



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

FACTIBILIDAD COMERCIAL DE UN NEGOCIO DE NIÑOS

Trabajo de Investigación

POR

María Luján Gasparoni

DIRECTOR

Lic. Hugo Ocaña

Mendoza - 2011

INDICE

Introducción

1	Planteamiento del problema.....	4
2	Objetivo general.....	4
3	Metodología de la investigación.....	4
4	Justificación.....	5
5	Alcances.....	5
6	Limitaciones.....	5
7	Organización del estudio.....	5

Capítulo 1. Marco teórico

1.1	Introducción.....	6
1.2	Macroentorno.....	6
1.3	Microentorno.....	9
1.4	Análisis de la organización.....	14
1.5	Formulación y selección de estrategias.....	20
1.6	Implementación de estrategias.....	24

Capítulo 2. Macroentorno de la empresa objeto

2.1	Introducción.....	25
2.2	Análisis PEST.....	25
2.3	Diagrama del perfil atractivo del sector.....	30
2.4	Escenarios.....	31
2.5	Índice de gestión total.....	36

Capítulo 3. Microentorno de la empresa objeto

3.1	Introducción.....	39
3.2	Análisis de microentorno según Michael Porter.....	39
3.3	Grupos estratégicos.....	43
3.4	Ventajas de ubicación.....	44
3.5	Cúmulos o clusters.....	45
3.6	Perfil atractivo del sector	46

Capítulo 4. Análisis de la organización

4.1	Introducción.....	48
4.2	Identidad.....	48
4.3	Diferencia.....	52
4.4	Eficiencia.....	54
4.5	Ventaja competitiva empresarial.....	54
4.6	Análisis de la competencia y posición competitiva.....	60

Capitulo 5. Formulación y selección de estrategias

5.1	Introducción.....	66
5.2	Estrategia competitiva o de negocios.....	66
5.3	Estrategia de participación.....	67
5.4	Estrategias de crecimiento.....	68
5.5	Estrategia organizacional.....	68

Capitulo 6. Implementación de estrategias

6.1	Acción I. Crear página web.....	70
6.2	Acción II. Implementar sistema de gestión.....	71
6.3	Acción III. Ofrecer tarjeta débito.....	73
6.4	Acción IV. Vender a través de delivery.....	74

Capitulo 7. Conclusiones y recomendaciones

7.1	Conclusiones.....	75
7.2	Recomendaciones.....	76

Bibliografía.....	77
--------------------------	-----------

Apéndices

Apéndice 1.....	78
Apéndice 2.....	83
Apéndice 3.....	84

Declaración Jurada.....	89
--------------------------------	-----------

INTRODUCCIÓN

1. Planteamiento del problema

Tanto en Mendoza, como en el departamento de General San Martín el comercio contribuye al progreso, ofreciendo empleo y permitiendo el desarrollo de la región y de su espíritu empresarial.

Al igual que las grandes empresas, el comercio se encuentra en un mundo competitivo debido al aumento de la oferta de productos. Por lo que los consumidores se han tornado más exigentes para satisfacer sus necesidades, mediante la búsqueda de productos con características muy específicas. Es por ello que el reto del comercio es satisfacer necesidades de forma única, buscando posiciones competitivas difícilmente igualables. Para crear diferencias las empresas necesitan identificar las necesidades de su mercado meta, así como la mejor forma de satisfacerlas, esto se logra mediante un plan de negocios que encamine el rumbo de sus actividades.

La problemática que se identificó es la satisfacción de la necesidad del cliente de obtener productos de calidad, menor precio y atención personalizada.

Estos productos son específicamente los que ofrece la empresa objeto de este trabajo, la cual se dedica a la venta de productos para el cuidado de los bebés y mamás siendo el principal producto los pañales descartables. Esta pequeña empresa con administración familiar ha sentido una baja en sus ventas por la creciente competencia no afrontada adecuadamente. Es por ello que requiere de un plan comercial que la conduzca a elevar sus ventas en forma paulatina a lo largo del tiempo.

2. Objetivo general

El objetivo del presente trabajo es desarrollar un plan comercial para el respectivo negocio que permita incrementar sus ventas y posicionarse ante la competencia.

3. Metodología de la investigación

- Examinar la situación actual de la empresa, determinando el entorno que la rodea, para así identificar oportunidades y amenazas.
- Realizar el análisis de la organización, identificando su identidad, diferencia y eficiencia.
- Formular y seleccionar estrategias de negocio.
- Definir la implementación estrategias.

4. Justificación

La creación de un plan comercial es necesaria para la planeación y la implementación de actividades que llevarán a la empresa a un buen funcionamiento.

5. Alcances

- El análisis del entorno se hará en el Departamento de General San Martín, de la provincia de Mendoza.
- Se estudiará la venta directa, en el mercado interno de productos de higiene para el cuidado de bebés y mamás.
- La implementación de la estrategia se definirá solamente para la empresa analizada.

6. Limitaciones

- El análisis del entorno no incluirá comercios de otros departamentos de la provincia.
- No se analizarán los productos de higiene para adolescentes y adultos.
- La aplicación de las estrategias sugeridas será asunto del tomador de decisiones.

7. Organización del estudio

El presente trabajo incluye la introducción, donde se establece: el planteamiento del problema, el objetivo general, la metodología de investigación y justificación, así como el alcance y las limitaciones. Seguido por el marco teórico, describiendo los conceptos básicos que se utilizarán para llevar a cabo dicho trabajo.

Luego se presentará el macroentorno y microentorno al que se enfrenta la organización determinando las distintas variables que la afectan. Posteriormente se realizará el análisis de la empresa, el cual incluye la definición de identidad organizacional, la diferencia y la eficiencia empresarial. A continuación se plantea la formulación, selección de estrategias y su implementación, donde éstas se convierten en acción. Finalmente se encontrarán las conclusiones, para resolver la problemática que se presentó al inicio y así lograr el objetivo establecido.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

El desarrollo del presente marco teórico se centra en los fundamentos relacionados a la determinación de un plan de negocios, comenzando por macroentorno, o medio ambiente que incluye las condiciones o fuerzas ambientales que influyen en la organización, como los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Posteriormente se definirá el microentorno o entorno inmediato, el cual está conformado por aquellas fuerzas que afectan directamente a la organización.

Luego se explicarán conceptos de la organización, identidad, diferencia y eficiencia. Y en el final se definirán nociones de selección y formulación de la estrategia y su implementación.

1.2 Macroentorno

El análisis del medio externo o macroentorno, intenta establecer un diagnóstico de la condición general del ambiente que influye en la empresa.¹ Este se lleva a cabo mediante; el análisis PEST, el diagrama del perfil atractivo del sector y el desarrollo de escenarios, los cuales se describen a continuación.

1.2.1 Análisis PEST

Se concentra en la evaluación de los climas; económico, político, tecnológico, social y legal que afectan a la empresa como un todo.

Una metodología para efectuar el análisis del medio externo, es el modelo propuesto por Michael Porter, (1984), llamado análisis **PEST**. Este análisis implica el estudio de las variables políticas, económicas, social y tecnológico, el cual se aplica en el capítulo 2 del trabajo.

1.2.2 Diagrama del perfil atractivo del sector

Para determinar el atractivo del sector se definen diferentes factores y se clasifican según su nivel de atracción desde muy poco atractivo hasta muy atractivo, este análisis nos permite detectar los factores que nos afecten favorablemente, que representen oportunidades y aquellos que constituyen impactos adversos o amenazas.²

¹ MUÑOZ, Carlos. *Macroentorno*, Mendoza. (2007). Capítulo V, Pág. 14. s.e

² HAX Arnoldo y MAJLUF Nicolás. *Gestión de Empresas*, (1991) Pág. 77. s.e.

1.2.3 Escenarios

Estos constituyen herramientas útiles para imaginarse diversas situaciones que se pueden dar en el futuro lejano o cercano, se forman con diferentes hipótesis o proposiciones que se hacen respecto a las diferentes variables que componen el entorno.³

La construcción de escenarios es un intento de elaborar perspectivas de posibles soluciones futuras.

El propósito es preparar un número de escenarios lógicamente coherentes pero diferentes. La identificación de las principales tendencias puede incorporarse a la construcción de escenarios como una forma de análisis de la influencia del entorno.

Hacer escenarios permite que los gerentes vayan más allá de la pregunta ¿Qué futuro es más probable? Y se planteen algo más fuerte: ¿Qué futuro queremos crear? Un competidor que sabe adónde quiere que vaya la empresa tiene una ventaja competitiva extremadamente poderosa. Un competidor que utiliza las técnicas de escenarios sabe que el futuro está determinado por la acción (o inacción) de todos los competidores del sector y que los esfuerzos de los competidores por lograr ventajas competitivas provocarán cambios estructurales en el sector.

Para armar un escenario y medir sus posibles consecuencias en el Plan de Negocios, se utilizará el método WHAT IF? de Jorge Alfredo Hermida y Serra (1988), el cual consta de 7 pasos y se desarrollan a continuación y que se aplicarán en el capítulo 2.⁴

- 1) **Horizonte y ámbito de análisis.** Identificar claramente el período que es objeto del análisis que debe coincidir con el horizonte del Plan de Negocios.
- 2) **Subescenarios.** En el modelo, un escenario está compuesto por cuatro subescenarios: económico, tecnológico, social y político-legal. Cada subescenario queda definido por una serie de variables que llamamos MACROVARIABLES.
- 3) **Asignar valor a las macrovariables.** Una vez elegidas las macrovariables de cada subescenario, hay que proceder a darles valor de acuerdo con el tipo de escenario que se esté diseñando, optimista, intermedio ó pesimista. Este valor de variable no tiene que ser necesariamente un número, sino que puede ser también una palabra o un signo, de acuerdo al criterio del analista. El valor elegido servirá más adelante para impactar a las microvariables de la empresa. Por ejemplo, si la variable en cuestión es “inflación”, en un escenario optimista el valor de esta variable puede ser “muy baja” o “4%”. No es recomendable utilizar más de tres variables por subescenario, ya que el análisis

³ HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto. *Desafío Empresario* (1989). Machi. Buenos Aires. Pág.2.

⁴ *Ibidem*, Pág. 5 - 20.

conceptual es mucho más importante que el análisis cuantitativo y es el que realmente en la práctica desarrolla la actitud anticipadora.

- 4) Definir y asignar valor a las microvariables.** El escenario diseñado no va a impactar todas las empresas del mismo sector de la misma forma. Cada una de las empresas que están compitiendo entre sí, tienen diferencias estructurales, que determinan el juego competitivo y en definitiva el resultado de mediano plazo de cada empresa. Esas diferencias estructurales pueden definirse por medio de las llamadas microvariables. Microvariables típicas son concentración de los clientes, la infraestructura edilicia, la tecnología instalada, el nivel de rentabilidad actual, la salud financiera actual, el nivel de costos fijos, la calidad y el acceso a proveedores y/o insumos fundamentales, la tenencia de patentes, el dominio de un canal de distribución importante, el acceso a la logística superior.
- 5) Matriz de impactos.** En la matriz de impactos, se cruza el escenario diseñado, con la radiografía de la empresa. El objetivo es tratar de evaluar las consecuencias futuras del escenario y mostrar un rango de variaciones que puede tener el negocio.

La matriz de impactos tiene por filas cada una de las microvariables de la radiografía y por columnas cada una de las macrovariables del escenario. Cada elemento de la Matriz de Impactos indica el impacto positivo o negativo que una determinada macrovariable tiene sobre una determinada microvariable. ¿Cómo se mide este impacto?. El impacto debe ser un número entero comprendido entre (-5) y (+5) incluyendo el cero que significa impacto neutro. El máximo impacto negativo está representado por el (-5) y el máximo impacto positivo por el (+5).

La asignación de los impactos depende mucho de la subjetividad del analista que aplica este método.
- 6) Matriz de oportunidades y amenazas.** Los valores que surgen de la suma algebraica de cada columna, deben ser interpretados como las consecuencias externas que resultan de cruzar el escenario en cuestión con esa (y solamente con esa) radiografía compuesta por microvariables consideradas descriptivas de la empresa. Los valores positivos de esta suma algebraica constituyen lo que llamamos oportunidades y los valores negativos amenazas. De esta forma, en la última fila de la matriz se pueden observar las oportunidades y amenazas en forma cuantitativa, que resultan de la interacción del escenario macro y el negocio.
- 7) Matriz de fortalezas y debilidades.** Los valores que surgen de la suma algebraica de cada fila, son interpretados como los resultados internos que exponen a la empresa al cruzar el escenario en cuestión con esa (y solo con esa) radiografía compuesta por microvariables consideradas descriptivas de la empresa. Los valores positivos de esta suma algebraica constituyen lo que llamamos fortalezas y los valores negativos

debilidades. De esta forma, en la última columna de la matriz se observan las fortalezas y debilidades en forma cuantitativa, que resultan de la interacción del escenario macro y el negocio. Como en el caso anterior, no hay que perder de vista que el más mínimo cambio en la estructura de la matriz, por ejemplo, cambiando una macrovariable por otra que hasta ese momento no había sido utilizada, puede alterar de tal manera el análisis que pueden existir casos en los que una debilidad se transforma en fortaleza, y viceversa, lo cual sugiere que puede armarse el negocio para enfrentar el escenario de tal manera que éste transforme debilidades en fortalezas.

1.2.4 Índice de gestión total

Este constituye un instrumento útil para formular, implementar y controlar estrategias en forma dinámica y continua, es decir, permite colaborar en la formulación de la estrategia, la implementación y el seguimiento, como así también en toda la introducción de correcciones de la estrategia, monitoreando a las estrategias en acción.

Se puede considerar ciertas pautas para la selección de los índices dependiendo de la empresa analizada.⁵

1.3 Microentorno

Según Michael Porter (1984)⁶, el microentorno está determinado por un conjunto de variables que están íntimamente relacionadas con el sector de negocios al cual pertenece la empresa. Estas fuerzas afectan a todas las empresas incluidas en el sector, y la acción conjunta de ellas determina la rentabilidad potencial del mismo.

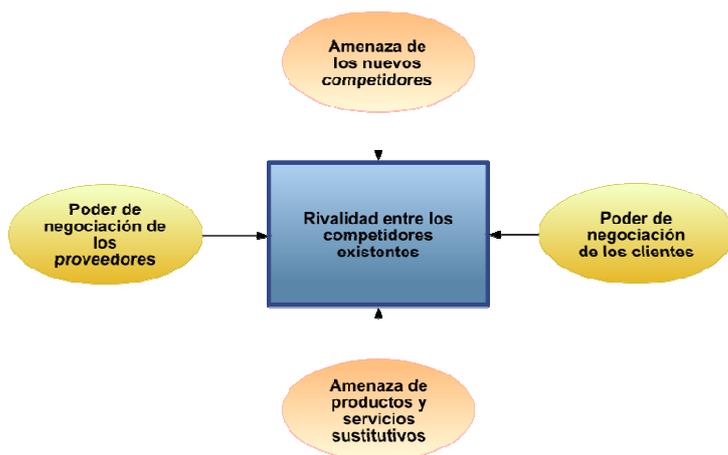
Se presentan dos modelos de análisis de microentorno, que distintos autores han desarrollado, de estos se elegirá uno que será desarrollado en el capítulo 3, en relación a la empresa analizada.

1.3.1 Análisis de microentorno según Michael Porter (1984).

La situación de la competencia en un sector depende de 5 fuerzas básicas que están mostradas en el gráfico 1. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial del sector.

⁵ MUÑOZ, Carlos. *Índice de Gestión Total*. Mendoza. (2007). Capítulo II, Pág.4

⁶ PORTER, Michael. *Estrategia competitiva*, México .CECSA. (1984). Pág.24.

Gráfico 1: Las 5 Fuerzas

Fuente: Porter Michael (1984) Pág.24.

Se desarrollan a continuación las cinco fuerzas:

1. Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad es una de las barreras más importantes ya que las empresas realizan fuertes movimientos competitivos, valiéndose de la ventaja que tienen en cuanto a volúmenes de compras y atracción de clientes utilizando publicidad masiva.

Esta rivalidad se manifiesta por medio de la competencia en precios, publicidad nuevos productos o mejores servicios al cliente. La rivalidad surge porque un competidor se siente presionado o ve la oportunidad de mejorar su situación.

Las empresas son mutuamente dependientes en el sentido de que una acción de una empresa, acarrea reacciones en el resto. Los factores estructurales que determinan la rivalidad entre competidores existentes son: Cantidad de los competidores, Grado de Diferenciación y Barreras de salida.

2. Amenazas de ingreso

M. Porter establece que las amenazas de ingreso en un sector dependen fundamentalmente de las barreras de ingreso y la mayor o menor facilidad para ingresar en un sector dependerá de éstas.

Las barreras de ingreso incluye una serie de factores como:

- *Diferenciación del producto*: quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector.

La diferenciación crea una barrera para el ingreso obligando a los que participan en él, a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente.

- *Requisitos de Capital*: la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o

agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo. El capital no solo puede ser necesario para las instalaciones sino también en algunos casos para otorgar crédito a los clientes, para cubrir pérdidas iniciales, etc.

▪ *Desventajas en costos independientes de las economías de escala:*

Este tipo de ventajas/desventajas se puede obtener en algunos casos como:

- * Productos patentados, en cuanto a su diseño, tecnología o secretos.
- * Acceso favorable a materias primas.
- * Ubicaciones favorables.
- * Subsidios obtenidos del gobierno.
- * Curva de aprendizaje o de experiencia: en algunos negocios existe la tendencia a declinar los costos unitarios de su producción a medida que adquiere más experiencia acumulada en la elaboración de un producto; se mejoran los métodos, los trabajadores se vuelven más eficientes, se logran mejores diseños, se mejora la utilización de los equipos, se logra mejor logística de distribución y otras funciones.
- Políticas gubernamentales: esta barrera aparece en el caso de que el gobierno limite la actividad o restrinja el ingreso, en cuanto se refiere, al acceso a materias primas o controles como requisitos de licencias para desarrollar la actividad.
- Costos cambiantes: es decir la barrera creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, estos pueden incluir los costos y el tiempo para probar y calificar a una fuente nueva, equipo auxiliar, la necesidad de ayuda técnica como resultado de depender del apoyo ingenieril del proveedor, rediseño del producto.
- Acceso a los canales de distribución: la barrera se puede crear, asegurando la distribución para su producto. La empresa nueva debe persuadir a los canales de distribución para que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida lo cual reduce las utilidades.

Cuanto más limitados sean los canales de mayoreo o menudeo o cuando más atados los tengan los competidores existentes, es obvio que será más difícil el ingreso al sector.

En ocasiones puede llegar a ser tan alta que el nuevo competidor deberá crear un nuevo canal para distribuir sus productos.

3. Presión de los sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que cumplen la misma función que el producto ofrecido por el sector analizado, también ejerce una amenaza competitiva que dependerá del rendimiento de estos, de las tendencias respecto a su desempeño y precio. Si los productos sustitutos son débiles, la firma tiene la oportunidad de aumentar los precios y obtener utilidades adicionales.

Los sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que:

- Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra nuestro sector.
- Los producidos por sectores que obtienen elevados rendimientos.

4. Poder negociador de los proveedores

Ellos pueden considerarse una amenaza, cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo, o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de ésta.

Los proveedores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

- Cuando el producto que venden tiene pocos sustitutos.
- Cuando la organización no es un cliente importante para los proveedores.
- Cuando el cambio de abastecedor representa un costo.
- Cuando se integran verticalmente hacia delante compitiendo en forma directa con el cliente.
- Cuando los compradores no pueden integrarse verticalmente hacia atrás para suplir sus propias necesidades.

5. Poder de negociador de los compradores

Los compradores compiten en el sector forjando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicio y haciendo que los competidores compitan entre ellos.

Un grupo de compradores es poderoso si ocurren las siguientes circunstancias:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Si enfrentan costos bajos por cambiar de proveedor.
- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás.
- El producto del sector no es importante para la calidad de los productos o los servicios del comprador.
- El comprador tiene información total.

