<b>Baja</b>	<p><b>RAZAGADOS</b> POSICIÓN ADAPTATIVA</p>	<p><b>SEGMENTO o NICHOS</b> POSICIÓN DE ALTA COMPETITIVIDAD</p>
		<b>Inferior</b>	<b>Superior</b>

**Generación de Ve**

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014



Se puede observar que Franceska Gift Box se encuentra en el área de rezagados, su valor empresario es bajo al igual que su participación en el mercado. Se adaptan a los señalamientos competitivos que impone el líder y el seguidor.

### **3. Análisis de la posición competitiva empresarial**

Para definir la posición competitiva de la empresa, primero se debe hacer una correcta identificación del sector y segmento donde compite. Una vez realizada esta tarea, se debe posicionar a la competencia y a la propia empresa dentro del sector o segmento (líder, seguidor, rezagados).

Una vez que contamos con esta información, se debe desarrollar un análisis que permita caracterizar específicamente la posición de la empresa. Para llevar adelante este análisis se puede recurrir a distintos enfoques; en este caso se utilizarán tres herramientas; las matrices del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz Mc Kinsey o Matriz General Electric (GE)

Sin embargo; las conclusiones que las matrices generan no deben ser consideradas definitivas ni exactas. Las aproximaciones que arrojan permiten tener otro elemento para fundamentar las acciones futuras a implementar por el empresario.

#### **3.1.1. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)**

Esta matriz de análisis se basa en 2 variables:

- **Crecimiento de mercado:** se basa en la variación de las ventas comparado con los periodos anteriores. Toda inversión se realizará donde exista crecimiento sostenido. Este quiere decir que los empresarios harán inversiones donde encuentren una tasa de crecimiento atractiva que le permita obtener rentabilidad. El crecimiento sostenido del negocio determina mayor actividad por lo tanto una reducción de los costos fijos por el efecto de escala. Para esta matriz debe existir por lo menos un crecimiento histórico.
- **Participación de mercado:** se basa en la variación de las ventas de la empresa o (UEN) con las ventas del principal competidor. (Ventas de la empresa/ Ventas del principal competidor). Acá también podemos ver la relación con los costos; a mayor participación en la cuota de mercado reduce los costos unitarios totales por efecto de escala, pudiendo la empresa bajar sus precios o mantenerlos aumentando sus márgenes de rentabilidad.



*Tabla 20*  
*Matriz de Boston Consulting Group*

CRECIMIENTO DEL SECTOR	ALTO	NEGOCIO ESTRELLA	NEGOCIO INTERROGANTE
	BAJO	NEGOCIO VACA LECHERA	NEGOCIO PERRO
		ALTO	BAJO
		PARTICIPACIÓN DE MERCADO	

*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014*

Los negocios estrella se caracterizan por poseer una alta participación de mercado que crece por encima del promedio. Al aumentar la cuota de mercado, la empresa mejora su situación de costos y por lo tanto se obtiene muy buena rentabilidad. Las características de este tipo de negocio están asociadas a la etapa de crecimiento. La estrategia básica de este tipo de negocios consiste en mantener o aumentar la participación y para ello se requieren inversiones.

Los negocios interrogantes se caracterizan por poseer una baja participación de mercado y un crecimiento por encima del promedio (crecimiento alto). Son negocios nuevos que se relacionan con la etapa de lanzamiento del ciclo de vida de negocios en donde los costos fijos son elevados. La estrategia es aumentar la participación de mercado y esto se logra destinando grandes sumas de dinero.

Franceska Gift Box cuenta con algunas características de ambos negocios. Con respecto al negocio estrella tiene una buena rentabilidad y está en permanente crecimiento. Con respecto al negocio interrogante está muy reflejado en el área de participación de mercado que esta podría aumentar para mejorar el funcionamiento de la organización.



### 3.1.2. Matriz Mc Kinsey o Matriz General Electric (GE)

Esta matriz es complementaria a la BCG y de alguna forma soluciona dos inconvenientes o desventajas de ésta última:

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

Si bien no requiere datos externos esta situación presenta un inconveniente de que los datos a utilizar pueden no ser del todo objetivos.

El principio de la matriz sigue siendo el mismo; relacionar la posición competitiva de la empresa respecto del sector de negocios donde compete.

Pero esta matriz considera que el atractivo de un sector no se puede medir exclusivamente por su crecimiento si no que existen otras variables que determinan ese atractivo. Algunas de ellas son: amenaza de existencia de productos sustitutos; requerimientos tecnológicos; tamaño del mercado; aspectos legales y sociales; poder de negociación de compradores y de canales de distribución, etc.

De la misma manera, la posición competitiva no se puede medir exclusivamente por su participación o cuota relativa de mercado. Es decir, que también se deben tener en cuenta otras subvariables como: precio, marca y calidad del producto; servicio post venta; cultura organizacional; estructura de costos; utilización de capacidad disponible; entre otras.

Para la construcción de la matriz se debe realizar el siguiente procedimiento:

- a. Seleccionar aquellas subvariables más relevantes de la variable “atractivo del sector”. Las mismas deben ser representativas del sector bajo análisis.
- b. Seleccionar aquellas subvariables más relevantes de la variable “posición competitiva”.
- c. Asignar una ponderación o importancia relativa que cada subvariable posee en la variable que se trate (atractivo del sector y posición competitiva). La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1 (o 100 si utiliza porcentaje).
- d. En una escala de 1 a 5 (1= sector de atractivo bajo, 5= sector de atractivo alto) calificar cada subvariable de la variable atractivo del sector.
- e. En una escala de 1 a 5 (1= posición competitiva débil, 5= posición competitiva fuerte) calificar cada subvariable de la variable posición competitiva.



- f. Efectuar el producto entre ponderación de subvariable y los valores escalares asignados según los puntos d y e y efectuar la sumatoria correspondiente.
- g. Representarla escalarmente en la matriz.

*Tabla 21*

*Cuadro atractivo del sector*

<b>VARIABLE</b>	<b>CONDICION</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>NIVEL DE ATRACTIVO</b>	<b>VALOR</b>
Rentabilidad	Alta	0,3	5	1,5
Crecimiento de mercado	Medio-Alta	0,2	4	0,8
Rivalidad competitiva	Alto	0,2	3	0,6
Poder de negociación de los compradores	Alta	0,3	2	0,6
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>3,5</b>

El resultado que arroja nos muestra que el atractivo del sector es medio, siendo igual a 3,5.

*Tabla 22*

*Cuadro de la posición competitiva*

<b>VARIABLE</b>	<b>CONDICION</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>NIVEL DE ATRACTIVO</b>	<b>VALOR</b>
Estrategia comunicacional	Débil	0,2	1	0,2
Ubicación	Buena	0,3	4	1,2



Nivel de diferencia de servicios	Alto	0,2	5	1
Posicionamiento de la marca	Media	0,3	3	0,9
TOTAL		1		3,3

*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014*

El resultado que arroja nos muestra que el atractivo del sector es medio, siendo igual a 3,3.

*Tabla 23*

*La matriz Mc Kinsey es de 3 x 3 y cada cuadrante especifica una recomendación estratégica a seguir:*

Atractivo del sector

5

<p><b>POSICION PROTECCIONISTA</b></p> <p>Invertir para crecer. Concentrar esfuerzos para mantener fortalezas</p>	<p><b>INVERTIR PARA ESTRUCTURAR</b></p> <p>Estructurar en forma selectiva las fortalezas y reconvertir las debilidades</p>	<p><b>ESTRUCTURAR EN FORMA SELECTIVA</b></p> <p>Especializarse en productos. Transformar debilidades</p>
<p><b>ESTRUCTURAR SELECTIVAMENTE</b></p> <p>Invertir en los segmentos más atractivos. Imponer el Ve superior para</p>	<p><b>RECONFIGURAR EL VE</b></p> <p><b>Redefinir las condiciones de la demanda. Fortalecer capacidades.</b></p>	<p><b>EXPANSION LIMITADA CEDIENDO LA INICIATIVA</b></p> <p>Invertir minimizando riesgos.</p>



contrarrestar la competencia	la	<b>Convertir debilidades. Tomar acciones rápidas de reposicionamiento</b>	Focalizarse solamente en los atributos más valorados
PROTEGER LA POSICIÓN Y DIVERSIFICAR	LA Y	GESTIÓN EFICIENTE DE LOS INGRESOS	LIQUIDAR O REPOSICIONAR
Concentrarse en segmentos atractivos. Diversificarse en forma relacionada	en	Proteger la posición en los segmentos más rentables. Reducir la inversión	Si el negocio no ofrece alternativas de crecimiento: liquidar, caso contrario invertir selectivamente.

1

5

3

1

### Posición competitiva

*Fuente: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña 2016.*

Con los datos obtenidos acerca del atractivo del sector de negocios (3,5 puntos) y la posición competitiva (3,3 puntos) la recomendación se posiciona en el cuadrante de “Reconfigurar el Valor empresario”.

#### 3.1.3. Matriz Arthur D. Little (ADL)

Esta matriz vincula 2 variables:

- Etapa del ciclo de vida del negocio
- Posición competitiva de la empresa

Al encarar el análisis del ciclo de vida incorpora las 4 etapas (iniciación, crecimiento, madurez y declinación) que subsana dos aspectos de las matrices anteriores. Por un lado, el enfoque reduccionista de la BCG de limitar el análisis a un tipo de negocios que se lo considera en crecimiento únicamente. Por el otro lado, el enfoque indiferenciado de Mc Kinsey en tanto esta considera una serie de variables para determinar el atractivo del sector sin especificar a qué etapa del ciclo de vida de los negocios se está refiriendo.



Además, utiliza la “trinidad competitiva” que sirve para definir la posición competitiva que puede tener la empresa: líder, seguidor o rezagado.

Tabla 24

Estructura de la matriz Matriz Arthur D. Little

	INICIACION	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACIÓN
LIDER	DESARROLLO DEL NEGOCIO			
SEGUIDOR			SELECCIÓN DE SEGMENTOS	
REZAGADO				ABANDONO

Fuente: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña 2016.

Como se mencionó anteriormente, el sector pastelero se encuentra en una etapa de crecimiento. La posición de Franceska Gift Box podría definirse como rezagada o seguidora pero creemos que es mejor categorizarla como rezagada con posibilidades de llegar a ser seguidora. Hoy en día existen otras empresas que ocupan el lugar de líder y seguidora.