1.3.2 Análisis de microentorno según Bueno Campos ⁷ (1996).

Este autor considera 10 fuerzas competitivas que se muestran en el cuadro 1. Las amenazas de ingreso las separa de nuevos competidores (nuevas empresas y competencia internacional) y de nuevos productos (competencia de otros sectores y productos sustitutos). En relación al los competidores actuales, clientes y proveedores no le incorpora nuevos elementos salvo que les denomina Poder Económico en vez de Negociación. Además incorpora el Poder de Negociación de agentes externos o fronteras incluyendo: Poder Público Propietarios, Agentes Sociales, ONG, gremios, etc.

⁷ BUENO CAMPOS, Eduardo. *Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid .Pirámide. 1996. Pág. 20.

Cuadro 1: Diez fuerzas competitivas.

NUEVOS COMPETIDORES		NUEVOS PRODUCTOS	
NUEVAS EMPRESAS	COMPETENCIA INTERNACIONAL	COMPETENCIA DE OTROS SECTORES	PRODUCTOS SUSTITUTOS
PODER ECONÓMICO (proveedores)		COMPETIDORES ACTUALES	PODER ECONÓMICO (clientes)
PODERES PÚBLICOS		PODER ECONÓMICO (propietarios)	PODER SOCIAL (agentes sociales)

Fuente: Muñoz Carlos Cáp. I (2007), Pág. 3.

1.3.3 Grupos estratégicos

Estos grupos están formados por empresas que esencialmente siguen la misma estrategia. Cabe mencionar que así como las fuerzas competitivas afectan al sector también lo hacen a los grupos estratégicos, con la diferencia que no todos los grupos son igualmente vulnerables a estas fuerzas, es decir que hay grupos que son más débiles y otros más fuertes.

Las empresas dentro de un sector están posicionadas de acuerdo a sus ventajas competitivas, y esto las lleva a seguir estrategias totalmente distintas. Por lo tanto pueden ser distinguidas y clasificadas en grupos estratégicos, de acuerdo a las dimensiones estratégicas.

Un sector podría tener varios grupos estratégicos, tener pocos o tener uno solo, esto es cuando todas las empresas sigan una misma estrategia.

Hax y Majluf (1992), definen claramente a los grupos estratégicos como “Agregaciones de las empresas que incluyen en un único conjunto conforme a dimensiones bien definidas. Es posible entonces, que los grupos reúnan a empresas que son relativamente homogéneas en función de la forma en que compiten.”⁸

1.3.4 Ventajas de ubicación

Michael Porter⁹(1984), explica las ventajas de las ubicaciones de ciertos negocios a través de algunos factores, estos son: condiciones del factor naturaleza y volumen de la demanda

⁸ Hax y Majluf (1992). *Estrategias a nivel de negocios*, , Pág. 84. s.e.

⁹ PORTER, Michael. Op. Cit. Pág.31.

doméstica, industrias relacionadas y de apoyo, estrategias, estructura, rivalidad de la empresa oportunidad y gobierno. En el capítulo 3 se definirá la ventaja de ubicación que posee el negocio.

1.3.5 Cúmulo o Cluster

Según Carlos Muñoz¹⁰; los cúmulos son un grupo denso de empresas e instituciones conexas pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí. Incluyen proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (universidades, instituciones de contralor u otras entidades del gobierno) empresas del sector que si bien compiten también colaboran o cooperan. El cúmulo al que pertenece la empresa se desplegará en el capítulo 3.

1.3.6 Perfil atractivo del sector

Se analiza el perfil del sector teniendo en cuenta las variables correspondientes al micro entorno, específicamente a las 5 fuerzas de Michael Porter, y a las estudiadas en el Análisis PEST.

1.4 Análisis de la organización

Se utiliza la metodología sugerida por el Lic. Hugo Ocaña¹¹; en su libro Estrategia de Negocios, para realizar el análisis interno de la empresa. Este análisis incluye la identidad de la organización, la diferencia y la eficiencia, que se expondrá en forma teórica en este apartado y luego en el capítulo 4, se plasmará el desarrollo práctico.

1.4.1 Identidad

Daniel Marti ¹² aporta distintas maneras de definir la identidad corporativa; Así, Dowling (1994), define la identidad corporativa como el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas. Selame y Selame (1988), definen la identidad corporativa como la expresión visual de la organización, según la visión que tiene de sí misma y según cómo le gustaría ser vista por otros. Para Verónica Nápoles (1988), la identidad corporativa es un símbolo que refleja la forma en que la compañía quiere ser percibida.

El Lic. Hugo Ocaña, analiza la identidad como la relación entre la visión corporativa, la cultura y la estructura.

¹⁰ MUÑOZ, Carlos. *El Microentorno*. Mendoza. s.e (2007). Capítulo IV, Pág.20.

¹¹ OCAÑA, Hugo. *Estrategia de Negocio*. Mendoza. s.e (2004). Pág. 1-203. passim.

¹² MARTI, Daniel. *Identidad, Imagen y Reputación corporativa*. España. Profesor en la Universidad de Vigo.2006. web: <http://www.slideshare.net/mariocantarero/identidad-imagen-y-reputacin-corporativa>.

“Las empresas deben desarrollar cualidades, habilidades y atributos que les sean propios y que conformen su identidad, esto se logra a través de la visión empresaria en primer lugar, lo que da origen a la cultura corporativa”¹³

1. Visión empresaria.

La formalización de la visión trae como consecuencia el surgimiento de la misión del negocio y creencias, formada a su vez por:

- ❖ Clientes
- ❖ Productos
- ❖ Ámbito geográfico
- ❖ Ventaja competitiva empresaria: Es la acción proveniente de la competencia esencial de la empresa, y que se sostiene en tres impulsores: competencia empresaria, capacidad empresaria y habilidad empresaria.¹⁴

2. Cultura corporativa.

La cultura empresaria o corporativa como proceso de socialización, es el proceso de asimilación de los miembros de la organización como individuos a la empresa a través de la cultura dominante, es un proceso de aprendizaje donde el individuo internaliza el sistema de valores y normas de conducta dominantes, condicionando de esa manera sus formas de comportamiento hacia objetivos comunes para todos los integrantes de la empresa.¹⁵

Las estructuras organizacionales se encuentran influenciadas por dos tipos de culturas:¹⁶

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

Cultura externa: incluye factores como:

- A) La industria: o el sector de negocio donde se desarrolla la actividad de la organización
- B) Valores sociales: los valores sociales se comportan como una fuerza directriz que modela orienta, da contenido y significado a la acción social.
- C) Grupos organizados: se entiende por estos a instituciones gubernamentales, asociaciones profesionales, cámaras empresarias, universidades, etc., que ejercen influencia directa sobre la cultura de la organización.

¹³ OCAÑA, Hugo. *Apuntes de clases*. Mendoza. (2007). Cátedra: Estrategia de Negocios. F.C.E, U.N.C.

¹⁴ Ocaña, Hugo, op. cit. Pág. 154.

¹⁵ *Ibidem*. Pág. 82.

¹⁶ *Ibidem*. Pág. 83.

Cultura interna: es una red de intrincadas relaciones que se ve afectada por:

A) Factores tangibles: esta resulta en primera instancia del tipo de negocio que se desarrolla en la organización. Estos factores tangibles se pueden separar en cada elemento que componen al negocio (consumidores, proveedores, producto, tecnología, posición competitiva, etc.).

B) Factores intangibles: que definen normas de conducta y roles implícitos a desempeñarse dentro de la organización, que en la mayoría de los casos son definidos por los fundadores o iniciadores del negocio o sus directivos y gerentes principales.

Según Jhonson, citado por Ocaña, el núcleo donde se conjugan historias, símbolos estructuras de poder, estructura organizacional, sistemas de control, rituales y rutinas se lo llama PARADIGMA ORGANIZACIONAL¹⁷, el cual se detallará en el capítulo 4 y está definido por tres leyes:

- 1- los valores de identidad de la cultura organizacional están relacionados con el establecimiento de misión, objetivos y metas.
- 2- las creencias suelen ser más específicas que los valores pero al ser generalmente implícitas las conocen todos los miembros de la organización.
- 3- las presunciones constituyen el núcleo real de la cultura organizacional. Son los aspectos de la vida organizacional que son tomados como verdades aceptadas y que los miembros de la organización no tienen dificultades en captarlas.

Matriz de Actitud Cultural frente al cambio.

La siguiente matriz nos muestra que existen distintos modelos de culturas organizacionales que permiten un mejor entendimiento de cada empresa, esta se desarrollará en el capítulo 4.

Cuadro 2: Matriz de actitud cultural frente al cambio.

	Identidad organizacional	
	alta	baja
Orientada a la diferencia	Cultura Anticipadora (anticipación)	Cultura Iniciadora (provoca)
Orientada a la eficiencia	Cultura Rezagada (resistencia)	Cultura Seguidora (acompañar al cambio)

Fuente: Lic. Ocaña Hugo. Estrategia de negocios (2004)

¹⁷ Ibídem. Pág. 84.

3. Estructura organizacional.

Anteriormente se hizo referencia a la visión y cultura como soporte de la estrategia, pero también es fundamental tener en cuenta la estructura para llevarla adelante. En este sentido Ocaña¹⁸ presenta una matriz de actitud estructural frente al cambio que se desarrolla a continuación, en la que combinando la importancia que tiene la organización en cuanto a su estructura y estrategia a emplear se determina qué tipo de estructura toma la empresa.

Cuadro 3: Matriz de actitud estructural frente al cambio.

		Énfasis en la Estructura	
		Alta	Baja
Énfasis en la Estrategia	Alta	Estructura Flexible (anticipación)	Estructura Innovadora (provoca)
	Baja	Estructura Burocrática (resistencia)	Estructura Conservadora (acompañar al cambio)

Fuente: Lic. Ocaña Hugo. Estrategia de negocios (2004)

1.4.2 Diferencia

En términos competitivos, la diferencia es una cualidad o accidente por el cual un producto o empresa se distingue de otro. Diferenciar es hacer conocer la diferencia. Diferenciación es la especificación de las cualidades o accidentes.

*“Las empresas crean diferencias, las hacen conocer señalándolas para ser distintos en la diversidad competitiva. Para materializar esto las empresas desarrollan procesos de negocios con una estrategia específica. Por lo tanto existe una estrategia para el proceso de negocio donde la diferencia es un impulsor clave de valor (junto con la identidad y la eficiencia)”*¹⁹

Los impulsores de valor para crear diferencias son:

- ❖ Innovación.
- ❖ Mejoras.
- ❖ Coordinación.
- ❖ Adaptación.

En el capítulo 4 se detallará cada uno de los impulsores, entendiendo con más claridad el significado de los mismos.

¹⁸ Ibídem. Pág. 121.

¹⁹ Ibídem. Pág. 154.

1.4.3 Eficiencia

La habilidad empresarial a través de la eficiencia como impulsor de valor es la última de las tres componentes de las nuevas formas competitivas de mercado, junto con la competencia empresarial (identidad) y la capacidad (diferencia).

Entonces la eficiencia es la habilidad que posee una empresa para utilizar los recursos al menor costo posible (eficiencia económica) o cuando existen condiciones de producción y comercialización para lograr la máxima productividad con los recursos disponibles (eficiencia técnica).²⁰

Los impulsores de costo, causantes de costos consumidos en una actividad, se encuentran asociados a las personas, los procesos y los recursos, los cuales se exponen en el capítulo 4.

1.4.4 Ventaja competitiva empresarial

La empresa alcanzará una ventaja competitiva cuando logre que la conjunción de identidad diferencia y eficiencia sea superior al alcanzado por la competencia.

Para que la empresa estime su VCE, primero deberá estimar su valor empresario (Ve) como la diferencia entre; diferencia y eficiencia ($f_s - f_o$) y luego aplicarle el efecto multiplicador de su identidad por medio del factor de individuación (f_i).²¹

1.4.5 Análisis de la competencia y posición competitiva

a) Condiciones competitivas

En este punto se describen las condiciones competitivas de la empresa a nivel Unidades Estratégicas de Negocio UEN, conciliando ambiente externo con capacidades internas.

Concepto de UEN

Existen distintos enfoques de UEN (unidad estratégica de negocio), considero que el más claro y preciso para aplicar en este trabajo es el de Hax y Majluf²² que se presenta a continuación.

Es 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.

²⁰ Ibídem. Pág. 208.

²¹ Ibídem. Pág. 236.

²² Hax y Majluf, op. cit. Pág. 92.

Se puede identificar una unidad estratégica 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.

Por lo tanto una UEN tiene una misión de negocios diferentes porque posee clientes diferentes, productos diferentes y ventajas competitivas diferentes. En el capítulo 4 se evaluará la UEN a través de las matrices BCG, Mc Kinsey y ADL, a continuación se da una breve reseña de cada una.

- **Matriz BCG:** La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970, es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa.²³
- **Mc Kinsey:** Es una herramienta que se desarrolló inicialmente para evaluar la cartera de negocios de General Electric este poseía demasiadas unidades de negocios como para tener un enfoque estratégico claro de cada una de ellas, por lo que solicitó a McKinsey ayuda para configurar su cartera de negocios y decidir en cuales invertir, en cuales mantenerse y en cuales liquidar.²⁴
- **Matriz de ADL:** El propósito de la matriz es señalar las estrategias que se recomiendan al analizar la situación de la empresa o producto y contrastarla con la situación del sector en que opera.²⁵

b) Desempeño empresario

Se describe el perfil competitivo de la empresa, para detectar fortalezas y debilidades realizando un análisis interno de la organización comparando actividades importantes de la empresa con su principal competidor.

²³ PHILIP, Kolter, GARY, Armstrong. Mercadotecnia. Prince-Hall. México. (1996). Pág. 43.

²⁴ Ocaña, Hugo, op. cit. Pág. 479.

²⁵ *Ibíd.* Pág. 483.

Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.²⁶
El desarrollo de esta matriz se tratará en el capítulo 4.

1.5 Formulación y selección de la estrategia

Estos conceptos definen que estrategias la empresa deberá seguir en el futuro para llevar a cabo sus actividades.

Existen distintos niveles de formulación de la estrategia²⁷:

- Estrategias competitivas o de negocio.
- Estrategias de participación.
- Estrategias de crecimiento.
- Estrategia organizacional.

1.5.1 Estrategia competitiva o de negocios

Define las acciones que la empresa aplicará para definir su ventaja competitiva en relación a sus competidores.

Se desarrollarán dos criterios para seleccionar la estrategia de negocios:

1. Referido a un concepto microeconómico reflejado en la Matriz de Sensibilidad Precio/Diferenciación.
2. Asociado al marketing y que tiene que ver con la relación entre atributos de productos y descriptores de clientes.

²⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_Foda. (Marzo.2011).

²⁷ Ocaña, Hugo., op. cit. Pág. 514.

Según el primer punto se obtiene:

Cuadro 4: Matriz de sensibilidad precio/diferenciación de la demanda:

		SENSIBILIDAD A LA DIFERENCIACIÓN	
		ALTA	BAJA
SENSIBILIDAD AL PRECIO	FUERTE	ESTR. MARCA/PRECIO	ESTR. PRECIO
	DÉBIL	MARCA	NEGOCIO ESTANCADO

Fuente: Lic. Ocaña Hugo. Estrategia de negocios (2004)

Sensibilidad a la diferenciación: significa que cualquier alteración o modificación en los atributos del producto que sostengan o aumenten esa diferenciación generará una reacción positiva (incremento) de la demanda.

Sensibilidad al precio: significa que cualquier variación en el precio del producto generará una reacción, también en la demanda del producto:

Según el punto dos se obtiene:

Cuadro 5: Matriz Atributos/Descriptoros

		DESCRIPTOROS	
		UNO	VARIOS
ATRIBUTOS	UNO	CONCENTRACIÓN MARCA/PRECIO	ESPECIALIZACIÓN EN PRODUCTOS MARCA/PRECIO
	VARIOS	ESPECIALIZACIÓN EN CLIENTES MARCA/PRECIO	COBERTURA COMPLETA DE MERCADO MARCA/PRECIO

Fuente: Lic. Ocaña Hugo. Estrategia de negocios (2004)

1.5.2 Estrategia de participación

La posición competitiva de la empresa esta condicionada por su cuota de participación de mercado. Los movimientos o acciones para lograr una determinada participación son dos²⁸:

- Estrategias de defensa.
- Estrategias de ataque.

²⁸ Ocaña, Hugo, op. cit *Pág. 581*.

Las estrategias de defensa aspiran a la conservación de la participación lograda, y además otra agresiva definida para los mercados no cubiertos aún.

Las empresas pueden seguir dos tácticas de defensa:

1. Táctica de flancos: cubrir segmentos donde la empresa hace valer sus fortalezas. Me reordeno y luego ataco.
2. Táctica de retaguardia: cubrir segmentos donde el resto de las empresas no han incursionado o han abandonado. Establezco una barrera para que las amenazas no me afecten.

La estrategia de ataque consiste en aumentar la participación de mercado que la empresa posee en un momento dado.

Las tácticas aquí son:

1. Táctica envolvente: cubrir la mayor cantidad de segmentos de mercado. Ataca al mercado en forma envolvente aprovechando todas las oportunidades.
2. Táctica de varios lados: entrar en otros segmentos distintos a los que se compite hasta ese momento. Penetra los segmentos donde tengo oportunidades.

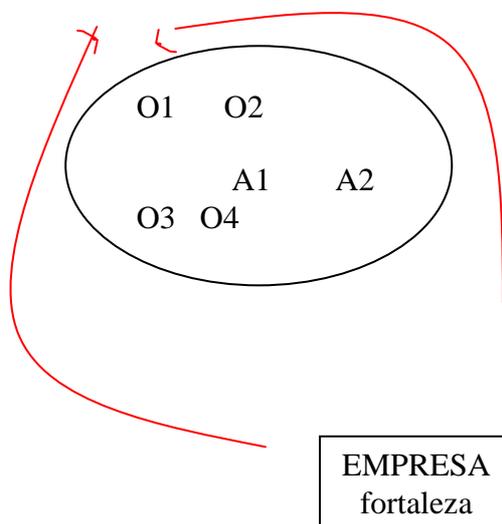
De lo expuesto anteriormente podemos resumir:

Cuadro 6: Tácticas competitivas.

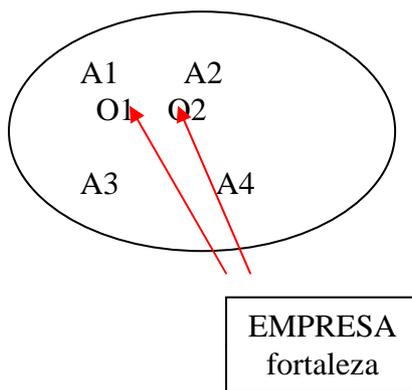
		Diagnóstico de la Situación Contextual	
		Dominio de oportunidades	Dominio de amenazas
Desempeño. Organizacional.	Fuerte	Ataque T. Envolvente	Ataque T. de Varios lados
	Débil	Defensa T. de Flancos	Defensa T. de Retaguardia

Fuente: Lic. Ocaña Hugo. Apuntes de clases (2007)

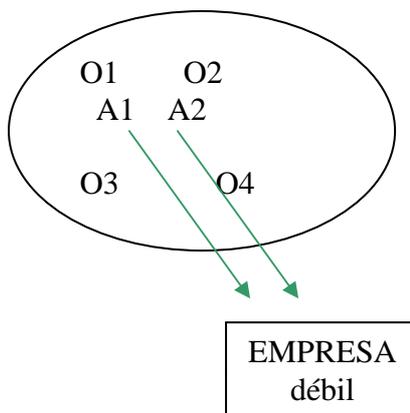
Táctica envolvente



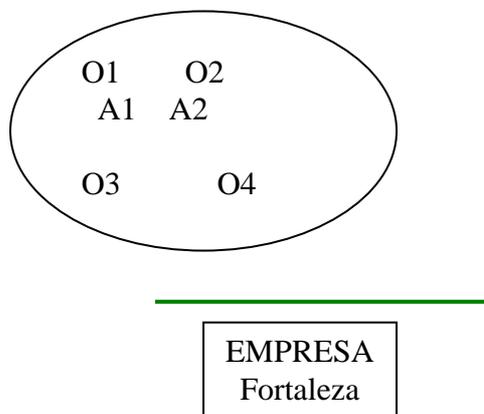
Táctica de varios lados



Táctica de flancos



Táctica de retaguardia



Fuente: Apuntes de clase; Cátedra Estrategia de Negocio Fce. U.N.C 2007

1.5.3 Estrategias de crecimiento

Existen tres caminos para crecer:

- Estrategias de especialización: la empresa focaliza el negocio en aquellas oportunidades que no han sido indagadas aún.
- Estrategias de diversificación: se comercializan productos nuevos dirigidos a clientes nuevos.

- Estrategia de integración: la empresa busca controlar el canal de distribución proveedores, distribuidores como también competidores. A su vez existen tres tipos de integración :
 1. Integración hacia delante.
 2. Integración hacia atrás.
 3. Integración horizontal.

1.5.4 Estrategia organizacional

La estrategia organizacional se refiere al crecimiento de la estructura.

Existen tres formas de estructuración:

1. Desarrollo interno
2. Adquisiciones o absorción
3. Alianzas o fusiones.

Las estrategias definidas anteriormente se describen con claridad en el capítulo 5 del presente trabajo.

1.6 Implementación de la estrategia

Una vez definida la visión y misión de la empresa y realizado el análisis del entorno organización, la formulación y selección de la estrategia; pasamos a definir la implementación. Implementar la estrategia comienza con un esquema de participación auténtica que viene a transformar la cultura, estructuras y sistemas de trabajo de la empresa. Se entiende por implantación al proceso continuo de despertar organizacional, de afianzar en la organización un sentido estratégico compartido, un propósito, un hábito de dar lo mejor como única posibilidad de éxito. La Implementación aporta al hecho estratégico atributos profundamente humanos, es el momento en que el hombre deviene en centro y todo se decide con su contribución.²⁹

La aplicación del concepto mencionado en el párrafo anterior, se encuentra en el capítulo 6 del trabajo, con el cual se finalizaría el análisis para dar lugar a las conclusiones.

²⁹ Castellanos Cruz, R. "Implementación de la estrategia" en Contribuciones a la Economía, Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0709.htm> (septiembre, 2007).

CAPÍTULO 2

MACROENTORNO DE LA EMPRESA OBJETO

2.1 Introducción

En este capítulo se aplicará el análisis del macroentorno, en el cual participa la empresa analizada.

Se utiliza la metodología de Michael Porter (1984) análisis PEST, luego se realiza el diagrama del perfil atractivo del sector, seguido del modelo de escenarios de Jorge Alfredo Hermida y Serra en (1989), y en el final se utiliza el Índice de Gestión Total (IGT).

2.2 Análisis PEST

Este implica estudiar las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas, el cual es útil para identificar las influencias del entorno y los conductores de cambio a largo plazo.

2.2.1 Variables políticas – legal.

El contexto político actual de Argentina es estable porque se ha establecido la democracia legítima como forma de gobierno. Esto ha favorecido al desarrollo económico de nuestro país permitiendo formular planes económicos a largo plazo.

Si bien falta una gran madurez política en los sectores del gobierno, ya que en pugnas por el poder parecen crear situaciones que pueden parecer amenazadoras para la estabilidad económica de nuestro país; existen para contrarrestar esta situación grandes compromisos internacionales de desarrollo, en diversos sectores de la economía, esto puede verse en los asentamientos de capital producidos en el medio en estos últimos años.

En lo legal se deben tener en cuenta todas las leyes, decretos, reglamentos y demás normas que establece el Gobierno Nacional y que ejercen influencia en el sector que se analiza. También es necesario tener en cuenta todo aquello que se refiera a regulación del comercio, subsidios gubernamentales, legislación laboral, etc. En el caso de la empresa bajo estudio, este ambiente está conformado por todas las regulaciones que impone en materia de impuestos AFIP, RENTAS, y el Municipio de General San Martín, como también las condiciones de salubridad de los productos.

2.2.2 Variables económicas.

Durante el 2010, la economía de Mendoza creció el 3,4%; ritmo bastante por debajo de años anteriores, mientras la economía nacional lo hizo algo por encima de 6%. Esto se debe

fundamentalmente a la política de consumo, la devaluación y el sostenimiento del cambio real la situación internacional y la evolución de los precios del petróleo.

En el futuro se prevé que el crecimiento se desacelerará, debido a la caída de rentabilidad complicada por la inflación que afecta a los costos.

La inflación presupuestada por el Gobierno para este año fue de sólo 6%, mientras que las mediciones privadas, ya registran una inflación creciendo a un ritmo anual cercano al 25%.

La caída de la rentabilidad radica en que subieron los costos laborales y de insumos mientras que se estancó la productividad con respecto a años anteriores.

- En el sector industrial se vaticina una merma de ganancias para el 2011 por las limitaciones en capacidad productiva en algunas actividades, la incertidumbre por la provisión y calidad de energía y el desaliento a la exportación, que es generado por una diferencia real cada vez mas pequeña entre el dólar y el peso (caída del tipo de cambio real).
- Para las actividades comerciales, hoteleras y turísticas, pese a que siguen influenciadas por las políticas nacionales pro-consumo y la promoción del turismo el aumento salarial perjudicará a este rubro.
- Para la construcción también jugará en contra la fuerte suba de costos, tanto salarial como de insumos.
- Para el sector agropecuario se prevé una leve caída de la ganancia, pese a que tiene a favor el buen escenario internacional y se pronostica una disminución en la producción de frutas, que generaría un mayor precio.
- La vitivinicultura se perjudicará por la caída de los precios nacionales de uvas y vinos debido a la sobre producción.
- En cuanto a la cosmética y productos de higiene según datos aportados por un estudio de CAPA (Cámara Argentina de la Industria Cosmética y Perfumería) evidencian un sector que está en crecimiento. Ver apéndice I

A pesar de lo dicho anteriormente los empresarios manifiestan un moderado optimismo pero se puntualizan riesgos concretos: incertidumbre económica y la dinámica de la inflación representada por la incierta evolución de los costos salariales y de insumos.

2.2.3 Variables sociales.

Dentro de este tipo de variables podemos analizar:

- a) Crecimiento de la población.
- b) Costumbres.

a) Crecimiento de la población

De acuerdo a los últimos datos del Ministerio de Salud de la Nación, en el 2008 se registraron 746.460 nacimientos por año, observándose una tasa bruta de natalidad del 1,88%. A su vez, las defunciones alcanzaron a 302.133, con una tasa bruta de mortalidad del 0.76%. El crecimiento natural fue del 1,12%. La tasa de mortalidad infantil viene registrando una progresiva mejoría: 6.31% en 1970; 3.32% en 1980 2.56% en 1990; 1.66% en 2000 y 1.25% en 2008. La tasa global de fecundidad fue de 1,8 hijos por mujer.

El departamento de General San Martín contaba según Censo 2001 con 70.380 o sea, un 8,7% más que los 64.773 habitantes del censo 1991. Según datos provisionales del censo octubre del 2010 la población de la provincia de Mendoza es de 1.741.610 habitantes, además según información del mismo, el departamento General San Martín posee 118.561 habitantes, siendo unos de los departamentos con mayor densidad de la población en la zona este.

Con estos datos se puede observar que hay un crecimiento de la población en el departamento, el cual favorece a la actividad realizada por la empresa.

A continuación se muestra una tabla con datos provisionales del censo 2010. En el último gráfico se observa una proyección de la estimación de la población para 2015.

Cuadro 7: Provincia de Mendoza. Población por sexo e índice de masculinidad, según departamento. Año 2010**2.1 Censo 2010. Resultados provisionales**

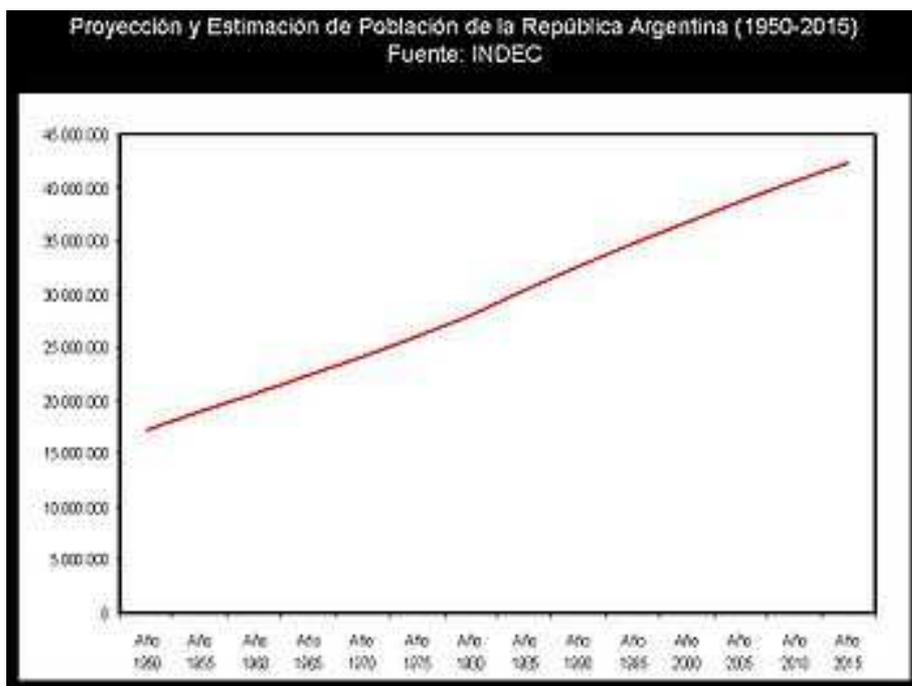
Departamento	Total viviendas	de Total de población	Varones	Mujeres	Índice masculinidad	de
Total	566.186	1.741.610	848.823	892.787	95,1	
Capital	54.372	114.822	54.138	60.684	89,2	
General Alvear	17.279	46.156	22.478	23.678	94,9	
Godoy Cruz	62.468	189.578	90.315	99.263	91,0	
Guaymallén	83.463	280.880	136.069	144.811	94,0	
Junín	11.735	37.807	18.731	19.076	98,2	
La Paz	3.374	9.867	4.922	4.945	99,5	
Las Heras	56.146	203.507	99.543	103.964	95,7	
Lavalle	10.589	35.895	18.288	17.607	103,9	
Luján de Cuyo	38.592	124.418	61.474	62.944	97,7	
Maipú	48.761	172.861	85.591	87.270	98,1	
Malargüe	9.656	28.887	15.059	13.828	108,9	
Rivadavia	17.665	56.269	27.828	28.441	97,8	
San Carlos	9.846	32.683	16.375	16.308	100,4	
San Martín	47.680	118.561	58.182	60.379	96,4	
San Rafael	64.850	191.323	90.459	100.864	89,7	
Santa Rosa	5.172	16.099	8.217	7.882	104,3	
Tunuyán	15.248	49.132	24.349	24.783	98,2	
Tupungato	9.290	32.865	16.805	16.060	104,6	

Nota: el índice de masculinidad indica la cantidad de varones por cada cien mujeres.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Cuadro 8: Provincia de Mendoza, Densidad de la Población según departamento. Año 2010

Departamento	Total población	de Hab. por km ²
Total	1.741.610	848.823
Capital	114.822	2126.3
General Alvear	46.156	3.2
Godoy Cruz	189.578	2527.7
Guaymallén	280.880	1712.7
Junín	37.807	143.8
La Paz	9.867	1.4
Las Heras	203.507	22.7
Lavalle	35.895	3.5
Luján de Cuyo	124.418	25.7
Maipú	172.861	280.2
Malargüe	28.887	0.7
Rivadavia	56.269	26.3
San Carlos	32.683	2.8
San Martín	118.561	78.8
San Rafael	191.323	6.1
Santa Rosa	16.099	1.7
Tunuyán	49.132	14.8
Tupungato	32.865	13.2

Gráfico 2: Proyección y estimación de la población. 1950-2015

Fuente: WWW. Wikipedia.org/Wiki/archivo:población1950-2015.

b) Costumbres

En cuanto al cambio de costumbres, la creación del pañal descartable en sus comienzos fue utilizado por las personas con mayores recursos económicos, ya que estos tenían un valor elevado relacionado al uso que se les otorgaba, pero a medida que se mejoraron las técnicas de producción, se pudieron disminuir los costos haciéndose accesibles a todas las clases sociales, como consecuencia de ello se dejó de lado la bombacha de goma y los individuos se acostumbraron a utilizar este nuevo producto, hoy indispensable para las bebés.

También podemos considerar el papel cambiante de la mujer en estos últimos tiempos esta no se encuentra en casa, sino que tiene múltiples actividades en muchos casos la responsabilidad de trabajar para mejorar su situación y la de su familia, lo que provoca que no tenga tiempo para lavar, etc.; y surja como necesidad básica el uso de pañales descartables.

En los últimos años los productos para niños han variado su filosofía en el sentido que los productos de adultos se adaptan para que puedan ser usados por niños volviéndose modernos y más sofisticados, además por el hecho de disminuirse la cantidad de hijos por familia debido al aumento del costo de vida, permitió que los padres satisfagan más las necesidades de sus hijos adquiriendo toda clase de productos de niños que ofrece el mercado.

En lo referido a la ecología tiene un impacto negativo, ya que el uso impropio de pañales provoca falta de limpieza en lugares públicos, como parques, plazas, acequias, y demás.

2.2.4 Variables tecnológicas.

La apertura y el desgravamiento a la entrada de productos tecnológicos hacen que sean accesibles a la mayoría de los productores de nuestro medio, pudiendo adquirir maquinarias de última generación en el mercado tecnológico mundial, contando con el suficiente apoyo técnico para su eficiente funcionamiento. Esto permite a los productores del medio obtener productos que sean competitivos en cuanto a precio y calidad.

El surgimiento de Internet, la comunicación instantánea con proveedores, personal interno y clientes permiten mejorar la forma de realizar las actividades. La sistematización de la información por computadora de las ventas, costos, pérdidas, ganancias permite llevar a cabo un adecuado control de la situación y así realizar controles internos como pronósticos futuros.

El aumento del petróleo provocó aumentos del costo de distribución, ya que este se realiza a través camiones impactando este aumento en los productos. La innovación más importante relacionada ha estos productos es el “gel”, que permitió lograr mayor absorción y así consagrar su éxito.

2.3 Diagrama del perfil atractivo del sector

Para determinar el atractivo del sector, definimos diferentes factores y los clasificamos según su nivel de atracción desde muy poco atractivo hasta muy atractivo, este análisis nos permite detectar los factores que nos afecten favorablemente, que representen oportunidades y aquellos que constituyen impactos adversos o amenazas.

Cuadro 9: Diagrama del perfil atractivo del sector.

.1.1 Variables	Características	MPA	PA	N	A	MA	Características
Estilo de Vida	antiguo					•	moderno
Tasa de interés	alta	•					baja
Salarios	altos					•	bajos
Ecología	preocupación		•				despreocupación
Inseguridad	alta	•					baja
Innovación	baja				•		alta
Crecimiento Económico	bajo					•	alto
Inflación	alta	•					baja
Crecimiento de la población	bajo					•	alto

Fuente: HAX Arnoldo y MAJLUF Nicolás. Gestión de Empresas. (1991)

En una primera observación se determina que el sector es atractivo ya que existe mayor cantidad de factores que entran en la categoría de atractivo.

2.4 Escenarios

En el marco teórico se desarrollo el método WHAT IF? de Jorge Alfredo Hermida y Serra para la construcción de escenarios, el cual se aplica a continuación y consta de los siguientes pasos:

- 1) **Horizonte y ámbito de análisis.** Identificar el período, suponemos un periodo de 5 años.
- 2) **Subescenarios.** Cada subescenario queda definido por una serie de variables que llamamos MACROVARIABLES. Estos subescenarios se explicaron en el análisis PEST.
- 3) **Asignar valor a las macrovariables.** Una vez elegidas las macrovariables de cada subescenario, hay que proceder a darles valor de acuerdo con el tipo de escenario que se esté diseñando, optimista ó pesimista.

Cuadro 10: Subescenario optimista.

SUBESCENARIO	NOMBRE DE LA MACROVARIABLE	VALOR
ECONÓMICO	Tasa de interés	baja
	Inflación	baja
TECNOLÓGICO	Disponibilidad de internet	alta
	Desarrollo de nuevos materiales	Surgen nuevos materiales
SOCIAL	Crecimiento de la población	alto
	Crecimiento de las compras por delivery	alto
LEGAL	Aumento de impuestos	bajo
	Actividad gremial: huelgas, paros.	Baja

Fuente: HERMIDA Jorge y SERRA Roberto 1989.

Cuadro 11: Subescenario pesimista

SUBESCENARIO	NOMBRE DE LA MACROVARIABLE	VALOR
ECONÓMICO	Tasa de interés	alta
	Inflación	alta
TECNOLÓGICO	Disponibilidad de internet	baja
	Desarrollo de nuevos materiales	No surgen nuevos materiales
SOCIAL	Crecimiento de la población	bajo
	Crecimiento de las compras por delivery	bajo
LEGAL	Aumento de impuestos	alto
	Actividad gremial: huelgas, paros.	alta

Fuente: HERMIDA Jorge y SERRA Roberto 1989.

4) Definir y asignar valor a las microvariables. En el cuadro 12 se muestra una radiografía de la empresa representada por sus microvariables más representativas.

Cuadro 12: Microvariables

MICROVARIABLE	VALOR
Acceso a proveedores	favorable
Nivel de costos fijos	bajo
Cantidad de competidores	medio
Cantidad de clientes	alta
Disponibilidad de sustitutos	nula

Fuente: HERMIDA Jorge y SERRA Roberto 1989.

Como se observa, también a las microvariables debemos darles algún valor para que tenga sentido el impacto con el macroescenario.

5) Matriz de impactos. En la matriz de impactos, se cruza el escenario diseñado, con la radiografía de la empresa. La matriz de impactos tiene por filas cada una de las microvariables de la radiografía y por columnas cada una de las macrovariables del escenario, como se muestra en el cuadro 13 y 14.

Cuadro 13: Matriz de impacto escenario optimista.

	ECONÓMICO		TECNOLÓGICO		SOCIAL		POLÍTICO		TOTAL
	T. interés (baja)	Inflación (baja)	Internet (alto)	Desarrollo de nuevos materiales (alto)	Crecimiento de la población (alto)	Delibery (aumento de su uso)	Impuestos (bajos)	Actividad Gremial (baja)	
Acceso a proveedores	+4	+2	+4	+4	+2	0	+4	+4	+24
Nivel de costos fijos	+4	+5	0	0	-1	+1	+4	+3	+16
Cantidad de competidores	0	+3	-2	-1	-1	0	-2	-1	-4
Disponibilidad de sustitutos	0	0	-1	-3	0	0	-1	0	-5
Cantidad de clientes	+3	+3	+3	-2	+4	+4	+4	+2	+21
TOTAL	+11	+13	+4	-2	+4	+5	+9	+8	

Fuente: HERMIDA Jorge y SERRA Roberto 1989.

Cuadro 14: Matriz de impacto escenario pesimista.