El desarrollo del negocio implica innovar en los productos o hacer énfasis en la marca. La selección de segmentos es una forma de desarrollo de negocios para segmentos específicos, se debe poner atención en los costos y a optimizar los procesos de negocios.

Por otro lado, el abandono o desinversión del negocio se da generalmente en la etapa de declinación, cuando la rentabilidad disminuye considerablemente.

Franceska Gift Box además de ofrecer productos y servicios de excelente calidad debería empezar a optimizar sus procesos para así poder disminuir un poco los costos. En cuanto a la marca, debería esforzarse por utilizar canales de distribución y mayores medios de comunicación donde darse a conocer.



Luego de ver los resultados arrojados por las matrices, se puede concluir que Francesca Gift Box debería aumentar la participación de mercado en el segmento en el cual compete y si bien se encuentra en crecimiento debería mantener o seguir aumentando este. Además, necesita fortalecer sus capacidades para así generar ventajas competitivas.

#### **4. ANÁLISIS DEL SEGMENTO META**

Debido a la intensificación de la internacionalización empresarial, los avances tecnológicos y la creciente diversidad de las culturas, subculturas, clases sociales y sobre todo los estilos de vida (que refleja los gustos y preferencias de los consumidores), la oferta del mercado se vio obligada a crecer para poder satisfacer a los clientes de la mejor manera posible.

Como resulta imposible satisfacer a ese gran mercado, las empresas se ven obligadas a subdividirlos en partes más pequeñas y específicas.

De allí surge el concepto de segmentación, que según Yanaze (2011) consiste en: “identificar en un mercado heterogéneo, grupos homogéneos con características similares.”

Kotler y Armstrong afirman que "no hay una única manera de segmentar el mercado, los profesionales deben probar diferentes variables de segmentación para encontrar la mejor manera de ver la estructura del mercado". Las principales bases para la segmentación son:

- 4.1. Geográfica: el mercado es dividido en unidades geográficas, como país, estados, ciudades, barrios, clima, relieve, etc.

En el caso de Francesca Gift Box:

- País: Argentina.
- Provincia: Mendoza.
- Departamentos: el Gran Mendoza.

- 4.2. Demográfica: los consumidores son clasificados llevando en consideración variables como: edad, sexo, grado de instrucción, ingresos, estado civil, religión, profesión, etc.

En el caso de Francesca Gift Box:

- Edad: adultos de entre 18 a 65 años.
- Sexo: indistinto.
- Ingresos: medio.
- Profesión: indistinto.



- 4.3. Psicográfica: el consumidor es clasificado de forma más subjetiva. En ese caso, son relevantes los factores como: valores, actitudes, deseos, opiniones, personalidad, estilo de vida.

En el caso de Francesca Gift Box:

- Clase social: media y media-alta
- Personalidad: que le guste regalar y en el caso de empresarios detalles a sus empleados.
- Estilo de vida: sociable.



- 4.4. Comportamental: el mercado es segmentado de acuerdo con las características de comportamiento del consumidor ante la compra. Son observados: ocasión de la compra, frecuencia de la compra, fidelidad de consumo, grado de uso, modo de utilización

En el caso de Francesca Gift Box:

- Ocasión de compra: mimos para uno mismo, regalos o agasajos a seres queridos. (cumpleaños, fin de año, etc)
- Fidelidad de consumo: alta.
- Beneficios buscados: calidad de los productos y servicios ofrecidos.



---

## Capítulo 6: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

---

Se conocen tres niveles de formulación de estrategias: nivel corporativo, nivel de negocios y nivel funcional. Los autores como Ansoff, Hill y Jones proponen esto en un ambiente donde hay grande grupos empresarios diversificados. En este caso, donde se está rodeado de pequeñas y medianas empresas, que no han llevado adelante un crecimiento tal que permita asumirlas como grandes conglomerados empresarios.

El autor H. Ocaña plantea una propuesta más específica ante la realidad; se consideran 5 dimensiones:

- Estrategias competitivas o de negocios.
- Estrategia de posicionamiento competitivo.
- Estrategia de crecimiento.
- Estrategias organizacionales.
- Estrategias funcionales.

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

Luego de haber definido la forma con que va a competir, se sientan las bases para determinar cuál será la cuota o participación de mercado esperada a través de la **estrategia de posicionamiento competitivo**.

Una vez que la empresa ha definido la estrategia de negocios y de posicionamiento, se continúa con la definición de la **estrategia de crecimiento**, ya que todo empresario buscará expandir sus actividades para lograr cierto crecimiento del negocio.



La ventaja competitiva sustentada en la generación de valor que busca aumentar su participación de mercado, necesita de una estructura que le sirva de base para aquellas estrategias, entonces deberá decidir a través de qué forma la empresa desarrollará su **estrategia organizacional**.

Finalmente, se asientan en las **estrategias funcionales** las cuales poseen un carácter tanto estratégico como táctico. Para esto, el autor ofrece un procedimiento para el proceso de la formulación de estrategias llegando hasta la implementación de las mismas, el cual se desarrollará a continuación.

### 1. Definir cuál o cuáles serán los segmentos objetivos

En esta etapa se determinará si la empresa posee un solo negocio o varios negocios.

Franceska Gift Box es una organización especializada ya que posee una única unidad estratégica de negocios. Si bien cuenta con distintos segmentos de clientes: como son clientes particulares o empresas, se les ofrece a todos los segmentos los mismos servicios.

### 2. Definición en forma genérica el valor esperado por los clientes actuales u objetivos.

En función de las ventajas buscadas por los clientes, se determinará si el valor principal esta asociado al bajo precio, diferenciación o ambos.

Los clientes de la empresa son mas sensibles a la diferenciación que al precio. Sin embargo se podrían aplicar estrategias para tratar de disminuir los costos.

Productos que hacen que se diferencian de la competencia y el cliente no sea tan sensible al precio.

*Se puede ver gran variedad en cuanto a tamaño y gustos de tartaletas y postrecitos.*





### **3. Determinación del valor genérico de las actividades del proceso de la organización.**

Se determinada que tan cerca esta la empresa de generar el valor genérico esperado por el o los segmentos de clientes o en que condiciones se esta de reconfigurar la cadena en los términos de valor requeridos por aquellos (valor empresario y valor para el cliente).

Como consecuencia del análisis de las capacidades internas de la empresa realizado en el diagnóstico del modelo, se puede ver que la misma cuenta con niveles medios de eficiencia. Esto determina que el valor empresario no se iguala al valor requerido por el cliente.

Por lo que la organización deberá realizar operaciones para solucionar la diferencia de valores.

### **4. Formular la Estrategia de Negocio.**

Una vez que se tiene en cuenta el valor para los grupos de clientes meta, queda por definir las estrategias competitivas genéricas o de negocio: marca para todo el mercado, precio para todo el mercado, enfoque en un segmento con precio o marca.

Esta estrategia es la que define la forma competitiva de la organización; es decir el cómo competir. Incluye las acciones que desarrolla la empresa para imponer una condición única o superior con relación a las empresas del sector. Es la estrategia “guía” sobre las cuales se desarrollarán las otras.

Hugo Ocaña define a la estrategia de negocio como aquella que delimita la forma competitiva y esa forma es la que determinará su posición competitiva dentro del sector. La forma competitiva y forma de posicionamiento determinan las alternativas de crecimientos respaldadas por las estrategias organizacionales y funcionales.

Hill y Jones determinan que el objetivo, de esta estrategia, es desarrollar un modelo de negocio específico de una empresa, que le permitirá a una compañía obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales en un mercado o en una industria; en esencia, es cómo una empresa se propone crear valor para sus clientes.

Tal como fue mencionado en los capítulos anteriores, la empresa deberá desarrollar alguna forma de valor empresario para los clientes que sea única, exclusiva o superior de tal manera que se constituya en una ventaja competitiva.



Tabla 25

Matriz diferentes alternativas para la formulación de la estrategia competitiva:

Sensibilidad al Precio	<b>Alta</b>	ESTRATEGIA DE PRECIOS	ESTRATEGIA DE MARCA /PRECIOS
	<b>Baja</b>	NEGOCIO ESTANCADO	ESTRATEGIA DE MARCA
		<b>Baja</b>	<b>Alta</b>
		Sensibilidad a la Diferenciación asociada a la Marca	

Fuente: Dirección estratégica de Negocios, Hugo Ocaña 2014

Como explica el autor, es el mercado quien decide el valor que deberá ofrecer la organización, concretamente los clientes según sus percepciones de valor, sus deseos, sus limitaciones presupuestarias y sus preferencias. Entonces, se deberá analizar el valor esperado por el mismo, es decir, el valor para el cliente; lo cual fue definido anteriormente en paso número dos.

El segmento de clientes al que apunta el emprendimiento presenta mayor sensibilidad a la diferencia, ya que prefieren obtener productos y servicios de excelente calidad pagando un plus en el precio del servicio. Sin embargo, también existe una sensibilidad al precio ya que, si el precio aumenta en una proporción significativa, los clientes optaran por buscar una alternativa en la competencia. Franceska Gift Box exhibe mas bien una baja pero existente sensibilidad al precio con una alta sensibilidad a la diferenciación.

El emprendimiento utiliza una estrategia de **marca-precio**, por lo tanto se puede analizar una matriz que determina los tipos de segmentos de clientes como mercado meta:

Tabla 26



Línea de Productos	<b>Varias</b>	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	<b>Una</b>	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
		<b>Uno</b>	<b>Varios</b>

Número de Segmentos

*Fuente: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Hugo Ocaña (2016)*

A continuación, se hará una pequeña explicación sobre los ejes de la matriz.

Línea de productos se refiere las cantidades de productos diferentes que comercializa la empresa. La decisión con respecto a la cantidad está condicionada por diversos factores: internos a la empresa, capacidad empresarial para sostener un stock amplio; condiciones del mercado: atractivo del mismo para poder satisfacerlos con un amplio surtido, etc.

Línea de productos se define por su “amplitud” y su “profundidad”:

- a. Una Línea puede ser poco profunda y muy ancha: en este caso se tiene gran surtido de productos, pero con pocos artículos de ellos (quiscos).
- b. Una Línea puede ser poco profunda y poco ancha: poco surtido y muy pocos artículos (almacenes de barrios, farmacias)
- c. Una Línea puede ser muy profunda y muy ancha: amplia variedad de artículos (supermercado).
- d. Una línea puede ser muy profunda y poco ancha: mucha variedad de un mismo artículo (casa de ropas de líneas limitadas.)