	ECONÓMICO		TECNOLÓGICO		SOCIAL		POLÍTICO		TOTAL
	T. interés (alta)	Inflación (alta)	Internet (bajo)	Desarrollo de nuevos materiales (bajo)	Crecimiento de la población (bajo)	Delibery (bajo uso)	Impuestos (altos)	Actividad Gremial (alta)	
Acceso a proveedores	-2	-3	0	-1	-1	0	-2	-2	-11
Nivel de costos fijos	-2	-4	0	0	-1	-1	-3	-2	-13
Cantidad de competidores	0	-3	+2	+1	+1	0	+2	+1	+4
Disponibilidad de sustitutos	0	0	+2	+2	0	0	+1	0	+5
Cantidad de clientes	-1	-1	-2	1-	-4	-3	-4	-2	-18
TOTAL	-5	-11	+2	+1	-5	-4	-6	-5	

Fuente: HERMIDA Jorge y SERRA Roberto 1989.

6) Matriz de oportunidades y amenazas. En la última fila de la matriz se pueden observar las oportunidades y amenazas en forma cuantitativa, que resultan de la interacción del escenario macro y el negocio.

En el cuadro 15 se muestran las oportunidades y las amenazas de nuestra empresa.

Cuadro 15: Oportunidades y amenazas
Escenario optimista

OPORTUNIDADES	T. interés (baja)	+11
	Inflación (baja)	+13
	Internet (alto)	+4
	Crecimiento de la población (alto)	+4
	Delibery (uso)	+5
	Impuestos (bajos)	+9
	Actividad Gremial (baja)	+8
AMENAZAS	Desarrollo de nuevos materiales (alto)	-2

Fuente: HERMIDA Jorge y SERRA Roberto 1989.

$$\text{FEE} = \text{FACTOR EXTERNO DE ESCENARIOS} = \sum_{M(1)}^{M(8)} \text{si } M > 0 = + 54$$

Este factor da una idea del humor de la demanda en ese escenario y para esa empresa. Cuanto más grande este factor, mejor escenario enfrenta la empresa.

$$\text{FEE} = \text{FACTOR EXTERNO DE ESCENARIOS} = \sum_{M(1)}^{M(8)} \text{si } M < 0 = -2$$

Este factor nos muestra las amenazas que sufre la empresa, en comparación con las oportunidades que son mayores, podemos concluir que este escenario resultaría favorable para empresa.

Cuadro 16: Oportunidades y amenazas
Escenario pesimista

AMENAZAS	T. interés (baja)	-5
	Inflación (baja)	-11
	Crecimiento de la población (alto)	-5
	Delibery (uso)	-4
	Impuestos (bajos)	-6
	Actividad Gremial (baja)	-5
OPORTUNIDADES	Desarrollo de nuevos materiales (alto)	+1
	Internet	+2

Fuente: HERMIDA Jorge y SERRA Roberto 1989.

Siguiendo la metodología anterior se observa que la suma de las amenazas nos da como resultado -36 y las oportunidades +3, por lo que en el caso de darse este escenario la empresa debería definir nuevos planes de acción.

7) Matriz de fortalezas y debilidades. Los valores positivos de la suma algebraica de cada fila constituyen lo que llamamos “fortalezas” y los valores negativos “debilidades”. De esta forma, en la última columna de la matriz se observan las fortalezas y debilidades en forma cuantitativa, que resultan de la interacción del escenario macro y el negocio. En la tabla 7 se muestran las fortalezas y debilidades para nuestro ejemplo.

Cuadro 17: Fortalezas y debilidades

Escenario Optimista

Fortalezas	Acceso a proveedores	+24
	Nivel de costos fijos	+16
	Cantidad de clientes	+21
Debilidades	Cantidad de competidores	-4
	Disponibilidad de sustitutos	-5

Fuente: HERMIDA Jorge y SERRA Roberto 1989.

$$\text{FIE} = \text{FACTOR INTERNO DE ESCENARIOS} = \sum_{m(1)}^{m(5)} \text{Sumar si } m < 0 = -9$$

Este factor da una idea de los ajustes que tendrá que hacer la empresa para enfrentar el escenario. Cuánto más grande sea este factor, más debilidades tiene la empresa, tal como está definida, y más correcciones tendrá que hacer para mantenerse competitiva.

$$\text{FIE} = \text{FACTOR INTERNO DE ESCENARIOS} = \sum_{m(1)}^{m(5)} \text{Sumar si } m > 0 = 61$$

Como se observa las fortalezas son mayores que las debilidades.

Cuadro 18: Fortalezas y debilidades.

Escenario pesimista

Debilidades	Acceso a proveedores	-11
	Nivel de costos fijos	-13
	Cantidad de clientes	-18
Fortalezas	Cantidad de competidores	+4
	Disponibilidad de sustitutos	+5

Fuente: HERMIDA Jorge y SERRA Roberto 1989.

Siguiendo la metodología anterior la suma de las debilidades da -42 y las fortalezas 9 por lo que en este caso la empresa tendrá que analizar sus debilidades para así transformarlas en fortalezas a la hora de competir en el mercado.

En el capítulo 4 se utiliza la matriz FODA, para crear estrategias, donde allí se tiene en cuenta el análisis de los escenarios realizado en este capítulo.

2.5 Índice de gestión total

Este constituye un instrumento útil para formular, implementar y controlar estrategias en forma dinámica y continua, es decir, permite colaborar en la formulación de la estrategia, la implementación y el seguimiento, como así también en toda la introducción de correcciones de la estrategia, monitoreando a las estrategias en acción.

Se puede considerar ciertas pautas para la selección de los índices dependiendo de la empresa analizada, por ejemplo:

1. Cuáles son las variables relevantes; en nuestro caso serían:
Rentabilidad, Ventas, Costos, Participación de mercado, Satisfacción del cliente, Rotación de inventario.
2. Dar la importancia relativa a cada variable:
 - Rentabilidad.....25%
 - Ventas.....15%
 - Costos.....10%
 - Participación de mercado.....10%
 - Satisfacción del cliente.....30%
 - Rotación de inventario.....10%
3. Analizar cuales son mensurables y desechar aquellas que no lo sean.

4. Cuáles de estas variables son también importantes para los competidores a la hora de buscar una ventaja competitiva.
5. Ver como se pueden agrupar y reagrupar para lograr mediciones selectas.

A continuación se analizarán algunos indicadores que se adaptan a la empresa elegida:

- ∞ Índices económicos.....35%
- ∞ Índices de mercado.....40%
- ∞ Índice financiero.....25%

- ∞ **Índices económicos:** estos pretenden medir las utilidades de la empresa en relación a las ventas, inversiones realizadas, etc. Una herramienta interesante es la contribución ya que tiene en cuenta precio, de venta, costo variable y volumen de venta.

Las decisiones a tomar se refieren a:

- Contribución de cada producto que ofrece la empresa.
Consideraremos la contribución de su producto principal. (70%)

Considerando a la siguiente fórmula como la utilidad total:

$$U = V - CV - CF$$

U= utilidad
V= ventas
CV= costo variable
CF= costo fijo

La siguiente fórmula representa: $uv =$ utilidad sobre ventas

El índice será: Utilidad / Ventas.....U/V

- Contribución de cada cliente

Tendremos en cuenta la contribución de cada uno de los distintos tipos de clientes con los que cuenta la empresa (30%)

$$Ccl = V_{c1} / V$$

Ccl = clientes
V= ventas
V_{c1} = ventas
cliente 1
Cl 1= tipo de
cliente.

- ∞ **Índices de mercado:** aquí tendremos en cuenta la fidelización de los clientes. Esta pretende medir el grado de retención que la empresa está realizando con sus clientes. Una forma de medir es comparando la cantidad de clientes existentes que haya tenido en un período anterior (t-1) con el actual (t) y eliminar de la lista actual todos aquellos que no aparecieron en la primera.

- Fidelización.....clientes existentes periodo t /clientes t-1. (75%)

$$F = Cl.t / Cl.t-1$$

Cl.t = clientes
periodo t
Cl.t-1= cliente
periodo t-1

- Clientes nuevos.....Clientes nuevos/clientes Totales (25%)

$$iCLn = CLn / CLt$$

iCln = índice clientes nuevos
 CLn= cliente nuevos
 CLt= cliente totales

∞ **Índice financiero:** Aquí tenderemos en cuenta la rotación de inventario:

- Rotación de inventario.....Ventas / Inventario (60%)

$$R = V / I$$

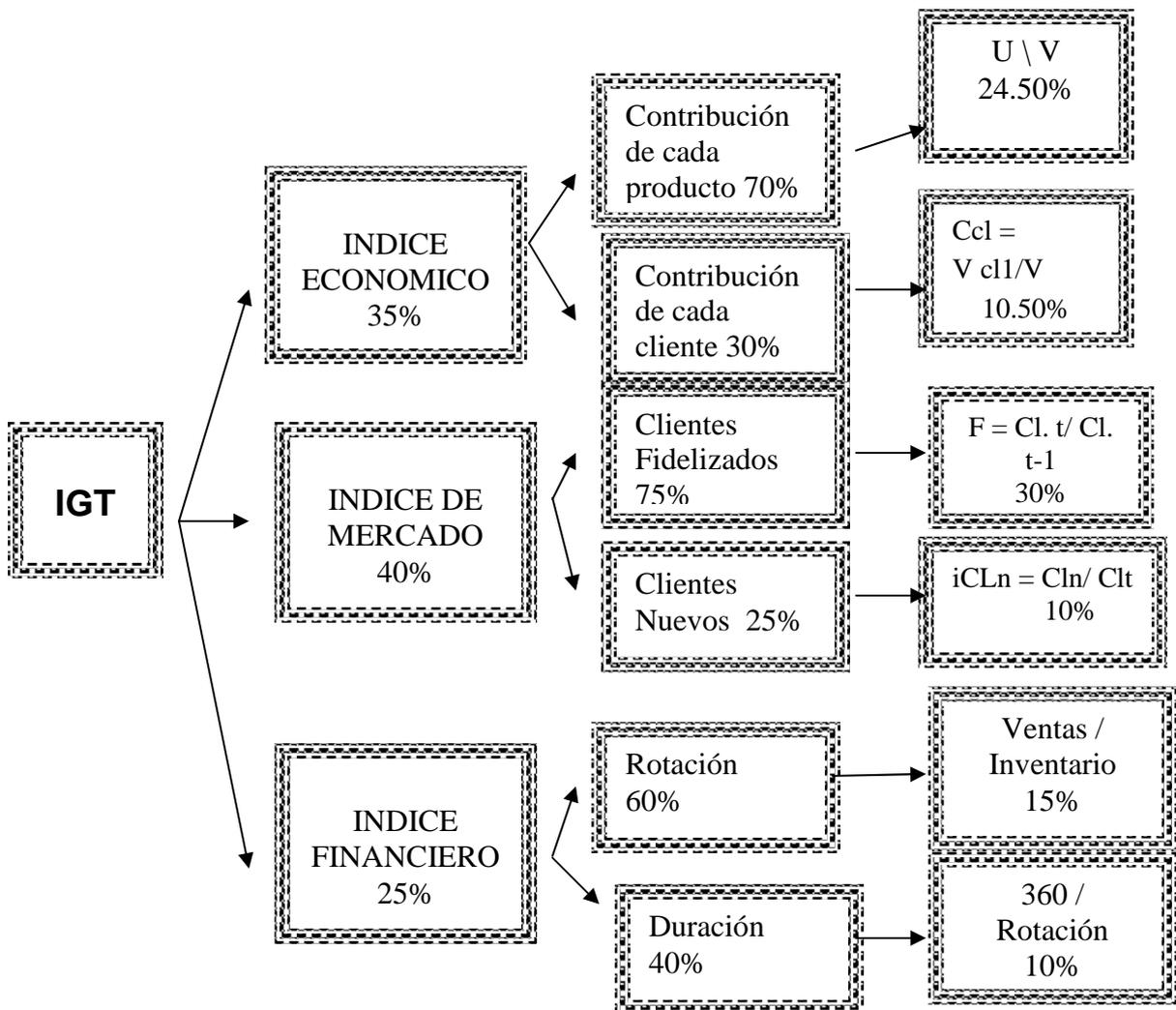
R = Rotación
 V= Ventas
 I = Inventario

- Duración de inventario..... 360días / Rotación (40%)

$$D = 360 / R$$

Gráfico 3: IGT

En el siguiente gráfico se presenta un resumen del Índice de Gestión Total donde aparecen a la derecha la importancia relativa de cada uno de los subíndices de tal forma que la sumatoria de todos da el 100%.



CAPÍTULO 3

MICROENTORNO DE LA EMPRESA OBJETO

3.1 Introducción

En el capítulo 1 se mostraron dos modelos de análisis del microentorno. Se considera mas adecuado para aplicar en esta empresa el marco teórico de Michael Porter de las 5 fuerzas. La justificación es que el modelo de Bueno Campos considera fuerzas externas (poder público, agentes sociales, gremios) las cuales pertenecen al macroentorno estudiado en el capítulo 2; y además incluye la competencia internacional, la cual no es elemento de análisis para este trabajo.

3.2 Análisis de microentorno según Michael Porter (1984).

La situación de la competencia en un sector depende de 5 fuerzas básicas. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial del sector³⁰. A continuación se detallarán cada una de estas 5 fuerzas que afectan a la empresa.

3.2.1 Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad es una de las barreras mas importantes ya que sobre todo los supermercados realizan fuertes movimientos competitivos, valiéndose de la ventaja que tienen en cuanto a volúmenes de compras y atracción de clientes utilizando publicidad masiva.

Factores estructurales que determinan la rivalidad entre competidores existentes son:

- *Cantidad de los competidores*: se refiere a la cantidad y magnitud de las compañías en un sector en particular. Las estructuras varían de fragmentadas, las cuales contienen una gran cantidad de empresas medianas o pequeñas, pero ninguna en posición de dominar al sector; y las consolidadas, la cual es dominada por una pequeña cantidad firmas. En este caso nos encontramos con una estructura fragmentada, que se caracteriza por bajas barreras de ingreso y productos populares difíciles de diferenciar. Dentro del sector podemos encontrar varias empresas medianas, dentro de las cuales se encuentra la empresa estudiada, y pequeñas firmas que compiten en pequeña escala. La intensidad de la rivalidad de sus competidores dentro del mercado local representa un problema para la firma.

³⁰ PORTER, Michael, op. cit. Pág 24.

- *Grado de diferenciación:* si el producto es homogéneo, el cliente evalúa precios y servicios. Aquí podríamos mencionar que es un factor sumamente importante que influye en la rivalidad del sector, los precios accesibles, la variedad de productos como la grata atención al cliente es lo que logra la mayor diferenciación.
- *Barreras de salida:* se los llama a los factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aún cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión. Dentro de las principales barreras de salida podemos nombrar a las siguientes:

a..Activos especializados: para el negocio o por su ubicación, tienen bajo nivel de liquidación, transferencia o transformación. La tecnología utilizada para la actividad no es especializada por lo tanto no presenta ninguna dificultad a la hora de salir del sector.

b..Costos fijos de salida: estos incluyen contratos laborales, costos de reinstalación mantenimientos. Aquí la barrera de salida más importante sería los contratos laborales en caso de decidir abandonar el negocio.

c.. Barreras emocionales: se refiere a la resistencia de los administradores a tomar la decisión de salir, a causa de la identificación que tienen con el negocio en particular, la lealtad a los empleados, temor por la propia carrera, orgullo, etc.

Las barreras emocionales no suelen constituir una importante barrera de salida, ya que la empresa recientemente se inicia en el rubro; por lo cual sus miembros no se sienten muy identificados con la misma, lo que les permite abandonar el negocio en caso que no sea rentable.

d.. Restricciones sociales y gubernamentales: en cuanto a la falta de apoyo para la salida por la preocupación por el desempleo y efectos económicos regionales. Actualmente no existe ninguna restricción del gobierno para aquellas empresas que quieran retirarse de la actividad.

Los principales competidores de esta empresa son:

- Supermercado Átomo.

Esta importante cadena de supermercados pertenece a la familia Millán. Se encuentra en Mendoza, San Juan y También en Río IV y Villa Mercedes. Se dedica a la venta de Alimentos Bazar, Herramientas, Juguetería, Librería, Limpieza.³¹

- Supermercado Veá.

Veá nació hace más de 39 años en la ciudad de Mendoza y desde allí fue año a año creciendo y expandiéndose a todo el país, contando hoy con más de 100 locales en trece provincias. En la actualidad Veá es una de la cadena de supermercados con más cobertura de la Argentina con locales ubicados en todo el país, desde Orán, en la provincia de

³¹ www.guiasenior.com; consultado el 15 de abril de 2011.

Salta hasta Puerto Madryn, en la provincia de Chubut. Centraliza el 80% de su mercadería en tres centros de distribución de última generación.³²

- Supermercado Carrefour.

En la ciudad de San Martín este supermercado se encuentra a unas 6 cuadras de Sonrisa de Sol. El grupo Carrefour se ha convertido en un líder de la distribución en el mundo. Segundo distribuidor mundial y primer distribuidor europeo.

Actualmente desarrolla cuatro formatos principales de tiendas de alimentación: los hipermercados, los supermercados, el maxidescuento y las tiendas de proximidad. El grupo Carrefour cuenta hoy con más de 15.500 tiendas explotadas en propiedad o en franquicia. El Grupo desarrolla actualmente su actividad en tres grandes mercados: Europa, América Latina y Asia. Presente en 35 países, realiza más del 58% de su cifra de ventas fuera de Francia. Su principal actividad: la distribución y comercialización minorista en cadena, tanto de productos alimenticios como no alimenticios.³³

- Pañalera Sarmiento.

Ubicada a 5 cuadras de Sonrisas de Sol esta es su principal competidor. Tiene aproximadamente 5 años de vida y es atendida por sus propios dueños que siendo jubilados decidieron comenzar con esta actividad. Según un relevamiento en forma personal de información y por allegados se pudo determinar que el trato de estos no es agradable hacia los clientes.

- Pañalera Mitre.

Ubicada a 12 cuadras, con 10 años de vida, es atendida por sus propios dueños quienes no solo se dedican a la venta de pañales sino también librería, alimentos, regalería, es el típico almacén de barrio. Pero con un moderado stock de pañales y precios bajos.

3.2.2. Amenazas de ingreso

En el capítulo 1 se explicó los factores que incluyen las barreras de ingreso, los cuales se detallarán a continuación:

- *Requisitos de Capital:* Los requerimientos de capital en este sector no son tan importantes en comparación con otros sectores como el vitivinícola o ganadero a manera de proporcionar un ejemplo, por lo tanto no es una barrera tan significativa.
- *Diferenciación del producto:* No es una importante barrera de ingreso para la parte del sector donde la empresa en estudio desarrolla su actividad, ya que solamente existe una sola pañalera la cual es competencia de la empresa, y algunos supermercados, y la lealtad del

³² www.supermercadosvea.com.ar; consultado el 15 de abril de 2011.

³³ www.carrefour.com.ar; consultado el 15 de abril del 2011.

cliente se basa principalmente en las diferencias de precio, y atención personalizada mas que en la imagen del negocio.

- *Desventajas en costos independientes de las economías de escala:*

Como se dijo en el capítulo 1, este tipo de ventajas se puede obtener en algunos casos como:

- * Productos patentados, en cuanto a su diseño, tecnología o secretos.
- * Acceso favorable a materias primas.
- * Ubicaciones favorables.
- * Subsidios obtenidos del gobierno.
- * Curva de aprendizaje o de experiencia: en algunos negocios existe la tendencia a declinar los costos unitarios de su producción a medida que adquiere más experiencia acumulada en la elaboración de un producto, venta, prestación de servicios.

De acuerdo con este tipo de barrera la empresa se encuentra en una posición muy favorable ya que al ser una de las primeras pañaleras en la zona este y contar con el apoyo de las ya establecidas pañaleras que se encuentran en la zona céntrica de Mendoza le ha permitido adquirir la experiencias de estas en cuanto ha manejo de mercadería , capacitación de sus empleados, y por sobre todo ubicarse en una zona optima donde hay gran fluidez de bebes, niños y mamas embarazadas, por encontrarse esta cerca de una clínica llama Ateneo especializada en nacimientos, un colegio primario donde asisten niños de 3 a 13 años y una guardería dedicada al cuidado de niños entre sus primeros días de nacimiento hasta 4 años.

- Políticas gubernamentales: Esta barrera aparece en el caso de que el gobierno limite la actividad.

En la actualidad no existe ningún tipo de restricción gubernamental para ingresar a la actividad.

- Costos cambiantes: es decir la barrera creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor.

Los costos cambiantes representan un importante barrera de ingreso en el sector ya que no existen en el medio una gran cantidad de proveedores de insumos de la actividad y en el caso de que la empresa se viera obligada a cambiar de proveedor tendría dificultades en conseguir los insumos de características idénticas por medio de otros proveedores.

- Acceso a los canales de distribución: la barrera se puede crear, asegurando la distribución para su producto. La empresa en este sentido no se ve afectada por esta barrera ya que vende directamente al público a través de su local de ventas

3.2.3. Presión de los sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que cumplen la misma función que el producto ofrecido por el sector analizado.

En el sector en el que se desenvuelve la empresa podemos ver que el producto principal (pañales descartables) posee como sustitutos el pañal de tela pero los avances tecnológicos, la

comodidad, el precio más accesible de los pañales descartables a provocado su extinción con el paso del tiempo; por lo que concluimos que no posee la organización un producto sustituto que pueda ejercer una amenaza para la organización.

3.2.4. Poder negociador de los proveedores

Ellos pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados.

En el presente caso la organización sufrió de esta amenaza cuando se produjo la crisis del campo, ya que uno de los principales proveedores dejó de abastecer a la organización por no considerarla un cliente importante, lo que trajo aparejado una baja en las ventas y por lo tanto una caída en la rentabilidad.

3.2.5. Poder de negociador de los compradores

Los compradores compiten en el sector forjando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicio y haciendo que los competidores compitan entre ellos.

Se concluye que los compradores no representan una sustancial amenaza en relación a los ítems explicados en el capítulo 1.

Estos no se concentran o compran grandes volúmenes, porque las ventas de este negocio están destinadas a las familias. Si podríamos decir que el comprador tiene información total: con los avances de la informática los compradores pueden contar con una amplia información ya sea de precios, productos y servicios ofrecidos por las distintas empresas. Este es un factor que afecta a todas las empresas del sector y de otros sectores.

3.3 Grupos estratégicos

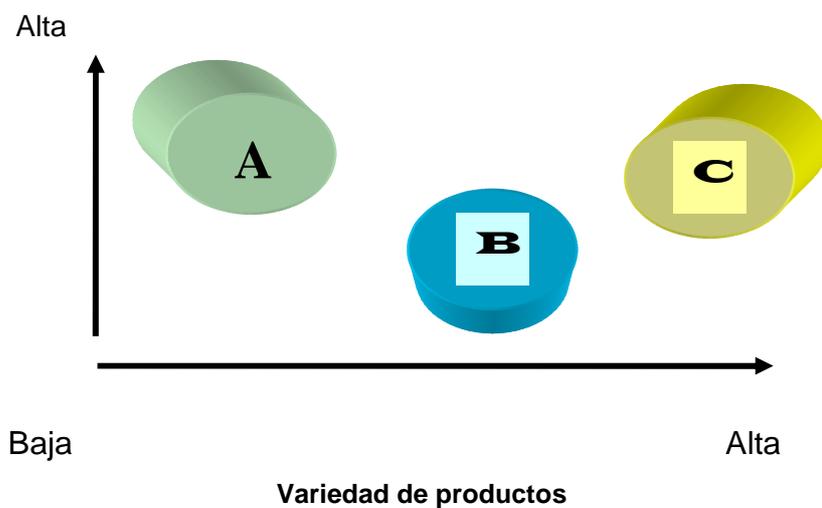
Los sectores están divididos en grupos llamados grupos estratégicos.

Estos grupos están formados por empresas que esencialmente siguen la misma estrategia. Por lo tanto pueden ser distinguidas y clasificadas en grupos estratégicos, de acuerdo a las dimensiones estratégicas.³⁴

Al momento de agrupar a las empresas del sector que siguen estrategias similares; elegimos dos dimensiones para conocer cuales son los grupos estratégicos que se encuentran en el sector.

- 1) Atención al público.
- 2) Variedad de productos.

³⁴ Hax y Majluf, op. cit. Pág 84.

Gráfico 4: Grupos estratégicos**Atención al público**

Fuente: Elaboración propia.

- A) Almacenes y farmacias.
- B) Vea, Carrefour, Átomo.
- C) Sonrisas de sol, pañalera Sarmiento, pañalera Mitre.

3.4 Ventajas de ubicación

La empresa ofrece sus productos a clientes, que se ubican en su gran mayoría en los alrededores del Departamento General San Martín de Mendoza, por lo que su ubicación en el centro de este resulta ampliamente favorable. En las cercanías de la empresa nos encontramos con una clínica para madres embarazadas, un jardín maternal y un colegio primario, estas instituciones son un núcleo de actuales y potenciales clientes.

Otra ventaja de su ubicación es que no resulta un inconveniente para sus trabajadores trasladarse hacia la empresa.

3.5 Cúmulos o clusters

A continuación se especifica el cúmulo al que pertenece la empresa, donde se da una breve explicación de sus distintos componentes.

Gráfico 5: Cúmulo del negocio.



Fuente: Elaboración propia.

Proveedores de equipos: son todas aquellas organizaciones encargadas de suministrar a las empresas la tecnología necesaria para llevar a cabo los procesos de venta. En este caso la empresa estudiada se asesora en informática por una empresa llamada Computat.

Clientes: los clientes más importantes son las familias (consumidores finales), y en algunos casos farmacias y mutuales.

Entidades financieras: todas aquellas instituciones que proveen crédito para poder financiar las actividades inmediatas de la empresa y servicios bancarios. La empresa trabaja con la sucursal del banco Macro en el departamento de Gral. San Martín.

Distribuidores: aquí encontramos cuatro distribuidores: Pañalyn, Basualdo, y Mackro que son los proveedores de la firma.

Instituciones educativas: este incluye secundarias, terciario y universidades de ciencias económicas.

Gobierno: el Gobierno define las reglas a seguir en cuanto a legislación para poder desarrollar en forma correcta la actividad, además de imponer tasas e impuestos que afectan a la empresa.

Cúmulo de salud: en este caso podemos mencionar que la empresa está directamente relacionada con las salud de los bebés y niños y si bien no existe algún tipo de certificación de

sistemas de calidad para su rubro, se exige que los productos estén aptos para el consumo teniendo como referencia básicamente la fecha de vencimiento de los mismos, el buen estado del los productos (que estos no estén manipulados, consumidos, rotos).

3.6 Perfil atractivo del sector

Se analiza el perfil del sector teniendo en cuenta las variables correspondientes al micro entorno, específicamente a las 5 fuerzas de Michael Porter, y a las estudiadas en el Análisis PEST macroentorno.

Cuadro 19: MACROENTORNO

Variables o Factores	Características	MPA	PA	N	A	MA	Características
Factores Políticos - Legales							
Alianzas entre empresas	Pocas		X				Muchas
Regulación de la industria	Alta				X		Baja
Subsidio	No			X			Si
Factores Económicos							
Nivel Salarial	Altos				X		Bajos
Inflación	Alto	X					Bajo
Impuestos	Aumentan	X					Bajan
Factores Sociales - Culturales							
Distribución de la renta	Desigual		X				Equitativa
Costo de Vida	Alto		X				Baja
Estilo de Vida	Antigua					X	Moderno
Factores Tecnológicos							
Innovación	Pocas				X		Muchas
Patentes	No					X	SI

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 20: MICROENTORNO

Variables o Factores	Características	MPA	PA	N	A	MA	Características
Barreras de Ingreso							
Diferenciación del producto	Escasa	X					Grande
Requerimientos de Capital	Elevados				X		Bajo
Experiencia	No importante				X		Muy importante
Protección del Gobierno	Elevada			X			Inexistente
Barreras de Salida							
Especialización de activos	Elevada					X	Baja
Costos fijos de salida	Elevados					X	Bajos
Barreras Emocionales	Elevadas		X				Bajas
Rivalidad							
Tamaño de los Competidores	Grandes				X		Pequeños
Costos Fijos elevados	Elevados		X				Bajos
Características del producto	Genérico	X					Prod. Único
Diversidad de competidores	Elevada		X				Baja
Poder de los Compradores							
Cantidad de compradores importantes	Pocas				X		Muchos
Costos de cambio de comprador	Altos		X				Bajos
Información Total	Mucha	X					Poca
Poder de los Proveedores							
Cantidad de proveedores importantes	Pocos	X					Muchos
Costo por cambiar de proveedor	Elevados		X				Bajos
Amenaza de integración Adelante	Elevada					X	Baja
Disponibilidad de Sustitutos							
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande					X	Pequeña
Relación precio - valor del producto	Elevada				X		Baja

Fuente: Elaboración propia.

Se observa mayor cantidad de factores nulos o atractivos, por lo que se estima que el sector es atractivo.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 Introducción

Como se dijo en el capítulo 1 del Marco Teórico, se utilizará la metodología sugerida por el Lic. Hugo Ocaña, para realizar el análisis de la empresa, el cual incluye la definición de identidad organizacional, la diferencia y la eficiencia empresaria. En el final del capítulo se evalúa la empresa utilizando las matrices BCG, Mc Kinsey y ADL.

4.2 Identidad

La identidad es la relación entre la visión corporativa, la cultura y la estructura³⁵.

4.2.1 Visión empresaria

La formalización de la visión trae como consecuencia el surgimiento de la misión del negocio y creencias, formada a su vez por:

- ❖ *Clientes*: el negocio esta orientado principalmente a niños desde su primer día de nacimiento hasta los 3 años de edad, y también a las mamás embarazadas las cuales necesitan diferentes productos para el día de nacimiento de su hijos.
- ❖ *Ámbito geográfico*: ubicada en el centro del Departamento de General San Martín, pretende captar los clientes que residen en dicho departamento.
- ❖ *Ventaja competitiva empresaria*: la empresa busca lograr una diferencia sostenible en el tiempo basándose en su identidad, y ello se refiere al trato personalizado que sus dueños, vendedores, tiene con sus clientes de modo de conocer directamente sus necesidades.
- ❖ *Productos* : incluye una gran variedad de productos entre ellos encontramos:

³⁵ OCAÑA, Hugo, op. cit. Pág. 2

Cuadro 21: Productos

NIÑOS	MAMAS	PRODUCTOS DE LIMPIEZA
Pañales	Pañales para adultos	Jabón para la ropa
Jabones	Toallitas femeninas	Shampoo
Shampoo	Protectores diarios	Enjuague
Crema de enjuague	Protectores mamarios	Jabón de tocador
Toallitas húmedas	Apósitos posparto	Papel higiénico
Colonias	Cremas	Rollo de cocina
Talcos		Desodorantes
Chupetes		Maquinas de afeitar
Mamaderas		Cepillos de dientes
Mordillos		Pasta dentrifica
Juguetes		Alcohol
Cremas para paspaduras		Alicates
Cohechitos		
Andadores		
Cunas		
Sillas para comer		

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 Cultura corporativa

Las estructuras organizacionales se encuentran influenciadas por dos tipos de culturas:

..la externa o del contexto

..la interna o la propia de la organización.

..Cultura externa:

A) La industria: o el sector de negocio donde se desarrolla la actividad de la organización; en este caso es el sector supermercadista el que impondrá reglas en cuanto a clientes proveedores, competidores, productos sustitutos y amenazas de nuevos ingresos.

B) Valores sociales: en cuanto a los valores sociales que influyen en la organización, podemos decir que la empresa tiene único establecimiento, por lo tanto las personas son reclutadas de un mismo medio social para cubrir los puestos de la empresa. La disponibilidad de mano de obra es abundante ya que los requisitos para cubrir los puestos son básicos, no se necesita demasiada capacitación, además esta es realizada por la empresa.

C) Grupos organizados: se entiende por estos a instituciones gubernamentales, asociaciones profesionales, cámaras empresarias, universidades, etc., que ejercen influencia directa sobre la

cultura de la organización. En este caso no existen grupos de gran influencia que afecten a la cultura de la organización.

..Cultura interna:

Como se dijo esta es una red de intrincadas relaciones que se ve afectada por:

A) Factores tangibles: esta resulta en primera instancia del tipo de negocio que se desarrolla en la organización. Así como puede hablarse de una cultura bancaria, mecánica etc., también puede hablarse de una cultura supermercadista. Estos factores tangibles se pueden separar en cada elemento que componen al negocio (consumidores, proveedores, producto, tecnología posición competitiva, etc.).

- *Consumidores*: en la empresa existe una gran preocupación por dar atención a las quejas provenientes de los mismos, siendo el cliente directamente comunicado con el Gerente según sea la gravedad de la queja, podemos decir por lo tanto que existe una gran predisposición para realizar tareas de servicio al cliente.

- *Productos*: la empresa cuenta con una gran variedad de productos. Se trata de buscar la máxima variedad y diferentes niveles de calidad, por lo que existen productos de menor calidad apuntados a clientes de menores recursos hasta productos de excelencia.

- *Tecnología*: este no es un factor de suma importancia para este tipo de negocios.

- *Proveedores*: la relación de la empresa con estos es armoniosa, una dificultad para la empresa es que no existe una gran cantidad de proveedores.

B) Factores intangibles: como se expresó en el marco teórico, estos definen normas de conducta y roles implícitos a desempeñarse dentro de la organización, en la empresa encontramos la puntualidad, el respeto por las normas de convivencia, la responsabilidad.

El núcleo donde se conjugan historias, símbolos, estructuras de poder, estructura organizacional, sistemas de control, rituales y rutinas se lo llama Paradigma Organizacional, del cual detallaremos a continuación, cada uno de sus elementos.

Paradigma Organizacional

..*historias*: estas respaldan a las creencias ,los valores y presunciones. Proviene de experiencias individuales vividas a través del tiempo como pueden ser sucesos, anécdotas.

Los dueños relataron que en principio uno de ellos trabaja en un local comercial ubicado en la ciudad de Mendoza el cual también se dedica al desarrollo de la actividad de la empresa ante el éxito de este negocio, fue que surgió la idea de instalarlo en el departamento de General San Martín.

..*símbolos*: representaciones de jerarquía como el tamaño y ubicación de oficinas estacionamientos, instalaciones, accesos a ciertos beneficios, etc.

En la empresa se encuentran físicamente separadas las oficinas pertenecientes al área de ventas y las del área administrativa. El estacionamiento es común para todos los miembros de la organización.

..*estructura organizacional* : de está se desprenderán los niveles de autoridad, distribución de la misma y responsabilidades, la analizaremos más adelante.

..*estructura de poder* : es el poder formalizado proveniente de la estructura organizacional y el poder informal proveniente de relaciones informales. En la empresa el poder formal esta en manos de los dueños.

..*sistemas de control*: como son procedimientos burocráticos, indicadores de gestión evaluaciones del desempeño, etc.

En cuanto a estos sistemas la empresa posee algunos procedimientos de control entre los que pudimos observar se encuentran:

-En el caso de los proveedores, para realizar sus cobranzas, las facturas deben ser previamente verificadas por administración, para corroborar quien autorizó la compra, para luego poder ser cobrada por el proveedor.

-Las órdenes son transmitidas por el gerente por escrito o en forma personal, y al final del día se verifica si se ha cumplido con la orden.

-Otro aspecto a destacar es que los superiores le otorgan mucha importancia a la puntualidad en los horarios de entrada y salida, verificando vía telefónica o personal su cumplimiento.

Matriz de actitud cultural frente al cambio.

La matriz nos muestra que existen distintos modelos de culturas organizacionales.

Cuadro 22: Matriz de Actitud Cultural frente al cambio.

		Identidad organizacional	
		alta	baja
Orientada a la diferencia	Cultura Anticipadora (anticipación)	Cultura Iniciadora (provoca)	
	Cultura Rezagada (resistencia)	Cultura Seguidora (acompañar al cambio)	

Fuente: Lic. Ocaña Hugo. Estrategia de negocios (2004)

La empresa tiene una cultura seguidora por tener una baja identidad organizacional y estar orientada a la eficiencia. Las creencias se orientan a la eficiencia debido a que al acompañar al cliente en sus cambios, las diferencias las crean estos últimos reservándose a la empresa de ser eficientes.

4.2.3 Estructura Organizacional.

Anteriormente se hizo referencia a la visión y cultura como soporte de la estrategia, pero también es fundamental tener en cuenta la estructura para llevarla adelante. En la matriz de actitud estructural frente al cambio se determina que tipo de estructura toma la empresa.

Cuadro 23: Matriz de Actitud Estructural frente al cambio.

		Énfasis en la Estructura	
		Alta	Baja
Énfasis en la Estrategia	Alta	Estructura Flexible (anticipación)	Estructura Innovadora (provoca)
	Baja	Estructura Burocrática (resistencia)	Estructura Conservadora (acompañar al cambio)

Fuente: Lic. Ocaña Hugo. Estrategia de negocios (2004)

Prevalece la estructura sobre la estrategia lo cual se caracteriza por una lenta pero segura adaptación al cambio, inexistencias de contradicciones entre los miembros de la organización los elementos constitutivos de la organización responden a comportamientos previsibles en la planificación.

En el Apéndice III, se detalla el método que se llevó a cabo para determinar el resultado de las dos matrices que se expusieron anteriormente.

4.3 Diferencia

En el marco teórico se definió que la diferencia es un impulsor de valor para la empresa específicamente existen 4 impulsores para crear diferencias que se explican a continuación.

1) Innovación

Innovar significa alterar las cosas introduciendo novedades, como impulsor de diferencias es el cambio planeado y controlado del proceso, considerando sus entradas, operaciones salidas que, con actitud crítica, se analiza el valor generado por la novedad, su impacto y su costo.

Ejemplo de un proceso de negocio y un impulsor de valor a través de la diferencia:

Actividad	
Proceso	INNOVACION
Productos	Nuevos modos de distribución: entrega a domicilio. (que en este rubro no se aplica actualmente)

2) Mejora

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

Ejemplo:

Actividad Proceso	MEJORA
Atención cliente	Al ingresar al establecimiento permitirle al cliente que el mismo tome del estante el producto, esto permite agilizar la venta.

3) Coordinación

Es disponer en forma ordenada de los procesos entre si y de las actividades de cada uno de ellos de la manera que los resultados de su dinámica se orienten hacia un fin común.

Ejemplo:

Actividad Proceso	COORDINAR
Proveedores	Que los proveedores conozcan las faltas de mercadería y preparen el pedido un día antes de la entrega., para que la empresa adquiera a tiempo los productos faltantes.

4) Adaptación

Significa orientar todas las actividades de valor a adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el cliente. Proporcionar algo diferente al cliente en el propio producto comprado.

Ejemplo:

Actividad Proceso	ADAPTACIÓN
Formas de Pago	Actualmente los clientes en otros rubros utilizan las tarjetas de débito o crédito para realizar sus compras. La empresa lo debe incorporar inmediatamente para no perder clientes.

4.4 Eficiencia

Remitiéndose al capítulo 1, la eficiencia es la habilidad que posee una empresa para utilizar los recursos al menor costo posible (eficiencia económica) o cuando existen condiciones de producción y comercialización para lograr la máxima productividad con los recursos disponibles (eficiencia técnica).

Los impulsores de costo, causantes de costos consumidos en una actividad, se encuentran asociados a las personas, los procesos y a los recursos.

4.4.1 Determinantes del costo asociados a las personas.

En la empresa en un principio se empleaba a dos personas en el mismo turno para la atención del cliente, pero con el paso del tiempo se concluyó que solo era necesario una sola para esta actividad, disminuyendo así en un 50% este gravamen.

4.4.2 Determinantes del costo asociados a los procesos.

Una de los procesos más importantes de este rubro es la atención inmediata del cliente esta es la principal diferencia de la empresa con respecto del supermercado, una de las políticas es que el tiempo estimado para la atención del mismo varíe entre tres y cinco minutos.