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

Del cruce de estas variables surgen cuatro alternativas de marketing para acompañar a la estrategia de marca o precio o marca/precio:

Alternativa 1: Marketing indiferenciado para todo el mercado: línea de productos ancha y profunda con la cual se cubrirá todo o la mayor parte del mercado potencial.

Alternativa 2: Marketing Diferenciado especializado en clientes: con una línea ancha y profunda se quiere cubrir un segmento específico de mercados (diversos productos para profesionales odontólogos).

Alternativa 3: Marketing Diferenciado especializado en productos: con una línea angosta y poco profunda se quiere cubrir varios segmentos de mercados.

Alternativa 4: Marketing concentrado o especializado: una línea de productos poco ancha y poco profunda para un segmento de mercado. Productos para celíacos, diabéticos o productos suntuarios.

La empresa aplicaría una estrategia de **Marketing Diferenciado especializado en productos** con una línea de productos que si bien se ofrecen algunas opciones, todas entran en la categoría de regalos para cumpleaños, cosas dulces o regalos empresariales. Por lo que si se ofrece una sola línea de productos, pero abarca a varios segmentos a la vez, se procura alcanzar mayor cantidad de segmentos.

## 5. Formular Estrategia de posicionamiento.

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

La posición obtenida por las ventas es consecuencia de acciones estratégicas complementarias a la estrategia de negocios. Así como el líder defiende su participación de mercado, el seguidor normalmente ataca la posición del líder, mientras que el rezagado desarrolla acciones para adaptarse en su condición y lograr “alguna” participación de mercado aceptable.

Para lograr aumentar la participación de mercado, se utilizan estrategias de defensa o estrategias de ataque, dependiendo de las condiciones generadas por los factores controlables (fortalezas y debilidades) e incontrolables (amenazas u oportunidades).



Tabla 27

La estrategia de posicionamiento responde a la pregunta ¿Qué posición tomará Franceska Gift Box?

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

*Fuente: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Hugo Ocaña (2016)*

A pesar de que Franceska Gift Box posea un valor empresarial mayor a cero, aún presenta un leve dominio de debilidades por sobre sus fortalezas. Así mismo, se puede afirmar que existen mayores oportunidades que amenazas en el ambiente donde se desarrolla la organización.

Estas son las razones por las que se optaría por una **estrategia de defensa con una táctica de flancos**. Esta táctica consiste en aprovechar esas fortalezas o reconvertir debilidades. Defenderse de las amenazas más vulnerables del sector y aprovechar las oportunidades que existan; por ejemplo favorecerse de un aumento de la demanda, tamaño del mercado, segmentos no explorados. De esta manera, la empresa podría crear un valor empresarial alternativo al del líder para alcanzar en algún momento el liderazgo en el sector; es decir, reconfigurarse. Basarse en reconfigurar el proceso de negocio en una o más actividades generadoras de valor para así poder mejorar la satisfacción de los clientes. (Ejemplo: estableciendo un plazo máximo de demora para responder inquietudes de los clientes, teniendo mensajes predeterminados o apartados con dudas de otras personas y así puedan resolver las dudas en el momento. De esta manera mejoraría el tiempo de respuesta los requerimientos de los clientes.) La reconfiguración sirve para aumentar el nivel de servicio al cliente (se podrían ofrecer descuentos, mini box con obsequios de regalos, entre otros)



## 6. Formular la estrategia de crecimiento.

Toda estrategia de negocio supone un crecimiento. Los caminos para crecer podrán ser a través de especialización, diversificación o la integración. El camino a seguir dependerá de las competencias, capacidades, habilidades y en las oportunidades y amenazas detectadas del entorno.

El concepto de línea de productos y segmentos de clientes ya fue desarrollado. Del análisis de la matriz (expuesta a continuación) surgen las siguientes estrategias: Intensivas, Diversificativas e Integrativas.

Las formas o caminos para el crecimiento del negocio:

1. Estrategias intensivas: suponen la focalización del negocio en aquellas oportunidades que no han sido convenientemente explotadas por la empresa. Buscan aumentar la cuota de mercado de manera rápida. Entre ellas se pueden mencionar:

a) **Penetración de mercado/producto:** consiste en aumentar la cuota de mercado incrementando las ventas a partir de los productos o servicios que actualmente comercializa en los clientes actuales.

b) Desarrollo de clientes: busca aumentar la participación de mercado con los productos o servicios que actualmente comercializa, trasladándolos a nuevos tipos/segmentos de clientes.

c) Desarrollo de productos: consiste en aumentar la cuota de mercado comercializando productos nuevos (modificados, mejorados o marcas nuevas) sobre la base de los clientes actuales.

2. Estrategias de diversificación: consiste en presentar nuevos productos a nuevos clientes. Las formas de diversificación pueden ser de dos maneras:

a) Diversificación relacionada: se interrelacionan 2 o más actividades de valor o UEN.

b) Diversificación no relacionada: implica incursionar en negocios que no tengan ningún tipo de relación.

3. Estrategias de integración: tienen que ver con las posibilidades de control del canal de distribución donde la empresa realiza sus negocios. Los tipos de integración pueden ser:

a) Integración hacia adelante: una empresa proveedora se acerca al cliente intermedio o final.



b) Integración hacia atrás: implica que la empresa integra a su sistema otra empresa proveedora de algún insumo básico.

c) Integración horizontal: es la unión de empresas que operan en sectores relacionados para desarrollar negocios conjuntos.

Tabla 28

Matriz entre línea de productos y segmentos del cliente

Línea de Productos	Varias	<b>DESARROLLO DE CLIENTES</b>	<b>DIVERSIFICACIÓN</b>
	Una	<b>PENETRACIÓN DE PRODUCTOS</b>	<b>DESARROLLO DE PRODUCTOS</b>
		Una	Varias
		<b>Segmento de clientes</b>	

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios; Hugo Ocaña 2014

Según la matriz expuesta a continuación, la estrategia recomendada a seguir para Franceska Gift Box es la de “**penetración de productos/desarrollo de mercados**”, que consiste en aumentar su cuota o participación de mercado incrementando las ventas de los productos que actualmente comercializa en los clientes actuales. Se podría aumentar la cuota de la siguiente manera:

- Desarrollando una demanda primaria: sería aprovechar al máximo la demanda potencial y tratar de expandir el mercado actual.



En este caso el emprendimiento podría asistir a ferias o eventos sociales donde hayan stand ofreciendo sus productos.

- Aumentar la cuota de mercado: se busca atraer a clientes de la competencia:  
En este caso podría ser realizar sorteos, campañas publicitarias en las redes sociales y aumentar los distribuidores, ejemplo una campaña en la red social Instagram donde cada persona que suba una foto etiquetando al emprendimiento este participando de un sorteo.
- Defensa de una posición de mercado: sería defender la cuota o posición de mercado lograda por medio de estrategia defensiva de precios. Refuerzo de promociones.  
Mas allá de atraer clientes potenciales, siempre es muy importantes mantener los clientes actuales felices y satisfechos con el servicio ofrecido.  
En este caso ofrecer algún tipo de promoción especial a los clientes fidelizados que lleven mas 2/3 años comprando siempre al emprendimiento.
- Racionalización de mercado: implica reorganizar la localización de los mercados poniendo especial atención en aquellos que se encuentran desatendidos.  
En este caso podría ser que el emprendimiento amplié sus puntos de entrega, así se podría llegar a clientes que este fuera del Gran Mendoza.

Ocaña (2016) asimismo propone una nueva matriz para seleccionar la estrategia de crecimiento, la cual evalúa dos variables: el atractivo del sector y la condición empresarial

En ella se realiza previamente un análisis de la condición interna y del atractivo del sector donde la organización lleva a cabo sus actividades; el cuál determina distintas sugerencias de crecimiento a implementar, según sean las condiciones contextuales de la empresa y las capacidades internas.



Tabla 29

La matriz resume las siguientes opciones:

Condición  
empresaria

Desarrollo de clientes Desarrollo de productos Penetración de mercado Integración vertical	Desarrollo de clientes Desarrollo de productos Penetración de mercado Integración vertical Diversificación relacionada
Alianzas Diversificación Desinversión	Desarrollo de productos <b>Penetración de mercados</b> Integración vertical

Débil

Bajo

Atractivo del sector

Alto

En este caso, su condición empresaria sigue siendo débil y se desarrolla en un sector atractivo; por lo cual su estrategia a seguir podría ser penetración de mercado. Asistiendo a eventos sociales para reforzar la marca y ganar mayor reconocimiento, ofrecer algún tipo de promoción, entre otras.

## 7. Formulación de la Estrategia Organizacional.

Estas estrategias responden a la pregunta: ¿Bajo qué estructura se llevarán a cabo las estrategias formuladas? Se deberá decidir entre las alternativas estructurales que sean capaces de ser la base de aquellas estrategias.

La implementación de la estrategia supone el uso del diseño organizacional, es decir, el proceso de decidir la forma en que una empresa debe crear, usar y combinar la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura para implementar con éxito un modelo de negocio.

El fin de una estructura organizacional es coordinar e integrar los esfuerzos de los empleados de todos los niveles (corporativo, de negocios y funcional) y por medio de las funciones y unidades de negocio de la empresa para que trabajen en conjunto de tal forma que les permita lograr el conjunto específico de estrategias en su modelo de negocio. (Hill y Jones)



La estrategia organizacional permite a una organización moldear y controlar sus dominios para explotar las competencias esenciales con que ya cuenta y desarrollar otras nuevas, lo que la hace una mejor competidora en la búsqueda de recursos.

El autor Hugo Ocaña, propone 3 formas básicas de estructuración estratégica de la empresa, todas son válidas tanto para grandes, medianas o pequeñas empresas.

- Desarrollo interno o reestructuración: es una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio. Consiste en focalizarse en los negocios actuales para lograr mayor penetración de mercado. Intenta integrar de manera coherente al soporte estratégico (personas, funciones, tareas, sistemas de información) a los objetivos estratégicos a través de un plan de desarrollo interno, el cual fijará los objetivos organizacionales (ajustados a los objetivos estratégicos) y las distintas acciones para conseguirlos.
- Adquisición o absorción: está asociada a las formas de crecimiento intensivas o integrativas. Dicha estrategia se utiliza en los casos en que se busca ingresar rápidamente a nuevos negocios para desarrollar nuevos mercados/productos, cuando se busca adquirir nuevos conocimientos o experiencias, por motivos financieros, entre otros. Es uno de los efectos de la globalización donde la adquisición o fusión de empresas, sobre todo internacionales, ha adquirido una dimensión nunca antes alcanzada.
- Alianzas o funciones/ joint Venture: el elemento básico que poseen las mismas es la cooperación. Existen distintos tipos:
  - Complementarias: se unen empresas cuyas capacidades son de naturaleza diferente.
  - De integración conjunta: empresas que se encuentran en negocios similares y se unen para realizar economías de escala sobre determinado proceso productivo o componente de producto.
  - De adición: empresas que desarrollan, producen y comercializan productos en común

El criterio para formular la estrategia organizacional mas conveniente es que el crecimiento de la estructura (cualquiera sea la forma) debe seguir al crecimiento del negocio.

Franceska Gift box debería optar por una estrategia de desarrollo interno la cual pueda alinear y adaptar la visión, misión, cultura y estructura organizacional a las estrategias de negocio y de crecimiento antes mencionadas. Además habrá que fortalecer la integración coherente de las personas con sus puestos y funciones a cumplir.



## **8. Formulación de la Estrategia Funcional o estrategias operativas.**

Tratan de establecer las estrategias en términos de programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de la empresa que serán la base de los objetivos estratégicos a nivel de negocio, crecimiento y organizacional; serán la mínima expresión operativa de las estrategias que le preceden. Las principales estrategias son:

8.1.Estrategia de operaciones: Franceska Gift Box deberá hacer de forma explícitas sus procesos para llevarlos a cabo de una manera más ordenada. Además, para que estos procesos puedan ser eficientes, el recurso humano debe contar con las aptitudes correspondientes. Respecto a las instalaciones, se hará un uso eficiente de la misma utilizando la máxima capacidad instalada. Logrando que el personal trabaje eficientemente las 8 horas diarias, aplicando sus conocimientos adquiridos e investigando para llevar futuros proyectos a cabo.

Se debe tener en cuenta también la tercerización. Las actividades transferidas implican una reducción o achicamiento de la cadena de valor de la empresa reteniendo solamente aquellas actividades que son críticas o que representan una ventaja competitiva. En este caso el emprendimiento debería tercerizar la distribución de sus productos. Así poder disminuir los costos, ya que esto, especialmente en lugares alejados, representa un alto costo en combustible y en tiempo por la distribución.

8.2.Estrategia de comercialización:

El producto que la organización brindará son desayunos, picadas, tortas o regalos empresariales. Este se presenta como el producto esencial o básico, aquel que cubre la necesidad del cliente. Se plantea como producto real, el cual rodea al básico incluyendo sus características, la calidad que ha desarrollado la empresa bajo análisis a lo largo de sus actividades. Por último, el producto aumentado, el producto real más los diversos servicios y beneficios que se ofrecen con él; en este caso considerando el tipo de servicio y las condiciones del entorno se ofrece regalo para agasajar a los seres queridos.

La plaza hace referencia al lugar en donde la empresa lleva a cabo su negocio. Como se mencionó en el comienzo del trabajo, la organización se desarrolla en la provincia de Mendoza, especialmente en el Gran Mendoza. Se recomienda a futuro incluir puntos de distribución fuera del Gran Mendoza. Además de canales electrónicos para llegar de forma más simple a sus clientes actuales y potenciales.



El elemento precio ha sido planteado durante la estrategia de precio; teniendo en cuenta las características de los clientes en donde no presentan tanta sensibilidad al precio.

La promoción, elemento que carece de eficiencia en la organización, se recomienda utilizar relaciones públicas creando buenas relaciones con los diversos segmentos que abarca la organización mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena **imagen corporativa**. También podrán aplicar ventas personales y crear relaciones con los clientes. Se podrían realizar mayores campañas publicitarias a través de las redes sociales.

Debajo se puede observar una maqueta de como podría ser la red social de Instagram para que sea mas atractiva visualmente.



Respecto a los procesos, se puede trabajar en algunos procesos para mejorar la eficiencia, ya que Los procesos mal diseñados provocan una entrega de servicios lenta, burocrática e ineficiente, pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante. En consecuencia, se deberá hacer hincapié en la entrega del producto y la atención del cliente.

Respecto a la vestimenta en nuestro caso es importante que los repartidores tengan un aspecto pulcro que representen de manera adecuada a la organización. Son ellos en algunos casos la única cara visible con nuestros clientes, por eso su higiene es un aspecto importante al momento de ofrecer el servicio. Para que se logre cumplir con el valor percibido por cliente, el personal debe estar a la altura.

Y por último la productividad, la cual debe ir de la mano con la calidad.



8.3. Estrategia de desarrollo organizacional y personal: se encarga de la gestión de los recursos humanos.

Considerando la importancia del recurso humano, la organización debe ser muy precavida al momento de incorporar personal. Es decir, se recomienda intensificar el proceso de selección para contratar al personal correcto para la empresa y el trabajo.

Por eso se recomienda la capacitación permanente, con nuevas materias primas, terminaciones de tortas entre otras cosas. También se debe capacitar para generar un ambiente de trabajo 100% positivo. Se deben desarrollar estructuras y habilidades para el trabajo en equipo, capacitación en cultura, propósito y estrategias organizacionales.

Es de suma importancia la manera en que se coordinan las diferentes áreas operativas de la organización para el logro de los objetivos. Teniendo en cuenta la situación actual del emprendimiento, se debería prestar especial atención a las estrategias de comercialización sobre todo a las decisiones de distribución, este se deberá ampliar para así poder seguir mejorando su posicionamiento. Siempre complementándolo con las demás estrategias.



---

## Capítulo 7: PLAN FINANCIERO

---

Finalmente, se evaluará la factibilidad de la planificación estratégica, para decidir si llevarla a o no a cabo. Se entiende por factibilidad el grado en que el proyecto permite que la organización logre sus objetivos generales. (Van Horne & Wachowicz, 1997).

La planificación financiera es muy importante en un plan de negocios, ya que es a través de la cual se puede analizar la viabilidad económica, posibles retornos sobre la inversión y conocer el volumen mínimo de ventas necesario para empezar a ganar dinero.

Es donde se integran todos los planes descriptos anteriormente y a través del cual puede verse en cifras la magnitud de cada elemento que formará parte de la puesta en marcha de la planificación estratégica.

En este capítulo se evaluará la factibilidad del proyecto. Se verá si la inversión que se realice será justificada por la ganancia que generará. Para realizar este análisis se utilizarán los siguientes criterios de decisión:

- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para poder estudiar la rentabilidad del proyecto, se elaborará un flujo de fondos con una proyección a 3 años, debido a la situación de inestabilidad política y económica que se observó en el análisis contextual de la organización. Además, se debe realizar un ajuste por inflación tanto en los honorarios de los miembros como en los servicios, para que el análisis realizado se acerque a la realidad. El índice de ajuste que se considerará será un promedio del escenario pesimista y optimista posible. Se ajustará por inflación un 60%.

### a) Inversiones

El análisis financiero comienza con la evaluación de las inversiones necesarias para la puesta en marcha del proyecto. Las mismas son:



- Ampliación de la cocina: Materiales necesarios para la construcción de la misma. Se debe tener en cuenta tanto los materiales como mano de obra.
- Muebles y útiles: Incorporación de una estantería, para que cumpla el papel de almacenar los productos, mesa para cocinar, lámpara,
- Electrodomésticos: heladera para guardar las tartas, postres, horno converter.
- Investigación y estudio: hace referencia tanto a un estudio técnico, económico y de marketing. Además, la persona encargada de entablar el proyecto.
- Gastos de puesta en marcha: se realizarán mayores cursos para capacitar al personal.



Aca se puede observar que la heladera esta all limite de su capacidad por lo que es necesario de compra de una heladera para poder tener mayor lugar de almanenamiento.

A continuación, se especifican los elementos que forman parte de la inversión con sus correspondientes montos.



Tabla 30

Se reflejan inversiones, cantidades y montos

INVERSIONES	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	MONTO
<b>CONCEPTO</b>			
<b>Muebles y útiles</b>			
Estanteria	2	\$ 32.000	\$ 64.000
Mesa	2	\$ 100.000	\$ 200.000
Lámpara	4	\$ 9.300	\$ 37.200
<b>Electrodomésticos</b>			
Heladera	1	\$ 190.000	\$ 190.000
Horno Converter	1	\$ 1.280.000	\$ 1.280.000
<b>Investigacion y estudio</b>	1	\$ 300.000	\$ 300.000
<b>Gastos de puesta en marcha</b>	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Cursos	2	\$ 80.000	\$ 160.000
<b>Total</b>			\$ 3.231.200

Autoría propia

**b) Costos**

Los costos se ajustarán por inflación por un 60% como un promedio de la inflación anual considerando ambos escenarios (pesimista y optimista)

Tabla 31

Se reflejan los costos en el transcurso de los años



CONCEPTOS	AÑOS		
	1	2	3
Honorarios	\$ 5.904.000	\$ 9.446.400	\$ 15.114.240
Agua, luz y gas	\$ 60.000	\$ 96.000	\$ 153.600
Decartables	\$ 20.000	\$ 32.000	\$ 51.200
Insumos para decoración	\$ 8.000	\$ 12.800	\$ 20.480
Ingredientes	\$ 1.000.000	\$ 1.600.000	\$ 2.560.000
Packaging	\$ 60.000	\$ 96.000	\$ 153.600
Etiquetas	\$ 50.000	\$ 80.000	\$ 128.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.102.000</b>	<b>\$ 11.363.200</b>	<b>\$ 18.181.120</b>

*Autoría propia*

En este cuadro se puede observar cada uno de los costos que tiene el emprendimiento, con sus respectivos montos. Para mayor profundidad dirigir hacia el Anexo 6.

**c) Previsión de ventas**

Se muestra la estimación de ventas del primer año.

Se realizó un análisis para los primeros tres años. A efecto de resumen, sólo se mostrará el resultado del primer año. La información del año 2 y 3 se encuentra en lo Anexo 6.

A modo de simplificación se consideran 4 tipos de productos.