4.4.3 Determinantes del costo asociado a los recursos

Cada vez que se aumenta la escala de producción y comercialización por aumento de la capacidad se logran economías como consecuencia de un mayor aprendizaje especialización y mayor experiencia.

Para aplicar este concepto hacemos referencia en particular a el transporte (flete) necesario para abastecer el negocio, en un principio era necesario realizar dos viajes por semana a la ciudad de Mendoza, pero con el aumento de las ventas y por lo tanto el stock de mercaderías se logro disminuir a un viaje por semana reduciendo así considerablemente el costo de transporte.

4.5 Ventaja competitiva empresaria

La empresa alcanzará una ventaja competitiva cuando logre que la conjunción de identidad diferencia y eficiencia sea superior al alcanzado por la competencia.

Para que la empresa estime su VCE, primero deberá estimar su valor empresario V_e , como la diferencia entre la diferencia capaz de generar a un nivel e eficiencia dada ($f_s - f_o$) y luego aplicarle el efecto multiplicador de su identidad por medio del factor de individuación³⁶.

³⁶ OCAÑA, Hugo. *Estrategia de Negocio*. Mendoza. s.e (2004). Pág. 236.

A continuación se determina el proceso de negocio, para calcular la ventaja competitiva empresarial de la empresa.

En la sección de Diferencia que encontraremos en los próximos pasos se le agregan 5 items al proceso, los cuales mejorarían el proceso actual.

4.5.1 Proceso de negocio

Cuadro 24: Nivel 1, Proceso de Negocio.

PERSONAS	
PROCESOS	
RECURSOS	
<p>GERENCIA GENERAL (Políticas generales, relaciones públicas, supervisión)</p> <p>ADMINISTRACIÓN (de personal, contabilidad)</p>	
<p>COMPRAS</p> <p>Contacto proveedores, orden, recepción de compras</p>	<p>VENTAS</p> <p>Consultas Facturación Cobranza Entrega.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 25: Nivel 2, Actividad de valor: VENTAS

PERSONAS		
PROCESOS		
RECURSOS		
<p>ENCARGADO DE VENTAS (Supervisión, contacto con clientes)</p> <p>ADMINISTRACIÓN (Control de personal)</p>		
<p>Pedido de Producto</p> <p>consulta</p>	<p>Facturación</p> <p>facturación, cobranza</p>	<p>Entrega</p> <p>control entrega final</p>

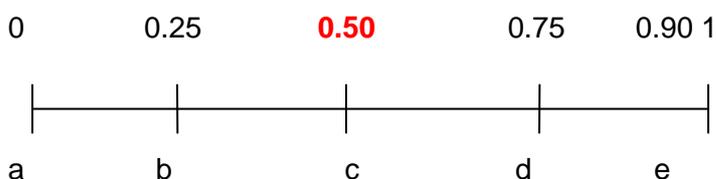
Cuadro 26: Nivel 3, Actividad Operativa de Valor: PEDIDO DE PRODUCTO.

	PERSONAS	PROCESOS	RECURSOS
Solicitud de producto	Vendedora.	Recepción de la necesidad	Catálogos, stock de mercadería.
Búsqueda de producto	Vendedora.	Consulta en existencia	
Transferencia a facturación	Vendedora.	Traspaso a caja.	

Fuente: Elaboración propia.

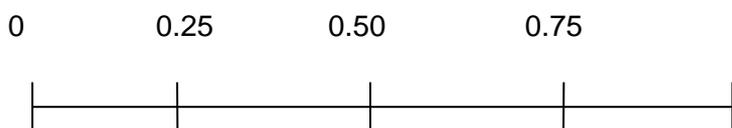
4.5.2 Estimación del factor de individuación. (Identidad)

En la entrevista realizada se obtuvo Cultura Seguidora (0.50) y Estructura Conservadora (0.50) . Por lo tanto se utilizara la siguiente escala.



- b) Cultura rezagada y estructura burocrática
- c) Cultura seguidora y estructura conservadora.
- d) Cultura anticipadora y estructura flexible.
- e) Cultura iniciadora y estructura innovadora.

En cuanto a las variables de clientes, productos, competidores, símbolos, desarrollo social y controles vamos a utilizar la siguiente escala:



NADA INSUFICIENTE MODERADO ACEPTABLE MUY ACEPTABLE

- Clientes: el nivel de conocimiento de cada cliente es medio/bajo (0.30)
- Productos: la variedad de productos es variada, aceptable, (0.65)
- Competidores: existen fuertes competidores pero su rivalidad es moderada (0.50)
- Símbolos: la empresa cuenta con un símbolo que los identifique. (0.40)
- Desarrollo Social: no se ha definido ningún plan de carrera dentro de la organización (0.01)
- Controles: estos son moderados. (0.30)

Por lo tanto se suma cada variable, se la divide por la cantidad de variables y así se obtiene el factor de individuación.

$$Fi = \frac{(0.50 + 0.50 + 0.30 + 0.65 + 0.50 + 0.40 + 0.01 + 0.30)}{8}$$

$$Fi = 0.395$$

La empresa posee un factor de individuación bajo/medio, esto indica que se debe construir una identidad más fuerte, comenzando por incentivar al personal con un plan de carrera y motivarlos para que mejoren el nivel de ventas a través de incentivos o premios.

4.5.3 Estimación del factor de sofisticación. (Diferencia)

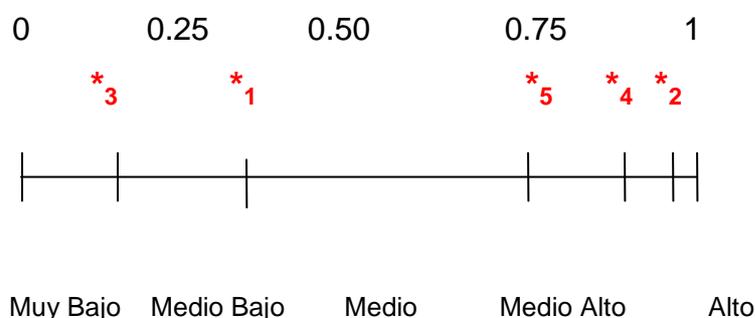
Aquí se analizan los impulsores para crear diferencias nombrados anteriormente, en el nivel 2, Ventas.

Cuadro 27: Nivel 2

	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación
Pedido de producto	Permitirle al cliente tomar el producto del estante. ¹			
Facturación		Sistematizar el sistema de facturación, aplicando algún software de gestión. ²		Adaptar la utilización de tarjeta de débito o crédito. ⁴
Entrega			El cliente recibe el producto al llegar al mostrador. ³	Pedirle al cliente que traiga su propia bolsa. ⁵

Fuente: Elaboración propia.

⁵-Esto permitiría ahorrar en cuanto a la compra de bolsas y proteger el medio ambiente, lo cual revela responsabilidad empresarial, que con la consecuencia del cambio climático se les exige a las empresas la protección del medio.



Importancia de cada ítem.

Ítem 1: se considera importancia de 0.30

Ítem 2: 0.90

Ítem 3: 0.20

Ítem 4: 0.80

Ítem 5: 0.75

Para calcular la ponderación:

Ítems 2 ≥ 4 ≥ 5 ≥ 1 ≥ 3 ≥ significa mayor

Por lo tanto consideramos los siguientes puntos.

$$62 \geq 55 \geq 45 \geq 31 \geq 23 = 216$$

$$\text{Ítem 1} = 31/216 = 0.14$$

$$\text{Ítem 2} = 62/216 = 0.28$$

$$\text{Ítem 3} = 23/216 = 0.11$$

$$\text{Ítem 4} = 55/216 = 0.26$$

$$\text{Ítem 5} = 45/216 = 0.21$$

100

Factor de

$$\text{Sofisticación} = 0.30 \times 0.14 + 0.90 \times 0.28 + 0.20 \times 0.11 + 0.80 \times 0.26 + 0.75 \times 0.21$$

$$\text{FS} = 0.042 + 0.252 + 0.022 + 0.208 + 0.1575$$

$$\text{FS} = \underline{0.6815}$$

Considerando que los ítems comprendidos en la actividad de ventas generarían diferencias medias altas.

4.5.4 Estimación del factor de optimización. (Eficiencia)

En este punto se calculará el costo de la mano de obra para así calcular el factor de optimización del proceso de ventas.

1- Mano de obra directa:	1800
2- Mano de obra indirecta:	2000
3- Recursos directos:	200
4- Recursos indirectos:	1800

5800

- 1- Incluye costo de mano de obra de las dos vendedoras.
- 2- Se considera la dueña – encargada.
- 3- Incluye el gasto de bolsas y factureros.
- 4- Incluye costos fijos como alquiler, servicios, impuestos.

Todos los costos son mensuales.

La cantidad estimada de entregas mensuales son **450**. *

*Se calculó en base de ventas de 18000 pesos mensuales por una compra de 40 pesos por cliente.

Unidad de estimación de costo de mano de obra asignada/cantidad de entrega mensuales.

FO= 5800/450= 12.88

Normalización de Fo.

Mejor costo estimado 10. Peor costo estimado 30.

Diferencia entre el mejor y el peor 20

Diferencia entre el mejor y 12.88=2.88

Si 10 es 1, 2.88 es $2.88/10= 0.288$

Por lo tanto **FO = 0.288**

La eficiencia que ha logrado la empresa es baja.

4.5.5 Estimación de la competencia esencial a través de los factores de individuación sofisticación y optimización.

Anteriormente concluíamos que el valor para el cliente (Vc) es igual al valor para la empresa (Ve).

El cliente percibe un valor asociado al producto (V_c) que lo motiva a su compra. Cuando la empresa es capaz de crear un valor (V_e) que iguale al percibido por el cliente, entonces está generando una Ventaja Competitiva Empresaria (VCE). Para la empresa.

$$VCE = \boxed{\text{FiVe}}$$

Dado que para el cliente:

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

Y para la empresa:

$$\begin{aligned} V_e &= \text{Diferencia} - \text{Eficiencia} \\ &= 0.6815 - 0.288 = 0.3935 \end{aligned}$$

Entonces:

$$\boxed{VCE = f_i (f_s - f_o)}$$

$$\mathbf{VCE = (1 + 0.395) (0.3935) = 0.5489}$$

La empresa posee una Ventaja Competitiva Empresaria por encima de la media que a logrará básicamente por la atención personalizada hacia sus clientes, para formar parte de su identidad, en comparación con sus competidores, y los impulsores para crear diferencias nombrados anteriormente.

4.6 Análisis de la competencia y posición competitiva

a) Condiciones competitivas

En este punto se describen las condiciones competitivas de la empresa a nivel Unidades Estratégicas de Negocio (UEN).

Según lo analizado se define como una UEN del negocio el producto pañales por ser estos son un conjunto de productos orientados a satisfacer al grupo segmentado bebés de 0 a 3 años, teniendo una misión deferente, clientes diferentes y ventaja competitiva. También se considera otra UEN a los productos orientados ha satisfacer las necesidades de las mammas que concurren al local.

Evaluación de UEN a través de las matrices BCG, Mc Kinsey y ADL.

Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

En esta matriz se analizan dos variables:

- Crecimiento de mercado

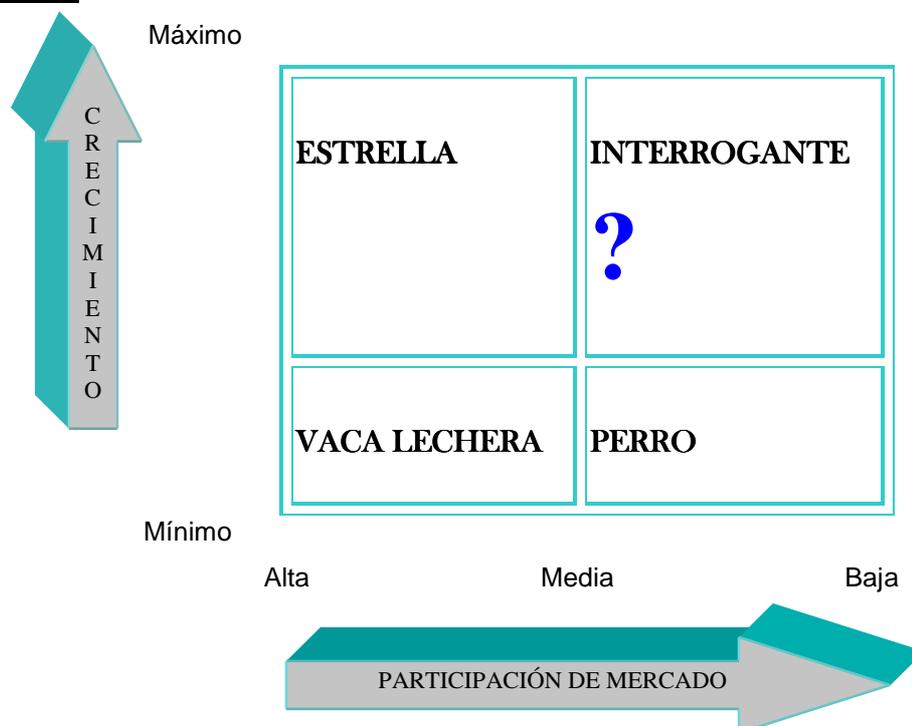
Según conclusión de los dueños y su conocimiento del mercado consideran que el crecimiento es alto.

- Participación de mercado

En el caso de la participación esta es baja en comparación de los supermercados e hipermercados.

Esquemáticamente la matriz se representa de la siguiente manera:

Cuadro 28: Matriz BCG



Fuente: PHILIP, Kolter, GARY, Armstrong. *Mercadotecnia*. Prince-Hall. México. (1996). Pág. 43.

De acuerdo a la participación de mercado y el crecimiento del mismo podemos concluir que el negocio es interrogante, lo que significa que necesita aumentar la participación y esto se logra a través de la inversión.

Matriz Mc Kinsey o General Electric (GE)

La matriz relaciona la variable atractivo del sector con la variable posición competitiva de la empresa.

En nuestro caso tomaremos las siguientes variables para definir el atractivo del sector.

1. Crecimiento del mercado
2. Rivalidad
3. Rentabilidad
4. Requerimientos Tecnológicos

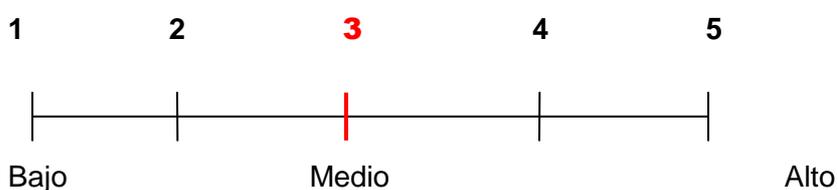
Variables de la posición competitiva:

1. Participación de mercado
2. Marca del producto
3. Precio
4. Capacidad de los recursos humanos

Desarrollo de la matriz:

ATRACTIVO DEL SECTOR

	Importancia relativa	Valor
Crecimiento	$40 / 100 = 0.4$	$x \quad 4 = 1.6$
Rivalidad	$20 / 100 = 0.2$	$x \quad 2 = 0.4$
Rentabilidad	$30 / 100 = 0.3$	$x \quad 3 = 0.9$
Requerimientos Tecnológicos	$10 / 100 = 0.1$	$x \quad 1 = 0.1$
TOTALES	100	1

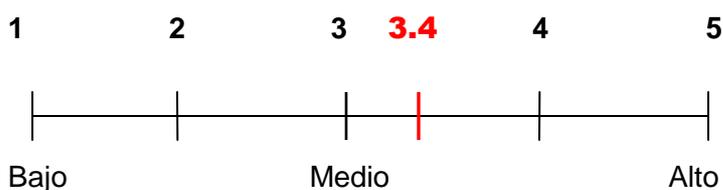


El atractivo del sector es medio

Nota: en la tabla valor se utilizó una escala del 1 al 5, igual que se observa más abajo, esta significa que para valores iguales a uno el atractivo del sector es bajo a la hora de invertir en estos negocios, y para valores cercanos a 5 es más atractivo invertir en estos negocios.

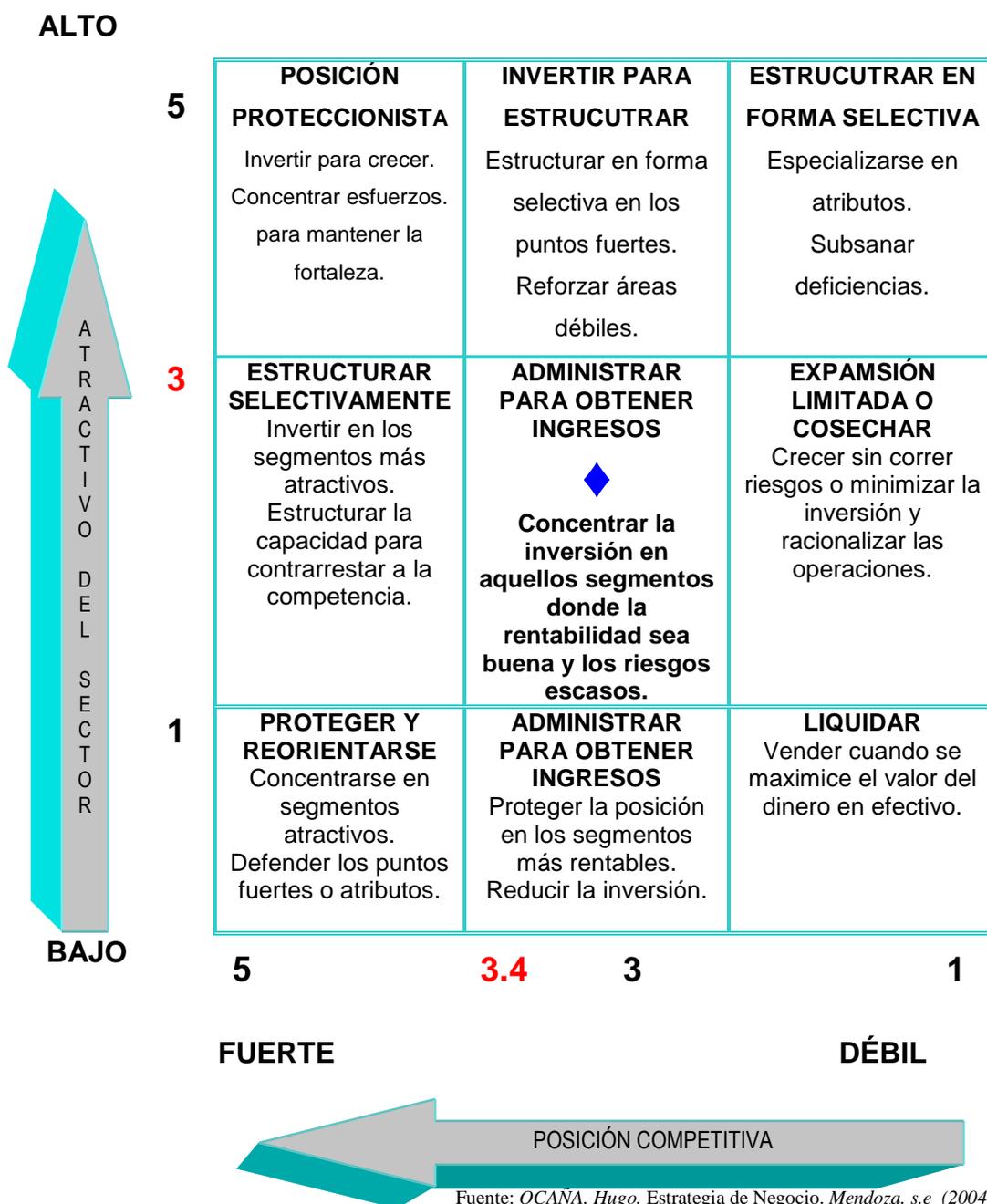
POSICIÓN COMPETITIVA

	Importancia relativa	Valor
Participación de mercado	$20 / 100 = 0.2$	$x \quad 2 = 0.4$
Marca del producto	$20 / 100 = 0.2$	$x \quad 3 = 0.6$
Precio	$30 / 100 = 0.3$	$x \quad 4 = 1.2$
Capacidad de los Recursos humanos	$30 / 100 = 0.3$	$x \quad 4 = 1.2$
TOTALES	100	1



La posición competitiva es medio-alta

Grafico 29: Matriz Mc Kinsey



Fuente: OCANA, Hugo. *Estrategia de Negocio. Mendoza. s.e (2004). Pág.479*

Con una posición competitiva de 3.4 y un atractivo del sector de 3 puntos según la matriz Mc Kinsey debemos concentrar la inversión en aquellos segmentos donde la rentabilidad sea buena y los riesgos escasos.