- Regalos de fin de año





- Desayuno día de la madre



- Desayuno día del padre



- Otros



Tabla 32

Se reflejan las previsiones de ventas

PROYECTOS/AÑO	1	2	3
Regalos de Fin de año	400	520	728
Desayunos día de la madre	360	468	655,2
Desayunos día del padre	350	455	637
Otros desayunos durante el año	500	650	910

PRODUCTO	PRECIO POR BOX	CANTIDAD DE BOX	INGRESOS POR VENTA
Regalos de Fin de año	\$ 7.900	400	\$ 3.160.000
Desayunos día de la madre	\$ 5.900	360	\$ 2.124.000
Desayunos día del padre	\$ 5.800	350	\$ 2.030.000
Otros desayunos	\$ 6.500	500	\$ 3.250.000
			\$ 10.564.000 AÑO 1

*Autoría propia*



#### d) Depreciaciones

Las depreciaciones reflejan el desgaste que los bienes sufren con el paso del tiempo. En el Flujo de Fondos se reflejan como una pérdida contable y se deducen de ganancias, pero sin una salida de dinero.

A continuación, se detalla la vida útil de cada bien y su depreciación anual.

*Tabla 33*

*Se reflejan las depreciaciones*

DEPRECIACIONES			
CONCEPTO	Total	Vida Útil (años)	Amortización
<b>Muebles y útiles</b>			
Estanteria	\$ 64.000	10	\$ 6.400
Mesa	\$ 200.000	10	\$ 20.000
Lámparas	\$ 37.200	10	\$ 3.720
<b>Electrodomesticos</b>			
Heladera	\$ 190.000	10	\$ 19.000
Horno converter	\$ 1.280.000	10	\$ 128.000
<b>Total</b>			\$ 177.120

Autoría propia

#### e) Impuesto a las ganancias

El impuesto a las ganancias es un tributo que pagan tanto las personas físicas como jurídicas en función de sus ingresos anuales declarados. En Argentina actualmente el impuesto es del 35%.

Detallado en el cuadro de Flujo de fondos.

#### f) Financiamiento

La inversión para desarrollar el proyecto es de \$ 3.231.000. La inversión aportada por la dueña del emprendimiento será de unos \$50.000.

El resto de la inversión \$ 3.181.000 será financiado a través de un préstamo que ofrece el Banco Nación a pequeñas y medianas empresas. Tal será por un periodo de 3 años (36 meses), a TNA de 27,9% y sistema de amortización alemán.



Tabla 34

*Financiamiento*

TÉRMINOS GENERALES	
Deuda inicial	\$ 3.181.200
Capital a amortizar por período	\$ 1.060.400
Total a devolver	\$ 4.956.310

FINANCIAMIENTO DE LAS INVERSIONES	
Inversión total	\$ 3.231.200
Inversión aportada por el dueño	\$ 50.000
Monto del préstamo	<b>\$ 3.181.200</b>
Tasa de interés	27,90%
Años de gracia	1 año
Períodos de devolución	3 años

**AMORTIZACION DEL PRÉSTAMO (Aleman)**

Año	0	1	2	3
Deuda inicial	\$ 3.181.200	\$ 3.181.200	\$ 2.120.800	\$ 1.060.400
Amortización		\$ 1.060.400	\$ 1.060.400	\$ 1.060.400
Interés		\$ 887.554,80	\$ 591.703,20	\$ 295.851,60
Cuota		\$ 1.947.954,80	\$ 1.652.103,20	\$ 1.356.251,60
Deuda Final	\$ 3.181.200	\$ 2.120.800	\$ 1.060.400	\$ 0

*Autoría propia*

**g) Criterios de decisión**

Para tomar la decisión respecto a la viabilidad de realizar o no el proyecto se pueden considerar dos criterios diferentes:



- El primer criterio será el valor actual neto también conocido como valor de actualización (VAN), es un medio que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, ocasionados por una inversión. (valor del proyecto hoy)
- Luego el segundo criterio es la tasa interna de retorno (TIR), es el tipo de interés en el que el Valor Actual Neto se hace cero. Si la misma es alta, el proyecto a llevar a cabo es rentable. En caso contrario, si es baja, posiblemente no sea conveniente realizar la inversión, debería destinarse ese dinero en otro proyecto. (medida relativa, porcentaje)

La tasa de descuento se estima como 39%.

El VAN del proyecto como se observará a continuación es \$2.557.924 por lo que el proyecto es viable.

La TIR del proyecto es igual a 81% es mayor que la tasa de costo de capital (rentabilidad mínima requerida por los inversores), por lo que el proyecto es viable.

*Tabla 35*

*Flujo de fondos*

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INVERSION	\$ -3.231.200			
VENTAS	\$ 0	\$ 10.564.000	\$ 17.853.160	\$ 29.993.309
COSTOS	\$ 0	\$ 7.102.000	\$ 11.363.200	\$ 18.181.120
DEPRECIACIONES	\$ 0	\$ 177.120	\$ 39.300	\$ 39.300
<b>EBIT(Flujo de caja antes de</b>		\$ 3.284.880	\$ 6.450.660	\$ 11.772.889
<b>COSTO FINANCIERO</b>		\$ 887.555	\$ 591.703	\$ 295.852
<b>FLUJO DE CAJA DESP DE INTERESES</b>	\$ 0	\$ 4.172.435	\$ 7.042.363	\$ 12.068.740
IMP. GANANCIAS	\$ 0	\$ 1.460.352	\$ 2.464.827	\$ 4.224.059
<b>RDO. DESPUES IMPUESTOS</b>	\$ 0	\$ 2.712.083	\$ 4.577.536	\$ 7.844.681
DEPRECIACIONES	\$ 0	\$ 177.120	\$ 39.300	\$ 39.300
<b>FLUJO DE CAJA CON DEPREC.</b>	\$ 0	\$ 2.889.203	\$ 4.616.836	\$ 7.883.981
AMORT DE CREDITOS		\$ 1.060.400	\$ 1.060.400	\$ 1.060.400
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-\$ 3.231.200</b>	<b>\$ 1.828.803</b>	<b>\$ 3.556.436</b>	<b>\$ 6.823.581</b>

Flujo de Fondos sin Financiamiento	
<b>VAN</b>	\$ 2.557.924
<b>TIR</b>	81%



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

*Autoría propia*

En este capítulo se ha mostrado cuantitativamente la rentabilidad del proyecto bajo análisis. Al observar los resultados obtenidos con los métodos de decisión elegidos, VAN, TIR y Período de Recuperación Descontado se puede concluir que el proyecto es viable y que cumple con los requisitos para ser rentable y generar ganancias a sus inversionistas.



---

## Conclusiones

---

Franceska Gift Box se caracteriza por tener una cierta sensibilidad por la marca como así también por el precio. Por este motivo, debe optar por una estrategia de negocios orientada a garantizar la oferta de valores diferenciales a sus clientes con un precio competitivo. Estrategia de marca/precio.

Por esto se concluye que lo adecuado es utilizar una estrategia de marketing diferenciado especializado en productos para poder aumentar el mercado, siempre con una excelente calidad tratando de no elevar tanto el precio.

Luego con respecto a la estrategia de posicionamiento se sabe que el emprendimiento posee leves fortalezas en sus capacidades y que se desarrolla en un entorno con predominio de oportunidades, entonces se recomienda utilizar como estrategia de defensa de posicionamiento competitivo la táctica de flancos. Consiste en realizar una reconfiguración del valor de la empresa para así poder mejorar el tiempo de respuesta a los requerimientos de los clientes y aumentar el nivel del servicio que se ofrece actualmente.

En cuanto a la estrategia de crecimiento, el emprendimiento se debe enfocar en mantener su participación actual en el mercado, intentando fidelizar a sus clientes actuales. Además, debería enfocarse en sus campañas comunicacionales, en la participación de eventos sociales.

A nivel organizacional se debe generar un desarrollo interno de la empresa para alinear su estructura a las estrategias. Es también importante que los objetivos que se plantean en los diferentes niveles organizacionales posean un grado de coherencia y coordinación para así lograr la visión de la organización.

Por ultimo podemos observar en el plan financiero luego de haber analizado la inversión necesitada, ventas, costos y hacer el flujo de fondos y financiamiento que el proyecto es viable.



---

## BIBLIOGRAFIA

---

- Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14<sup>o</sup> Edición. Harold Koontz, Heinz, Mrk Cannice.
- Análisis Organizacional 2000. María Lamattina de Ferrari. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo
- Enciclopedia Económica. Página web: [www.encyclopediaeconomica.com](http://www.encyclopediaeconomica.com)
- <https://conceptodefinicion.de/exclusividad/>
- <https://definicion.de/bromatologia/>
- <https://economipedia.com/definiciones/emprendedor.html>
- [https://www.google.com/search?q=difinicion+de+bromotologia&rlz=1C1GCEA\\_enAR987AR987&oq=difinicion+de+bromotologia&aqs=chrome..69i57j0i5i13i15i30j0i8i13i15i30j0i19i22i30j0i10i19i22i30j0i15i19i22i30i13j0i8i13i15i30.9578j1j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=difinicion+de+bromotologia&rlz=1C1GCEA_enAR987AR987&oq=difinicion+de+bromotologia&aqs=chrome..69i57j0i5i13i15i30j0i8i13i15i30j0i19i22i30j0i10i19i22i30j0i15i19i22i30i13j0i8i13i15i30.9578j1j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- Introducción a la teoría administrativa. Segunda edición 1965. Wilburg Jiménez Castro. Fondo de Cultura Económica.
- Libro: Ciribeli, João Paulo; Miquelito, Samuel (2015). Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 19, núm. 1, páginas. 33-50. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357938586002.pdf>
- Material Cátedra Administración I. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo.
- MINTZBERG, Henry (2001), Diseño de Organizaciones eficientes. Buenos Aires: Editorial El Ateneo
- Nota: <https://www.cronista.com/economia-politica/el-plan-del-gobierno-para-traer-dolares-y-potenciar-el-comercio-exterior/>
- OCAÑA, Hugo R. (2016), Dirección estratégica de los negocios. Buenos Aires: Dunken
- Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/negocios/emprendimiento.php>
- Según la real academia española. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/exclusividad/>
- Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño mejor. Michael E. Porter, 1991.



# ANEXOS

## ANEXO 1

Es un cuestionario que permitirá diagnosticar en forma aproximada las capacidades como estratega.