Matriz Arthur B. Little (ADL)

Esta matriz vincula dos variables:

- Etapa del ciclo de vida de los negocios.
- Posición competitiva de la empresa.

En forma gráfica:

Cuadro 30: Matriz ADL

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

Fuente: OCAÑA, Hugo. *Estrategia de Negocio. Mendoza. s.e (2004). Pág. 483*

Características de la matriz:

	INICIACIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACIÓN
LIDER	Buena rentabilidad. Riesgo alto. Gran necesidad de efectivo.	Muy buena rentabilidad. Riesgo bajo. Regular necesidad de efectivo.	Buena rentabilidad. Riesgo muy bajo. Baja necesidad de efectivo.	Regular rentabilidad. Riesgo bajo. Baja o escasa necesidad de efectivo.
SEGUIDOR	Regular rentabilidad. Riesgo muy alto. Gran necesidad de efectivo.	Buena rentabilidad. Riesgo bajo. Regular necesidad de efectivo. ★	Buena rentabilidad. Riesgo bajo. Regular necesidad de efectivo.	Baja rentabilidad. Riesgo medio. Escasa necesidad de efectivo.
REZAGADO	Escasa/nula rentabilidad. Riesgo muy alto. Gran necesidad de efectivo.	Escasa rentabilidad. Riesgo alto. Regular necesidad de efectivo.	Baja rentabilidad. Riesgo medio. Baja necesidad de efectivo.	Baja rentabilidad. Riesgo bajo. Baja necesidad de efectivo.

Fuente: OCAÑA, Hugo. *Estrategia de Negocio. Mendoza. s.e (2004). Pág. 484*

La empresa se encuentra en la etapa de crecimiento y tiene una posición de seguidora por lo tanto la estrategia a seguir según la matriz sería selección de segmentos, que coincide con la definida en la matriz de Mc Kinsey, donde el negocio tiene buena rentabilidad riesgo bajo y regular necesidad de efectivo.

b) Desempeño empresario

En el capítulo 2 de Macroentorno de la empresa objeto se definieron las oportunidades y amenazas, como así también las debilidades y fortalezas. La siguiente matriz (FODA), permite crear cuatro tipos de estrategias. Enfrentando las debilidades y amenazas con las oportunidades y fortalezas, surgiendo distintas estrategias.

Cuadro 31: Matriz FODA

	FORTALEZA	DEBILIDADES
	1. Excelente atención al cliente 2. Ubicada en el centro. 3. Variedad de productos 4. Flete Propio	1. No ofrece servicio de tarjetas crédito/débito 2. No ofrece servicio de delibery. 3. No posee página Web.
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Estilo de Vida 2. Salarios 3. Innovación 4. Crecimiento de Población 5. Crecimiento Tecnológico	1. Lanzar publicidad basada en la atención al cliente. 2. Crear un sistema de registro de clientes, identificar grado de fidelidad.	1. Crear una página Web. 2. Vender a través de delibery. 3. Ofrecer tarjeta crédito/débito.
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Inflación 2. Huelgas 3. Inseguridad 4. Incremento de precios de combustibles	1. Ofrecer descuentos a través de la Web. 2. Incrementar el stock para evitar faltas por huelgas.	1. Investigar la posibilidad de abrir otra sucursal.

Fuente: Apuntes de clase, Cátedra Estrategia de Negocios, Fce, UNC. 2007

CAPITULO 5

FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

5.1 Introducción

En este capítulo se plantea que estrategias la empresa deberá seguir en el futuro para llevar a cabo sus actividades.

Existen distintos niveles de formulación de la estrategia que se muestran a continuación:

- Estrategias competitivas o de negocio.
- Estrategias de participación.
- Estrategias de crecimiento.
- Estrategia organizacional.

5.2 Estrategia competitiva o de negocios

Como se explicó en el marco teórico, esta define las acciones que la empresa aplicará para definir su ventaja competitiva en relación a sus competidores. Se elaboran dos matrices para plasmar este concepto.

Gráfico 26: Matriz de sensibilidad precio/diferenciación de la demanda:

		SENSIBILIDAD A LA DIFERENCIACIÓN	
		ALTA	BAJA
SENSIBILIDAD AL PRECIO	FUERTE	ESTR. MARCA/PRECIO ★	ESTR. PRECIO
	DÉBIL	MARCA	NEGOCIO ESTANCADO

Fuente: Lic. Ocaña Hugo. Estrategia de negocios (2004)

Sensibilidad a la diferenciación: significa que cualquier alteración o modificación en los atributos del producto que sostengan o aumenten esa diferenciación generará una reacción positiva (incremento) de la demanda.

Sensibilidad al precio: significa que cualquier variación en el precio del producto generará una reacción, también en la demanda del producto.

Según el análisis realizado se considera que el cliente tiene una alta sensibilidad al precio y una alta sensibilidad a la diferenciación por lo tanto la estrategia resultante sería Estrategia de Marca/ Precios, lo que significa que el cliente le asigna valor al producto por el precio que paga por él, pero también busca elementos diferenciales, como la atención personalizada.

Gráfico 27: Matriz atributos/descriptores

		DESCRPTORES	
		UNO	VARIOS
ATRIBUTOS	UNO	CONCENTRACIÓN MARCA/PRECIO	ESPECIALIZACIÓN EN PRODUCTOS MARCA/PRECIO
	VARIOS	ESPECIALIZACIÓN EN CLIENTES MARCA/PRECIO ★	COBERTURA COMPLETA DE MERCADO MARCA/PRECIO

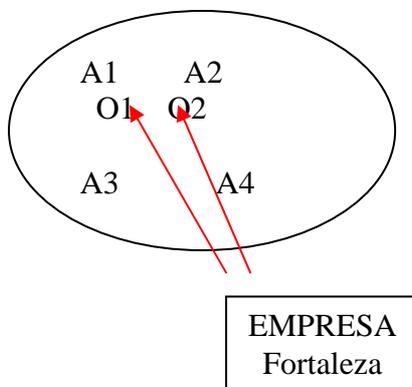
Fuente: Lic. Ocaña Hugo. Estrategia de negocios (2004)

Conclusión: en este negocio los clientes son bebés de 0 a 3 años, y mujeres embarazadas por eso es que tiene una cobertura de mercado especializada en clientes.

5.3 Estrategia de participación

Las empresas realizan movimientos para lograr una determinada participación. Utilizando la metodología expuesta en el capítulo 1, la empresa puede aumentar su participación de mercado, aplicando estrategias de ataque, más específicamente “táctica de varios lados”, por ejemplo comenzar a vender indumentaria para bebés.

Tácticas de varios lados



Fuente: Apuntes de clase; Cátedra Estrategia de Negocio Fce. U.N.C 2007

5.4 Estrategias de crecimiento

Existen varios caminos para crecer, los mismos han sido explicados en el capítulo 1.

En este caso la empresa podría aplicar una estrategia de integración hacia atrás.

Actualmente sus proveedores son mayoristas ubicados en la ciudad de Mendoza, como se dijo en el capítulo 2, no existe una gran cantidad de proveedores, por lo que debería realizar negociaciones buscando la posibilidad de comprar directamente a las fábricas de pañales como Kimberly-Clark por Huggies, Procter & Gamble Company por Pampers, Serenity por Kiddies y Letenterdit S.A por Babylook, entre otros. Lo que le permitirá asegurar el stock y reducir los costos de los productos, ya que los proveedores actuales obtienen rendimientos elevados.

Con esta estrategia podría reducir los precios de venta al cliente y así ganar una mayor participación de mercado.

5.5 Estrategia organizacional

La estrategia organizacional se refiere al crecimiento de la estructura.

Existen tres formas de estructuración:

4. Desarrollo interno
5. Adquisiciones o absorción
6. Alianzas o fusiones.

Anteriormente en la estrategia de participación se aconsejó aplicar una estrategia de ataque a través de venta de indumentaria para bebés.

Actualmente existe un competidor que se dedica a similares actividades y también incluye en su negocio la venta de estos productos, por lo tanto la empresa podría realizar una alianza de integración para adquirir las habilidades de esta en cuanto a la industria textil, proveedores necesidades de los clientes, y compartir recursos.

Por otro lado en cuanto a los fabricantes de pañales, la alianza permitiría acceder con mayor facilidad a estas ya que muchas veces piden grandes volúmenes a la hora de adquirir sus productos, por lo tanto en forma conjunta mejorarían la posición competitiva que actualmente no tiene.

CAPITULO 6

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez definidos la visión y misión de la empresa y realizado el análisis del entorno organización, la formulación y selección de la estrategia; pasamos a definir la implementación



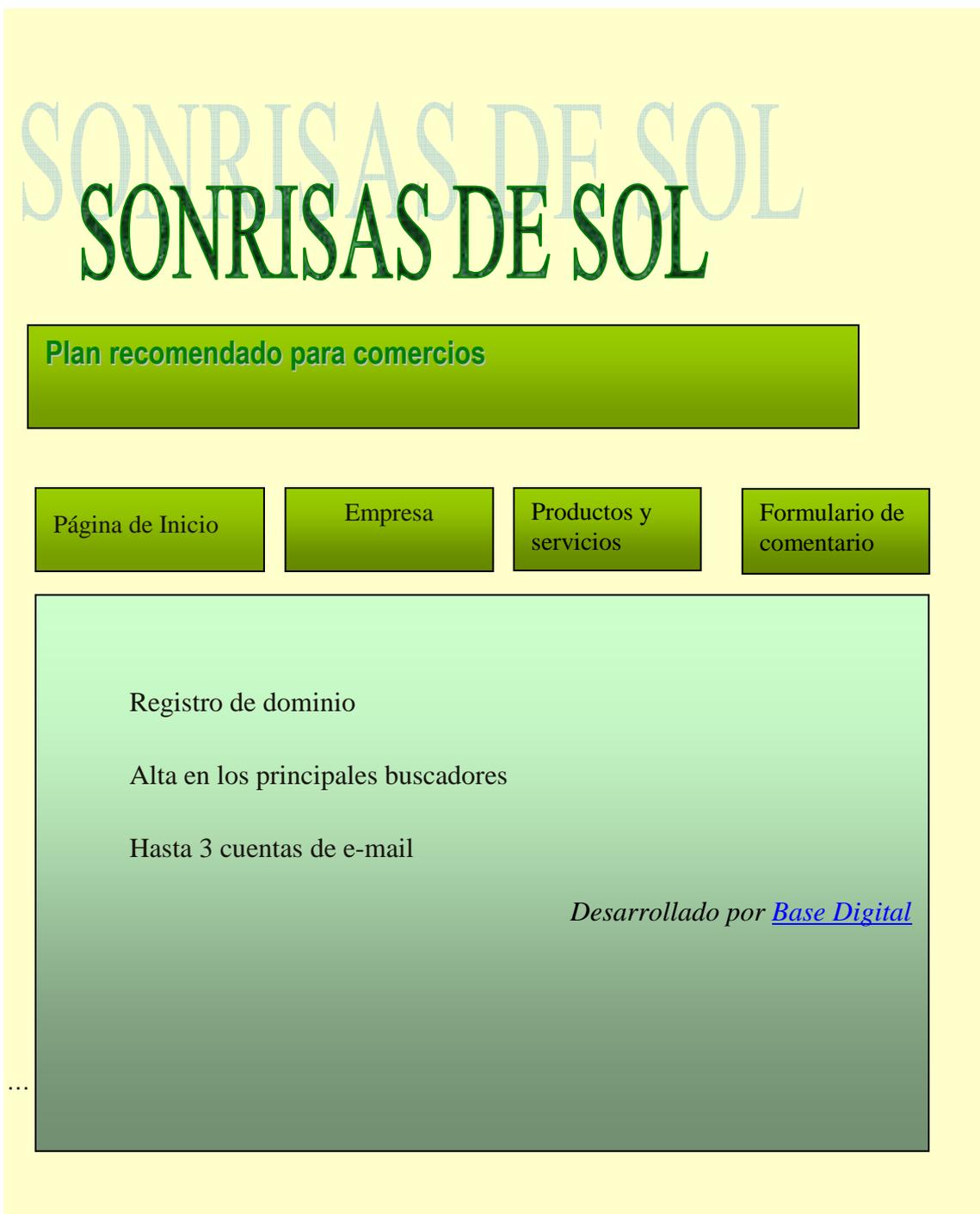
Fuente: Elaboración propia.

En la matriz de FODA se crearon distintas estrategias de acuerdo a las oportunidades amenazas del entorno y debilidades y fortalezas de la organización. A continuación se plantea como llevar a cabo estas estrategias para así poder incrementar las ventas mensuales lo cual es el objetivo de este trabajo.

6.1 Acción I. Crear Página Web.

Se consulto a distintos diseñadores y expertos en este rubro, y de acuerdo a la conveniencia en cuanto a precio y la calidad de diseño, se eligió a la empresa Base Digital para diseñar la WEB.

A continuación se muestra un formato preliminar de la WEB.



El costo de desarrollar esta página Web e instalarla es de 650 pesos.

La creación de una página Web permitirá a la empresa darse a conocer por un mayor número de personas, las cuales significan potenciales clientes, ya que el uso de Internet crece cada día.

Según los datos de la consultora Evalúecon, los mendocinos dedican alrededor de cuatro horas por día a navegar en Internet. Hoy, hay **129.831 mendocinos** que cuentan con servicio Web en su casa. VER APENDICE II

De acuerdo a la estimación realizada en capítulos anteriores la población de Mendoza era de 1.741.610 por lo tanto el porcentaje de personas que poseen Internet es:

$$129.831/1.741.610 = 0.07454 \text{ mejor dicho un } 7.454\% .$$

La población del Departamento de General San Martín es de 118.561 habitantes aplicando el porcentaje anterior podemos definir en forma parcial que poseen en el departamento 8838 san martinianos Internet. Siendo ese el número aproximado de personas que en forma ideal conocerían la página Web.

6.2 Acción II. Implementar sistema de gestión y registro de clientes.

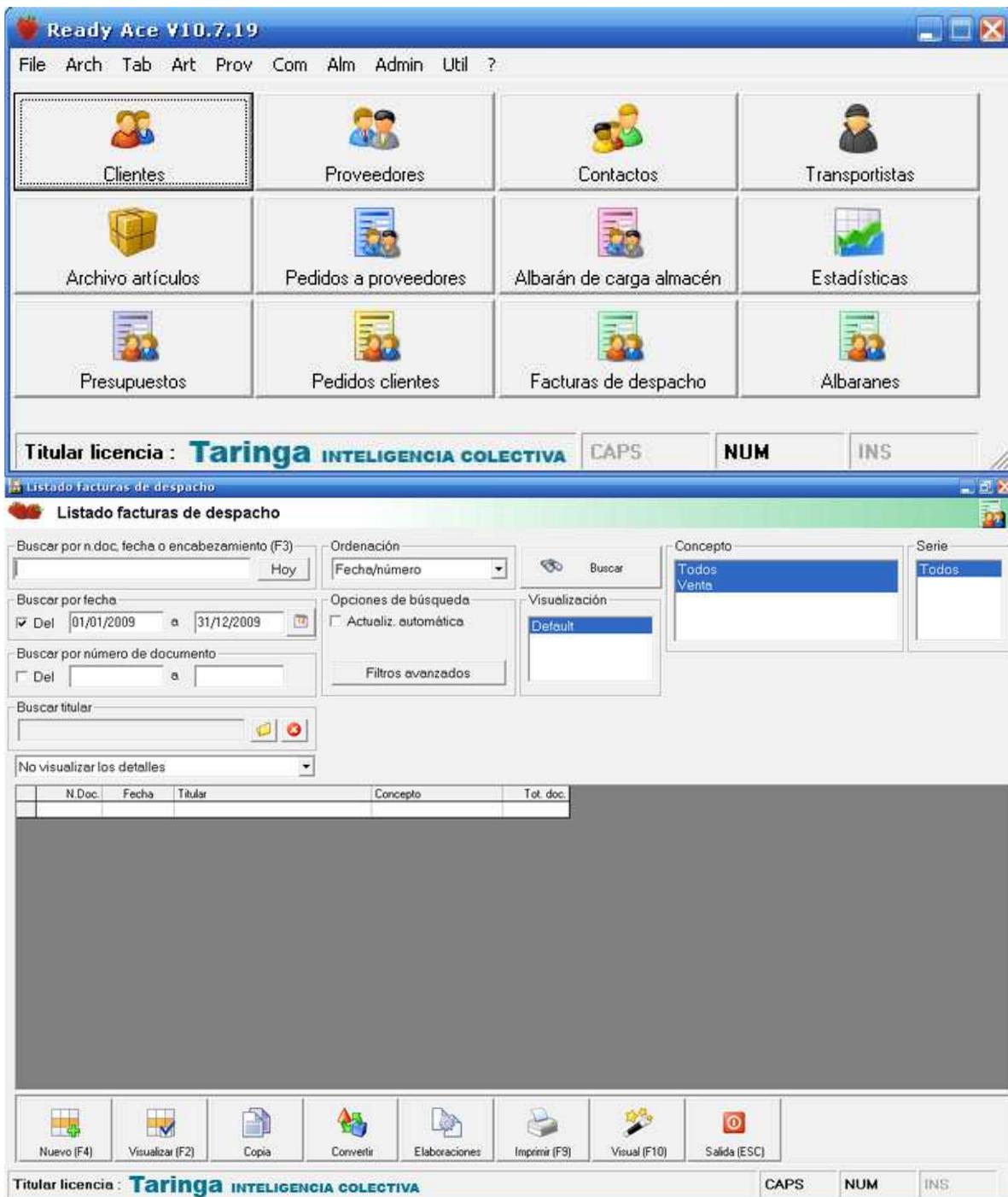
Investigando en la Web se encontró el programa Ready Ace v10.7.19 el cual permite gestionar:

- » Archivos de clientes, proveedores, transportistas y contactos
- » Archivos de artículos y categorías de artículos
- » Listas de precios de venta personalizadas por cada cliente
- » Impresión de documentos fiscales personalizados con el logotipo y el encabezamiento de la empresa
- » Impresión y gestión de los códigos de barras
- » Pagos
- » Impuestos diferentes
- » Presupuestos
- » Pedidos clientes y proveedores
- » Facturas y facturas diferidas
- » Notas de abono
- » Valorización del almacén
- » Copias de seguridad de los archivos

Su descarga es gratuita por lo tanto no habría ningún costo de diseño e instalación. Y permitiría llevar un registro sistematizado, el cual no poseía antes.

A continuación se muestra una vista básica del programa.

Programa Read Ace V10.7.19



Descarga: <http://www.megaupload.com/es/?d=3VMAWVYC>

6.3 Acción III. Ofrecer tarjeta débito.



La adquisición de *Posnet* el cual es un producto de First Data, se adquiere el servicio de captura, validación y autorización de operaciones de tarjetas de crédito y débito.

Costo de adquisición _____ 400 pesos.

Cuota mensual _____ 150 pesos.

Esto permitirá incrementar el número de ventas ya que en el último tiempo los clientes y el público en general han incrementado el uso de tarjeta débito.