A	PERSONA, SUJETO, INDIVIDUO Y LA REALIDAD= 27				
1	¿Es posible pensar que la realidad, el mundo “allí afuera” no es uno solo, sino que depende de la persona que lo observa?	SI (4)  X	NO (2)	QUIZAS (3)	NO, DE NINGUNA MANERA (1)
2	Consecuentemente, el conocimiento de la realidad ¿debería considerársela como “subjetiva” y “relativa” al observador?	NO, EN ABSOLUTO (1)	EXISTE LA POSIBILIDAD (3)  X	EL CONOCIMIENTO NUNCA ES SUBJETIVO (2)	SI, ABSOLUTAMENTE (4)
3	Si se continúa con la misma lógica, ¿las acciones que operarán la persona sobre la realidad observada y conocida, será,	POCO PROBABLE (2)	NO (1)	PROBABLE (3)  X	MUY PROBABLE (4)



	también, diferente, subjetiva y relativa?				
4	Si dos personas se encuentran ante una misma realidad, digamos de negocios, ¿cuál es la probabilidad que posean el mismo conocimiento y, llegado el caso, actúen de la misma manera?	MUY PROBABLE (1)	PROBABLE (2)	MUY POCO PROBABLE (4)	POCO PROBABLE (3)  X
5	Siendo usted un empresario, ¿la realidad externa a su negocio “es” lo que usted dice que es y, por lo tanto, esa es la verdad que todos deben admitir?	NO, NO ES ASI (4)	RARA VEZ (3)  X	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (2)	SIEMPRE (1)
6	¿Podría afirmarse que la verdad que usted, como empresario, se forma en relación a un negocio está limitada por sus propios prejuicios, creencias, valores, conocimientos, experiencias?	SI,  DEFINITIVAMENTE  Y ESO HACE A UN  EMPRESARIO  DISTINTO DE OTRO  (4)	ES ALTAMENTE  PROBABLE  (3)  X	SI, EN ALGUNOS  CASOS  (2)	NO, PORQUE ESO  LE DARÍA UNA  IMAGEN  EQUIVOCADA DE  LA REALIDAD  (1)



7	Siendo usted un empresario, ¿se podría decir que tiene la capacidad de ver la realidad de distintas maneras, generando alternativas de acción según los acontecimientos y circunstancias.	SIEMPRE (4)	A VECES (2) X	GENERAL- MENTE (3)	NO ESTOY DE ACUERDO CON LA AFIRMACIÓN (1)
8	Y, siendo usted ese empresario, se caracteriza por la “voluntad de poder” hacer, aun cuando se enfrente ante situaciones que no puede controlar	EL PODER HACER NO SIEMPRE DEPENDE DE MI(1)	POR LO GENERAL, ES ASÍ(3)	A VECES (2) X	CIERTO. AÚN CON FACTORES EN CONTRA, ESTOY CONVENCIDO DE PODER HACER (4)
9	Es conveniente convencerse de la propia mirada de la realidad antes que seguir la de otros.	NO ESTOY SEGURO (1)	A VECES (2) X	ES UNA POSIBILIDAD (3)	SI. HAY QUE ESTAR CONVENCIDO DE LA VISIÓN PROPIA. (4)
10	Y en el caso de que existieran evidencias ciertas	LA REVISARÍA Y HARÍA LOS AJUSTES QUE	LA CAMBIARÍA (3)	LA REVISARÍA (2)	SEGUIRÍA EN MI MISMA POSICIÓN (1)



	que su visión no es la adecuada...	CORRESPONDIESEN (4)		X	
--	------------------------------------	------------------------	--	---	--

B	LA REALIDAD EXTERNA E INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN=19				
1	Si realiza observaciones metódicamente de la realidad, interna y externa de sus negocios, ¿elige las variables sobre las que pone atención?	LA LISTA ES FLEXIBLE Y AGREGO O SACO VARIABLES SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS (4)	X TRATO DE MANTENER LAS VARIABLES OBSERVADAS (3)	ALGUNAS VARIABLES SE REPITEN Y OTRAS SON ELEGIDAS AL AZAR (2)  X	NO; LAS ELIJO AL AZAR SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS, AUNQUE POSEO UNA LISTA DE LAS VARIABLES RELEVANTES. (1)
2	¿Posee algún método o forma sistemática de evaluar las variables de la realidad?	NO. (1)  X	NO LO TENGO FORMALMENTE ORGANIZADO (2)	POSEO UN MÉTODO, PERO NO LO APLICO CONSTANTEMENTE (3)	SÍ, POSEO HERRAMIENTAS METODOLÓGICA Y SISTEMATIZADAS QUE REVISO PERIÓDICAMENTE (4)
3	Cualquiera sea la forma con que observa la realidad, ¿procede a una proyección en el tiempo de las	SOLO ALGUNA VARIABLES (3)	A VECES. (2)  X	NO (1)	SÍ, HAGO UN REPRESENTACIÓN FUTURA COMPLETA DE LAS VARIABLES QUE ANALIZO (4)



	variables que analiza?				
4	¿Les ha comunicado a los ejecutivos y gerentes su visión del negocio?	SI, A TODOS (4)	A ALGUNOS (2)	A LA MAYORÍA (3) X	NO (1)
5	¿Ha explicitado y comunicado los objetivos a los ejecutivos y gerentes?	NO (1)	A ALGUNOS (2) X	SI, A TODOS (4)	A LA MAYORÍA (3)
6	Según los objetivos y metas, ¿asigna responsabilidades a los ejecutivos y gerentes según el nivel funcional y jerárquico?	A ALGUNOS (1)	A LOS DE MAYOR JERARQUÍA SOLAMENTE (2)	A LA MAYORÍA (3) X	SÍ. A TODOS (4)
7	¿Realiza reuniones periódicas para analizar las condiciones dinámicas que operan en su negocio?	NO (1)	SÍ, EN FORMA CONTINUA (4)	A VECES (3)	A VECES, PERO SIN CONTINUIDAD (2) X
8	¿Propicia usted reuniones para desarrollar diagnósticos que permitan	NO (1)	A VECES, PERO SIN CONTINUIDAD (2) X	PERIÓDICAMENTE (3)	PERIÓDICA Y CONTINUAMENTE (4)



	formular planes futuros?				
9	¿Alienta a sus ejecutivos y gerentes para que realicen planes basándose en criterios de factibilidad y riesgo?	NO (1) X	SI, CONTINUAMENTE (4)	PERIÓDICAMENTE, PERO SIN CONTINUIDAD (3)	MUY POCAS VECES (2)
10	¿Ha establecido un sistema continuo para controlar de qué manera el desempeño ha cumplido con los estándares previstos?	NO (1) X	SI, CONTINUAMENTE (4)	PERIÓDICAMENTE, PERO SIN CONTINUIDAD (3)	MUY POCAS VECES (2)

C	EL SISTEMA DE PERCEPCIÓN= 21				
1	¿Ha pensado, una vez observada la realidad, que usted se forma una imagen, una representación imaginaria de esa realidad que no necesariamente es la verdadera?	NO LO HABÍA PENSADO Y ADEMÁS NO SÉ QUÉ ES EXACTAMENTE UNA REPRESENTACIÓN	NO LO HABÍA PENSADO (2) X	SÍ, PERO ESA REPRESENTACIÓN NO LA DESARROLLO EN FORMA SISTEMÁTICA (3)	SÍ, DE HECHO TRATO DE REPRESENTARLA, ADEMÁS DE MENTALMENTE, EN FORMA MÁS PRÁCTICA (4) X



		IMAGINARIA (1)			
2	¿Es habitual en usted emitir juicios sobre la realidad observada y percibida?	SÍ, Y ANALIZANDO EL ALCANCE Y VERACIDAD DE LOS JUICIOS (3)	SÍ, Y ANALIZO EL GRADO DE VERACIDAD DE ALGUNOS JUICIOS (2)	SI, PERO NO ESTOY SEGURO DE QUE ESOS JUICIOS SEAN VERDADEROS. (1) X	SI, LOS ANALIZO, DISCUTO CON OTRAS PERSONAS BUSCÁNDOLES FUNDAMENTOS (4)
3	Se sostiene que las ideas (que las personas pueden formarse) sobre la realidad, engañan.	CIERTO (1)	NO ESTOY DE ACUERDO (4)	PROBABLEMENTE (3)	NO SÉ (2) X
4	Bajo el supuesto de una realidad representada por una imagen mental, ¿siente que cuando la comunica no es entendida por los demás?	ME CUESTA HACÉRSELOS ENTENDER A TODOS (3) X	SOLO UNOS POCO LO ENTIENDEN (2)	SIEMPRE (1)	LO COMUNICO, LO EXPLICO DEBIDAMENTE Y LA MAYORÍA LO ENTIENDE. (4)
5	¿Confía en su intuición sobre la realidad?	CASI SIEMPRE (3)	A VECES (2) X	NO (1)	SOLO CUANDO LA ACOMPAÑO CON LA REFLEXIÓN, INDIVIDUALMENTE O EN FORMA GRUPAL (4)



6	Opine sobre esta está la intuición, luego le sigue la experiencia”	NO ESTOY DE ACUERDO; LA EXPERIENCIA PRECEDE A LA INTUICIÓN (1)	NO ESTOY SEGURO DE ESA AFIRMACIÓN (2)  X	EN GENERAL, ESTOY DE ACUERDO. (3)	SÍ, ES ASÍ. (4)
7	Ante una situación de negocios, cualquiera, nueva, inédita, ¿qué valor tiene la experiencia?	LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE CUALQUIERA SEA LA SITUACIÓN (1)	MUY POCO O NADA TRATÁNDOSE DE UN HECHO INÉDITO (4)	POCA (3)	LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE ANTE SITUACIONES DETERMINADAS. (2)  X
8	En su visión de la realidad, las variables que la componen, ¿las observa como una totalidad en lugar de observarla como fragmentada?	EN GENERAL, DE FORMA FRAGMENTADA YA QUE NO PUEDO VER LA TOTALIDAD SIN PERDER DE VISTA LAS VARIABLES PARTICULARES (3)	FRAGMENTADA PORQUE EXISTEN VARIABLES QUE SON MÁS IMPORTANTES QUE OTRAS (2)  X	PIENSO EN TODAS LAS VARIABLES QUE LA COMPONEN (1)	ENFOCO LA TOTALIDAD Y LAS RELACIONES EXISTENTE ENTRE LAS PARTES (4)
9	¿Considera que si usted emite un juicio relativo a la realidad va a coincidir con otros juicios de personas vinculadas al negocio?	DEBERÍA SER ASÍ (1)	SOLAMENTE SI LA VISIÓN DE LA REALIDAD ES COMPARTIDA POR TODOS (4)	EN ALGUNOS CASOS SÍ Y EN OTROS NO (3)	LA MAYORÍA DEBERÍA COINCIDIR (2)  X





4	¿Considera que el objetivo de la realidad en forma circunstancial, posee más importancia que el aprendizaje que se adquiere sobre hechos repetitivos?	BASTANTE (3)	SÍ, MUCHO, DEFINITIVAMENTE (4)	NO SE (1) X	UN POCO (2)
5	La realidad de los negocios se aprende haciendo negocios, no con libros.	EL HACER NEGOCIOS NO TIENE SENTIDO SI NO SE POSEE UN APRENDIZAJE FORMAL (4)	LA MAYOR PARTE (2)	DEBE HABER UNA COMBINACIÓN DE AMBOS PROCEDIMIENTOS (3) X	SEGURO (1)
6	Los aprendizajes significativos en el día a día y no con cursos, libros, charlas, etc.	SI, ESTOY SEGURO (1) X	TEORÍA Y EXPERIENCIA NO SE PUEDEN DESPRENDER (4)	SIEMPRE EL EQUILIBRIO ENTRE UN SISTEMA Y OTRO DE APRENDIZAJE ES MÁS BENEFICIOSO (3) X	LA MAYOR PARTE DE LA VECES, SI (2)
7	No se puede hacer negocios sin primero haber adquirido los conocimientos necesarios que señalan la teoría.	NO, PARA NADA (1).	QUIEN PRETENDA ADMINISTRAR SUS NEGOCIOS SOLO CON LA EXPERIENCIA TIENE UN ALTO GRADO	TODOS LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICOS SOBRE NEGOCIOS SON VÁLIDOS (3)	HAY QUE SABER QUE CONOCIMIENTOS SON VÁLIDOS PARA EL NEGOCIO (4)



			DE PROBABILIDA D DE FRACASAR. (2)		
			X		
8	¿Qué importancia le asigna usted a la intuición al momento de tomar una decisión importante relacionada con el negocio?	TODA LA IMPORTANCIA (1)	NINGUNA (2)	EQUILIBRO INTUICIÓN CON CONOCIMIENTOS FORMALES (3)	BUSCO FUNDAMENTAR LO INTUIDO CON CONOCIMIENTOS FORMALES (4)
				X	
9	Está demostrado que los grandes hombres de negocios muy pocas veces recurrieron a conocimientos teóricos	ES CIERTO (1)	NO ESTÁ DEMOSTRADO (2)	EN GRAN PARTE, SI. (3)	ES CIERTO, PERO ASUMIERON RIESGOS DE FRACASO MAYORES (4)
				X	
10	En definitiva, negocios se experimentan y después se estudian con conocimientos teóricos.	EN ALGUNOS CASOS (2)	CIERTO (1)	NO HAY PRÁCTICA SIN TEORÍA, NI TEORÍA SIN PRÁCTICA (4)	HAY QUE BUSCAR EL JUSTO EQUILIBRIO (3)
					X

E	EL SISTEMA DE INFORMACION=23				
1	¿Posee su propia manera de captar, procesar y emitir la información que obtiene de la	SÍ, AUNQUE NO DE MANERA COMPLETA Y	NO, PERO LO INTENTO (2)	SOLO PARA SITUACIONES ESPECIALES (3)	NO (1)
				X	



	realidad observada, percibida y aprendida?	SISTEMÁTICA (4)			
2	¿Posee algún método o procedimiento, para usted y/o la empresa, para captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida?	SI (4)	NO, PERO LO TENGO PREVISTO (2)	PARCIALMENTE (3)	SOLO NO (1) X
3	¿Posee mecanismos que le aseguren que el mensaje que transmite, especialmente su visión de la realidad, se ha comprendido fielmente por sus eventuales escuchas?	LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO DE LOS RESULTADOS (3) X	NO, PERO ES UN TEMA QUE PREOCUPA (2)	NO, Y NO LO HABÍA PENSADO (1)	ME ASEGURO QUE EL MENSAJE LLEGUE LO MÁS FIELMENTE POSIBLE A MI PROPIA VISIÓN (4)
4	¿Posee un sistema de información sistematizado e informatizado accesible para todos los miembros de la empresa según sus niveles jerárquicos?	NO (1) X	SÍ, PERO PARCIALMENTE Y RELACIONADO CON LA INFORMACIÓN CLÁSICA (CONTABLE, IMPOSITIVA, SUELDOS) (2)	SÍ, PERO NO ALCANZA A TODOS LOS NIVELES DE LA EMPRESA (3)	SI, DISTRIBUIDA EN INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES E INFORMACIÓN OPERATIVA (4)
5	Repasando los principios de Shanonn y Weaver (ver pág. 76) ¿en qué medida está de acuerdo con ellos?	NO ESTOY DE ACUERDO EN NINGÚN CASO (1)	ESTOY DE ACUERDO CON ALGUNOS PRINCIPIOS (2) X	ESTOY DE ACUERDO CON LA MAYORÍA DE LOS PRINCIPIOS (3)	ESTOY DE ACUERDO CON TODOS LOS PRINCIPIOS (4)



6	Posee el sistema de información una formalidad de observación, interpretación y captura de datos, ya sea individualmente o para los miembros de la organización según sus jerarquías?	NO (1)	SÍ (4)	PARCIALMENTE, PERSONAL Y GRUPAL (3)  X	EN FORMA PARCIAL E INDIVIDUAL (2)
7	¿Realiza un esfuerzo para que la comunicación acerca de la interpretación de la realidad sea comprensible para el resto de los miembros de la organización?	SI. DE MANERA SISTEMÁTICA (4)	SOLO PARCIALMENTE (3)  X	SOLO CUANDO LA INFORMACIÓN ES RELEVANTE (2)	NO ME HE PUESTO A PENSAR EN ELLO (1)
8	¿Posee un esquema del cuál es la información relevante (primaria) y cuál es la prescindible (secundaria)?	NO HE PENSADO EN ELLO (2)	NO (1)	SOLO EN LOS CASOS RELEVANTES (IMPUESTOS, VENTAS) (3)  X	TENGO DETERMINADA CUAL ES LA INFORMACIÓN RELEVANTE ÁRA MIS NEGOCIOS (4)
9	¿Se maneja con diversas fuentes de información o se remite unas pocas principales?	TODAS LAS CREO QUE SON IMPORTANTES (1)	SOLO LAS QUE TIENEN DIRECTA INCUMBENCIA CON MI NEGOCIO (4)	TRATO DE SELECCIONAR LAS (3)	SOLO LAS ALGUNAS (2)  X
10	Acerca del conocimiento que se forma por	SI, SIEMPRE (1)	SÍ, SIEMPRE, CON ALGUNAS	DEPENDE DE LA FUENTE (3)	SOLO EN PUBLICACIONE



	distintos medios de comunicación, ¿le da credibilidad absoluta?		PRECAUCIONES (2)	X	SERIAS, ESPECIALIZADAS Y RECONOCIDAS COMO TAL (4)
--	---	--	------------------	---	---

F	EL SISTEMA DE CONOCIMIENTO=21				
1	¿Cómo considera su nivel de conocimientos con relación a su negocio?	ACEPTABLES (1)	MÁS QUE ACEPTABLE (2) X	MUY BUENO (4)	MUY COMPLETO (3)
2	De sus conocimientos, ¿está en condiciones de establecer cuáles son objetivos formales y cuáles son simples creencias/opiniones)	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (3)	SÍ, TOTALMENTE (4)	NO (1)	SOLO PARCIALMENTE (2) X
3	¿Interviene activamente en cursos de capacitación juntos a los	SIEMPRE (4)	SOLO CUANDO MI TRABAJO ME LO PERMITE (3)	TRATO DE HACERLO (2)	NORMALMENTE, NO (1) X



	miembros de su empresa?				
4	Se encuentra en condiciones de hacer un listado de, al menos, 10 creencias suyas acerca de su negocio?	NO (1)  X	NO SE (2)  X	CREO QUE SÍ (3)	SI, DEFINITIVAMENTE (4)
5	Conoce el concepto de “prospectiva”?	NO ESTOY SEGURO (2)  X	SI (4)	POSEO UNA IDEA (3)	NO (1)
6	Realiza acciones concretas y sistemáticas para formalizar sus conocimientos (cursos, actualizaciones, lecturas específicas)?	NO (1)	NO, REGULARMENTE (2)  X	PERIODICAMENTE, AUNQUE NO EN FORMA SISTEMÁTICA (3)	SI, PERMENENTEMENTE Y SIGUIENDO UN PROGRAMA PREESTABLECIDO (4)
7	Podría admitir que la verdadera ventaja competitiva de la empresa se basa en el conocimiento?	EN POCOS CASOS (2)  X	NO NECESARIAMENTE (1)	SI, DEFINITAMENTE (4)	EN AQUELLOS CONOCIMIENTOS CRÍTICOS (3)



8	¿Qué importancia le asigna a las creencias, a la imaginación y la intuición en la formación de conocimiento del negocio?	MUCHA, TANTO COMO EL CONOCIMIENTO FORMAL (4)	POCA (2)	RELATIVAMENTE (3)  X	NINGUNA (1)
9	¿ Hasta qué punto sus creencias, valores, creencias son compartidos por el resto de la organización?	SÉ QUE TODOS SON COMPARTIDOS POR TODOS (4)	ENTIENDO QUE GRAN PARTE DE ELLOS SON COMPARTIDOS. (3)  X	PARCIALMENTE (2)	NO LO SÉ (1)
10	El conocimiento sólo es válido si se transforma en saber competitivo?	NO SE (1)	SI, DEFINITAMENTE (4)	PARECIERA QUE SI (3)	PROBABLEMENTE (2)  X

G	LA DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO= 29				
1	¿Ha instrumentado alguna forma de distribución de la información según los	NO (1)	PARCIALMENTE (2)	EN GRAN PARTE (3)  X	SÍ (4)



	niveles correspondientes?				
2	Si lo ha instrumentado, ¿es de forma sistemática y continua?	SÍ. A TODOS, SEGÚN LOS NIVELES JERÁRQUICOS (4)	EN ALGUNA CUESTIONES (2)	SOLO A LAS PARTES INVOLUCRADAS (3)  X	NO (1)
3	Utiliza sistemas informáticos para la distribución de la información?	SOLO PARA LAS FUNCIONES OPERATIVAS (2)	NO (1)  X	SI DEPENDIENDO LOS NIVELES JERÁRQUICOS (4)	SOLO EN ALGUNOS CASOS (3)
4	Posee seguridad que la información es distribuida?	CREO QUE SÍ (2)	NO LO SÉ (1)	CREO QUE PARCIALMENTE (3)  X	SÍ, ABSOLUTAMENTE (4)
5	¿Verifica que la distribución de la información es analizada, discutida por los miembros de la organización?	CUANDO ME ES POSIBLE (1)	CASI EN TODOS LOS CASOS (3)  X	SOLO LA INFORMACIÓN MÁS IMPORTANTE (2)	SÍ, SIEMPRE (4)
6	Considera que la distribución del conocimiento potencia las capacidades de la empresa?	NO ESTOY SEGURO (1)	SI, DEFINITAMENTE (4)  X	SÍ, EN FORMA PARCIAL (3)	RELATIVAMENTE (2)
7	La distribución de conocimientos ayuda a evitar la concentración de poder de la	DEPENDE DEL CONOCIMIENTO (1)	A VECES (2)	SI, ES ALTAMENTE PROBABLE (3)	SI, DEFINITAMENTE (4)



	información en unas pocas personas?			X	
8	La distribución de los conocimientos a ayuda a la delegación de funciones?	NO SIEMPRE (2)	NO SE (1)	SEGÚN EL CONOCIMIENTO O DISTRIBUIDO (3)  X	SI, TOTALMENTE (4)
9	La distribución de los conocimientos ayuda a interpretar la complejidad del negocio?	SI, DEFINITAMENTE (4)	EN GRAN PARTE (3)  X	POSIBLEMENTE (2)	NO CREO (1)
10	Las organizaciones “inteligentes” demandan la distribución del conocimiento?	SI, EN GRAN PARTE (3)  X	EN PARTE (2)	NO SE (1)	SI, ABSOLUTAMENTE (4)

H	EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES APLICADAS=22				
1	¿ Ha implementado métodos o procedimientos para evaluar las acciones estratégicas aplicadas?	NO (1)  X	BASTANTE (3)	ALGO (2)	SI (4)



2	Posee una actitud deliberadamente activa con relación a la realidad de sus negocios?	HAGO LO POSIBLE (1)  X	EN GRAN PARTE (3)	LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO SI HAGO LO CORRECTO (2)	SI, DEFINITIVAMENTE (4)
3	¿Antes de tomar acciones sobre sus negocios, desarrolla modelos y/o representaciones mentales de los posibles resultados?	SÍ, DEFINITIVAMENTE (4)	LO INTENTO EN LA MAYOR PARTE DE LOS CASOS (3)  X	A VECES (2)	NO (1)
4	Toma las medidas correctivas cuando los resultados no son los esperados?	CUANDO ES POSIBLE (1)	SOLO EN AQUELLOS RESULTADOS MÁS RELEVANTES (2)  X	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (3)	SI, SIEMPRE (4)
5	¿ Analiza la importancia de variables que han determinado los resultados obtenidos?	NO (1)	SIEMPRE (4)	CASI SIEMPRE (3)	A VECES (2)  X
6	La evolución de los resultados los realiza con el resto de los	CON LOS DE LA JERARQUÍAS QUE CORRESPONDEN (4)	NO (1)	CUANDO ME ES POSIBLE (3)  X	CON ALGUNOS (2)



	miembros del equipo?				
7	Utiliza parámetros de control de los resultados (por ejemplo, tableros de control)?	NO (1) X	SOLO PARA ALGUNAS VARIABLES (2)	SÍ, SIEMPRE (4)	EN LA MAYOR PARTE DE LOS CASOS (3)
8	Cuánto tiempo relativo les asigna a las actividades de control?	EQUILIBRO EL TIEMPO JUNTO CON LOS QUE ASIGNO A PLANIFICAR Y DIRIGIR (3)	PRÁCTICAMENTE TODO EL TIEMPO LO EJERZO CONTROLANDO RESULTADOS (1)	CONTROLO MÁS DE LO QUE PLANIFICO Y DIRIJO (2)	NO PUEDO CONTROLAR SI PRIMERAMENTE NO HE PLANIFICADO Y DIRIGIDO (4) X
9	¿Con qué periodicidad realiza los controles de resultados?	CUANDO EL TIEMPO ME LO PERMITE (1) X	NO EN FORMA REGULAR (2)	PERIÓDICAMENTE AUNQUE SIN CONTINUIDAD (3)	PERIÓDICA Y CONTINUAMENTE CON FECHAS DETERMINADAS (4)
10	Los resultados son comunicados al resto de los miembros de la organización?	SI, SIEMPRE (4) X	SOLO LOS MÁS RELEVANTES (2)	SI, DEPENDIENDO DE LA JERARQUÍA (3)	NO SIEMPRE (1)



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**



## ANEXO 2

### Diagnóstico de la visión empresaria (Vi):

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



Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.			X	
Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.		X		
Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				X
La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.			X	
Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.			X	
La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.			X	
Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.			X	
Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.			X	
Ídem para la cooperación entre los miembros.				X



Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.	X			
Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.			X	
Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la				X
Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.		X		
Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la				X
Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.				X
Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.				X
La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				X
Idem respecto de su transparencia empresaria.				X
Se alienta el trabajo en equipo.				X
Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.			X	
La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).				X



Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.			X	
<b>RESULTADO</b>	<b>20,75</b>			



### ANEXO 3

#### Diagnóstico de la misión de negocios (Mi)

	No siempre (0)	Pocas (0,25)	Solo para casos relevantes (0,8)	Siempre (1)
<b>FACTORES</b>				
¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la organización?			X	
¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes?			X	
¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización?			X	
¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica?		X		
¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo -más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización?			X	
¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?			X	
¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?				X



¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/ preferencia/ fidelización hacia esta organización y no de otra?			X	
¿Se trata de factores económicos exclusivamente?		X		
¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?		X		
De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?		X		
¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?		X		
¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?			X	
¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?		X		
¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?			X	
¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?			X	
¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?			X	



¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?		X		
¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?		X		
¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?		X		
¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?			X	
¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específicas de los clientes?		X		
Por el contrario, usted considera que el producto/ servicio es “único” independientemente de las especificidades de los clientes.			X	
¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?		X		
¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?		X		
¿Estaría en condiciones de decir que existe una “marca” con fuerte identidad de los productos de la organización?		X		



¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?		X		
Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?		X		
¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?			X	
¿Existen parámetros para medir los resultados -en término de satisfacción del cliente- de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?			X	
¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?				X
¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?			X	
¿Entiende que el personal afectado a la producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?		X		
¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/ servicios son los adecuados en calidad y cantidad?			X	
¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?				X



¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?	X			
¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?			X	
¿Posee información concreta de los productos/ servicios que presta la competencia?			X	
¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?				X
¿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,				X
<b>RESULTADO</b>	<b>22,6</b>			



#### ANEXO 4

##### Diagnóstico de la cultura organizacional (Cu)

	SI	NO
¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?	X	
¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?	X	
¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?	X	
¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?	X	
¿Se da prioridad y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?	X	
¿Todas las tareas de la Institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?		X
¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus		X
¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?	X	



¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución les cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades?	X	
¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo deben ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?	X	
¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?	X	
¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?	X	
¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?		X
¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?	X	
¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?	X	
¿En la organización los sistemas de control son revisados -y mejorados si es el caso- periódicamente?		X
¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?		X
¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre los miembros de la organización?	X	
¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?	X	



¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?	X	
¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?		X
¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?	X	
¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?		X
¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?	X	
¿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	X	
¿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	X	
¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?	X	
¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?	X	
¿La optimización de resultados de las tareas se logra independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?	X	
¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?	X	
<b>RESULTADO</b>	<b>23</b>	



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**



**ANEXO 5**

Diagnóstico de la estructura organizacional (Eo)

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



La Institución - a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes			X	
Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata			X	
En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal		X		
La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda			X	
Los procesos y procedimientos de trabajo los suficientemente flexibles para absorber los cambios		X		
La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.	X			
Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese Necesario		X		
Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.			X	
Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una			X	
<b>RESULTADO</b>				
	12,9			



## ANEXO 6

### Ingresos de años 2 y 3

PRODUCTO	PRECIO POR BOX	CANTIDAD DE BOX	INGRESOS POR VENTA	
Regalos de Fin de año	\$ 10.270	520	\$ 5.340.400	
Desayunos día de la madre	\$ 7.670	468	\$ 3.589.560	
Desayunos día del padre	\$ 7.540	455	\$ 3.430.700	
Otros desayunos	\$ 8.450	650	\$ 5.492.500	\$ 17.853.160 AÑO 2

PRODUCTO	PRECIO POR BOX	CANTIDAD DE BOX	INGRESOS POR VENTA	
Regalos de Fin de año	\$ 12.324	728	\$ 8.971.872	
Desayunos día de la madre	\$ 9.204	655,2	\$ 6.030.461	
Desayunos día del padre	\$ 9.048	637	\$ 5.763.576	
Otros desayunos	\$ 10.140	910	\$ 9.227.400	\$ 29.993.309 AÑO 3

### Detalle de costos

CONCEPTO	MONTO
Honorarios	\$ 5.904.000
Agua, luz y gas	\$ 60.000
Decartables	\$ 20.000
Insumos para decoración	\$ 8.000
Ingredientes	\$ 1.000.000
Packaging	\$ 60.000
Etiquetas	\$ 50.000



SUELDOS	Encargada	Empleados	Totales
Cantidad	1	3	4
Mensual	\$ 195.000	\$ 99.000	\$ 294.000
Anual	\$ 2.340.000	\$ 1.188.000	\$ 3.528.000
Subtotal	\$ 2.340.000	\$ 3.564.000	<b>\$ 5.904.000</b>

CONCEPTOS	AÑOS		
	1	2	3
Honorarios	\$ 5.904.000	\$ 9.446.400	\$ 15.114.240
Agua, luz y gas	\$ 60.000	\$ 96.000	\$ 153.600
Decartables	\$ 20.000	\$ 32.000	\$ 51.200
Insumos para decoración	\$ 8.000	\$ 12.800	\$ 20.480
Ingredientes	\$ 1.000.000	\$ 1.600.000	\$ 2.560.000
Packaging	\$ 60.000	\$ 96.000	\$ 153.600
Etiquetas	\$ 50.000	\$ 80.000	\$ 128.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.102.000</b>	<b>\$ 11.363.200</b>	<b>\$ 18.181.120</b>



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**



### 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, 3 de octubre de 2022

  
Francesco Fasceto

Firma y aclaración

29939

Número de registro

40.559.615

DNI