Un informe de la consultora *abeceb.com* revela que entre el primer trimestre de 2003 y los primeros tres meses de 2010, el crecimiento en la cantidad de tarjetas en uso fue del 128,5%. Así, el stock total de tarjetas en la Argentina pasó de ser 5.705.006 unidades en los primeros tres meses de 2003 a 13.034.175 unidades en el mismo período de este año.

“El boom de la financiación al consumo ha sido progresivo desde 2006 y tuvo su pico más alto en los primeros meses de 2010, lo que llevó a los bancos a atraer masivamente a clientes nuevos para sus tarjetas de crédito. A partir de la baja de requerimientos para el acceso y la posibilidad de compra de electrodomésticos en 50 cuotas sin interés, la cantidad de créditos medidos en dólares otorgados por esta modalidad creció cerca de un 15% interanual entre el primer trimestre de 2009 y el mismo período de 2010”, señala el informe.

Según la consultora *Claves*, actualmente el 60% de las compras se hacen con tarjetas de crédito y débito. En los shoppings, la proporción es del 70% y en artículos para el hogar del 80%, gracias a la financiación en cuotas.

6.4 Acción IV. Vender a través de delibery.

El Departamento de General San Martín posee un gran número de habitantes los cuales no están dispersos por todo el territorio departamental, si no más bien se encuentran concentrados dentro de la comarca, esto permitirá realizar las entregas de forma rápida y con bajo costo de entrega.

Por lo tanto se solicitará delibery colocando un cartel en la puerta del comercio.

- Costo de mano de obra:
4 pesos la hora _____ 192hs mensuales _____ 768 pesos mensuales.
- Costo de seguro: 59 pesos mensuales.
- Costo Total _____ 827 pesos mensuales.

CAPITULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones en relación a los objetivos específicos y generales establecidos en el capítulo 1.

7.1 Conclusiones

El objetivo general de este trabajo es desarrollar un plan comercial para la venta de productos destinados a bebés y mamás, principalmente pañales descartables. A través de la elaboración de cada una de las partes se logró cumplir con este objetivo.

A continuación, se detalla el cumplimiento de la metodología especificada en la introducción del presente trabajo, obteniendo las siguientes conclusiones:

- *Examinar la situación actual de la empresa, determinando el entorno que la rodea, para así identificar oportunidades y amenazas.* Se detectaron oportunidades como el estilo de vida moderno y el papel cambiante de la mujer, lo que influye en el aumento del consumo de estos productos. Otra principal oportunidad es el crecimiento de la población que existe en el departamento, la cual garantiza que seguirán naciendo niños. Por último la disminución del precio en relación al aumento del poder adquisitivo, ha provocado un traspaso continuo de los consumidores a elegir este tipo de producto, principalmente por la mayor comodidad e higiene a la hora del cuidado de sus hijos.

En cuanto a las amenazas, inflación es la principal, la cual trae aparejada, crecimiento en los costos y por lo tanto disminución en la rentabilidad.

En el análisis interno la principal variable se refiere a los productos sustitutos concluyendo que no existe un producto sustituto que pueda ejercer una amenaza para la organización.

A su vez se determino cual es su posición competitiva con respecto a las demás empresas del sector, teniendo resultados positivos al realizar las diferentes matrices B.C.G, McKinsey y ADL.

- *Realizar el análisis de la organización, identificando su identidad, diferencia y eficiencia.* Se realizó este análisis con el se determina que la empresa posee ventaja competitiva empresaria basada en la atención personalizada, la cual se mejorará con la aplicación del los impulsores para crear diferencias.

- *Formular y seleccionar estrategias de negocio.* Aquí se determinó aplicar distintas estrategias, como: la estrategia de marca/ precios, la táctica de varios lados; la integración hacia atrás y la alianza de integración.

- *Definir la implementación de estrategias.* Se definen cuatro acciones para aumentar las ventas: creación de página Web, venta con delibery, implementación de un sistema de gestión y venta con tarjetas de débito.

7.2 Recomendaciones

- La implementación de las estrategias detalladas en el presente trabajo.
- El objetivo principal de la empresa es satisfacer las necesidades de los consumidores, una opción sería hacer una evaluación periódica de los productos y servicios que se ofrecen, con la finalidad de mejorar continuamente. La opinión de los consumidores es de suma importancia para conocer cuales son las mejoras necesarias.
- Debido al crecimiento de la población se puede considerar la opción de establecer un segundo local en otro punto del departamento.

BIBLIOGRAFÍA

BUENO CAMPOS, Eduardo. Dirección Estratégica de la Empresa. Madrid. Pirámide. 1996

Castellanos Cruz, R. "Implementación de la estrategia" en Contribuciones a la Economía, septiembre (2007). Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0709.htm>

OCAÑA, Hugo. Estrategia de Negocio. Mendoza. s.e (2004).

OCAÑA, Hugo. Apuntes de clases. Mendoza. (2007). Cátedra: Estrategia de Negocios. F.C.E, U.N.C.

PORTER, Michael. Estrategia competitiva. México .CECSA. (1984). Pág.24.

KOLTER, Philip. AMSTRONG, Gray. Mercadotecnia. 1996. Prince -Hall. México.

INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.
web:http://www.indec.mecon.ar/default_censo2010.htm

Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería, 2009
web: <http://www.capa.org.ar/informes.htm>

HAX y MAJLUF (1992). Estrategias a nivel de negocios, s.e.

DAVID, Fred, Concepto de Administración Estratégica, 2003.

MUÑOZ, Carlos, Cáp. I, II, III, IV, V. Material de clases. Cátedra Estrategia de Negocios (2007) F.C.E, U.N.C.

MARTI, Daniel. Identidad, Imagen y Reputación corporativa. España. Profesor en la Universidad de Vigo.2006. web:<http://www.slideshare.net/mariocantarero/identidad-imagen-y-reputacin-corporativa>.

JOHONSON Ferry y SCHOLLES. Dirección Estratégica. Madrid. Prentice- Hall. 1994.

HILL, Charles, JONES Gareth , Administración Estratégica, 1996.

IRAZABAL, América Alicia, Tablero Integral de Comando, 2001.

Páginas Web:

<http://es.wikipedia.org>

www.losandes.com.ar

www.evaluatecon.com.ar

www.diariouno.com.ar

www.elcronista.com

www.posnet.com.ar

www.indec.com.ar

APÉNDICES

Apéndice I

La empresa se encuentra en el sector “Higiene-Cosmética.

El sector de tocador, cosméticos y perfumería se caracteriza por producir y/o comercializar bienes de consumo final que, pese a presentar una demanda sensible al ingreso de los individuos, han ido ocupando un espacio cada vez mayor en la vida cotidiana al punto tal que muchos de ellos son considerados hoy –al menos por amplias franjas de la población - como casi imprescindibles. Asimismo, la diversificación y ampliación de la oferta productiva ha jugado un rol central en este rubro, permitiendo que muchos productos adquirieran un uso generalizado, al tiempo que otros atienden demandas más puntuales.

Según la Resolución 155/98 de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), “se entiende por productos cosméticos, para la higiene personal y perfumes, a aquellas preparaciones constituidas por sustancias naturales o sintéticas o sus mezclas, de uso externo en las diversas partes del cuerpo humano: piel, sistema capilar, uñas, labios, órganos genitales externos dientes y membranas mucosas de la cavidad oral, con el objeto exclusivo o principal de higienizarlas perfumarlas, cambiar su apariencia, protegerlas o mantenerlas en buen estado y/o corregir olores corporales.” Esta definición se ajusta con bastante exactitud al universo de productos –y a sus respectivos mercados - que cubre el presente informe.

C A P A

La Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería, es una asociación civil sin fines de lucro fundada el 7 de marzo de 1932.

En la actualidad, cuenta entre sus asociados con las principales empresas representativas del sector (Grandes, Medianas y PyMES). La Cámara representa alrededor del 90% de la actividad del sector.

Representa a fabricantes, importadores y titulares de marcas de productos cosméticos, de higiene, cuidado personal y perfumes así como productos higiénicos absorbentes descartables y elementos de afeitar descartables.

Los servicios que esta Cámara presta a sus asociados están estrechamente vinculados con sus fines institucionales, entre otros:

- a. Promover el desarrollo de la industria de productos de cosmética, perfumería, higiene y tocador.
- b. Prestar asesoramiento e información a sus asociados.
- c. Promover la defensa de sus intereses.
- d. Proveer la capacitación.
- e. Proteger el prestigio de los productos y los intereses de sus productores y/o distribuidores.
- f. Promover la vigencia de normas de ética industrial y comercial que deben regir las actividades de sus miembros.
- g. Establecer contactos, intercambio de información, y fomentar la relación con entidades similares en el país y en el exterior.

En su carácter de Entidad representativa del sector, la Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería realiza permanentes gestiones ante diferentes organismos estatales en defensa de los intereses de sus asociados. Asimismo mantiene estrechos vínculos e intercambio de información con COLIPA (The European Cosmetics, Toiletry and Perfumery Association), PCPC (Personal Care Products Council) y es miembro de CASIC - Consejo de Asociaciones de la Industria de Cosméticos en Latinoamérica.

Funcionan en la Cámara diferentes Comisiones internas, integradas por representantes de las empresas asociadas que analizan, generan iniciativas y emiten recomendaciones a la Comisión Directiva en temas de sus diferentes especialidades.

Estadística Anual 2009



CAPA
*Cámara Argentina de la Industria
de Cosmética y Perfumería*

Abril 2010

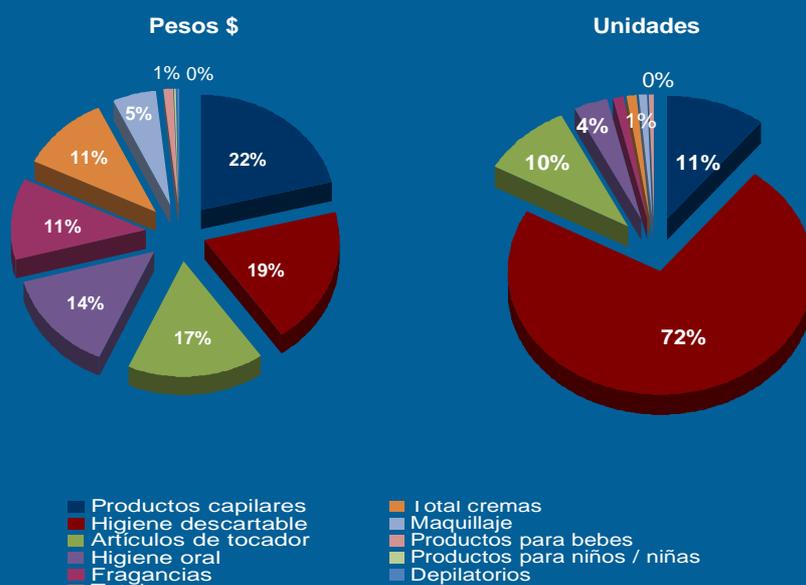
Evolución del Mercado Total CAPA



Facturación salido de fábrica

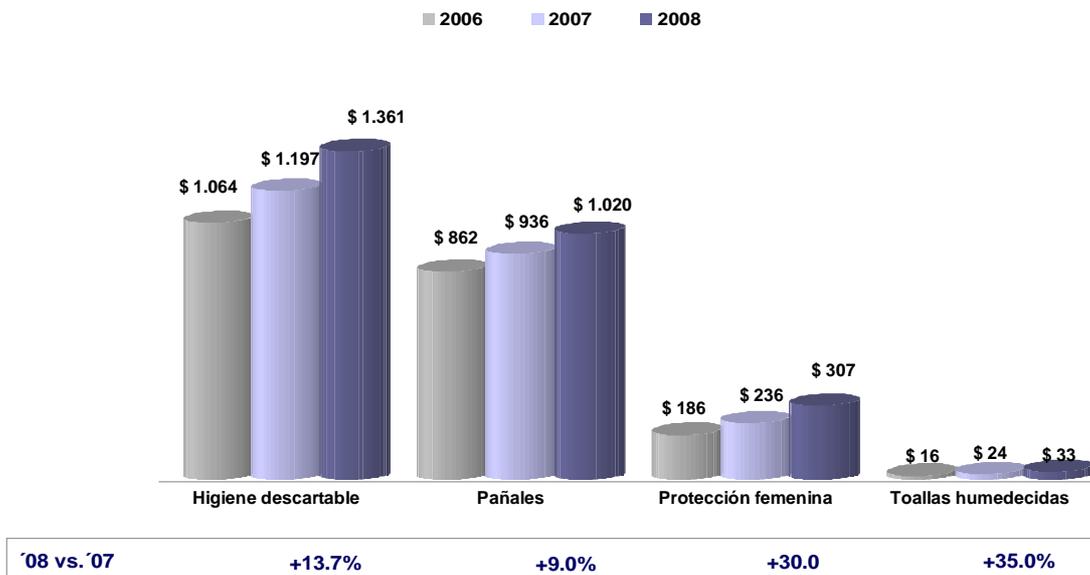
Fuente: <http://www.capa.org.ar/informes.htm>

Peso relativo por categoría - 2009



Fuente: <http://www.capa.org.ar/informes.htm>

Higiene Descartable



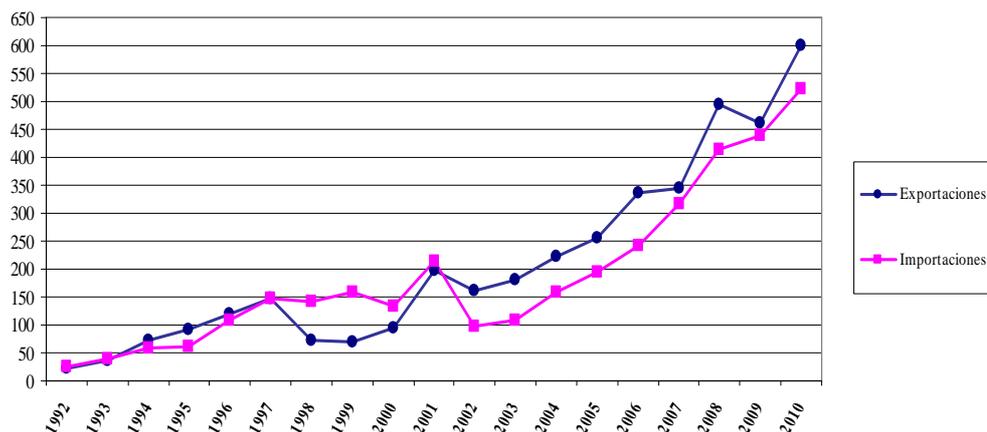
Facturación salida de fábrica

<http://www.capa.org.ar/informes.htm>

11 Fuente:

INFORMES DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA

Evolución de Exportaciones e Importaciones 1992 - 2010



Cifras en millones de dólares



Fuente: <http://www.capa.org.ar/informes.htm>

Análisis de las Exportaciones por posición NCM Año 2010

NCM	Descripción	Monto
33072000	Desodorantes	289,8
48184000	Pañales y demás prod. descartables	106,0
33059000	Las demás (tinturas capilares)	36,6
33030000	Aguas de Tocador y Perfumes	32,7
34011900	Toallitas humedecidas y toallitas para bebés	31,4
33051000	Champú	24,0
33049910	Cremas de belleza y nutritivas	20,3
33042010	Sombras - delineadores	16,1
33071000	Preparac. para afeitarse antes-después	15,3
33049990	Demás cremas	7,0
33041000	Prep. maquillaje de labios	5,7
33049100	Polvos, incluidos los compactos	4,9
33061000	Dentífricos	3,1
	Otros	8,1
	TOTAL	601,0

Cifras en millones de dólares



<http://www.capa.org.ar/informes.htm>

Análisis de las Importaciones por posición NCM Año 2010

NCM	Descripción	Monto
33059000	Las demás (tinturas capilares)	97,9
33030000	Aguas de tocador y Perfumes	64,2
33051000	Champú	61,7
82121020	Maquinas de afeitarse	55,8
33061000	Dentífricos y demás prep. para higiene bucal o dental	38,4
33049990	Las demás cremas	35,2
48184000	Pañales y demás prod. descartables	33,2
33049910	Cremas de belleza y nutritivas	32,9
34011900	Toallitas humedecidas y para bebés	23,7
33072000	Desodorantes	19,0
82129000	Cartuchos	17,9
96032100	Cepillos de dientes	14,6
33042010	Sombras, delineadores	8,1
33041000	Prep. Maquillaje de labios	5,1
	Otros	13,5
	TOTAL	521,2

Cifras en millones de dólares



<http://www.capa.org.ar/informes.htm>

Los datos anteriores muestran exportación e importación de los productos que vende la empresa analizada, cabe aclarar que la empresa no importa, ni exporta. Solo se decidió mostrar esta información para que el lector tenga conciencia que existe un aumento de la venta de estos productos en todo el mundo, incluido la Argentina y más específicamente el departamento de Gral. San Martín. Ya que no se pudieron obtener datos concretos y estadísticas sobre la venta en la región, pero si se conoce que existe una tendencia a consumir estos productos.

Apéndice II

Negocios & Economía-Diario UNO.

Acceso a Internet

Según los datos de la consultora Evaluatecon, los mendocinos dedican alrededor de cuatro horas por día a navegar en Internet. El 37% de los encuestados respondió que usa este servicio como entretenimiento, el 33% para el trabajo y el 21%, para buscar información.

El uso de Internet es un tema que crece día a día. Las empresas promociones paquetes de telefonía fija más servicio de Internet y en algunos casos agregan televisión satelital o por cable”, explicó Vargas. La encuesta a proveedores del servicio de acceso a Internet realizada por el INDEC, según datos de la CNC, indica que entre junio de 2009 e igual mes de este año los accesos residenciales a este servicio crecieron 24,9% y las conexiones de banda ancha aumentaron 34,8%.

En el caso de los accesos de organizaciones (empresas, organismos de gobierno profesionales, escuelas, universidades y organizaciones no gubernamentales) la suba fue de 21,6% y las conexiones a banda ancha tuvieron un incremento de 25,7%.

En nuestra provincia, los accesos residenciales subieron el 33,7%. Hoy, hay **129.831 mendocinos** que cuentan con servicio Web en su casa. Por otro lado, en junio de 2010 se registraron 4,5 millones de cuentas de correo electrónico, lo que implicó un aumento de 1,7% con respecto a junio de 2009. En el mismo período, se registró un total de 4,6 millones de accesos a Internet. En el primer semestre de 2010 comparado con el del año pasado, las cuentas con abono y los accesos residenciales a Internet crecieron el 31,2% y 24,9%. Al mismo tiempo, las conexiones inalámbricas impulsaron el crecimiento de el 324,7/ de las cuentas de banda ancha en un año. La Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Mendoza conforman el 83,5% de los accesos residenciales de Internet.

También en el caso de los accesos de organizaciones a este servicio, se registra un aumento de 21,6% durante el primer semestre del año en contraste con el año pasado. En este punto, sólo en Mendoza el acceso de organizaciones a Internet creció 25,4%.

www.evaluecon.com.ar , www.diariouno.com.ar.

Apéndice III

Diagnóstico de la Cultura Empresaria

Para definir el tipo de cultura se emplea un cuestionario con 30 preguntas a las cuales se debe responder SI o NO.

SI NO

	X	1- ¿En la empresa, cada sector o área esta aislada de las otras sin que exista vinculación entre ellas?
X		2- ¿El análisis y resolución de problemas lo hacen exclusivamente el empresario y/o los gerentes?
	X	3- ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente eficaz?
X		4- ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento individual?
X		5- ¿Da prioridad excluyente a la eficiencia?
	X	6- ¿Todas las tareas de la empresa están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas?
	X	7- ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglas que considera todos los aspectos de sus conductas en el trabajo?
X		8- ¿En la empresa existe una actitud pasiva y/o expectante para enfrentar los cambios?
	X	9- ¿Prevalece el criterio de que la creatividad o innovación dentro de la empresa es responsabilidad exclusiva del empresario y/o gerente?
	X	10- ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de mayor énfasis en sistemas y procedimientos de trabajo para no dejar nada

		librado al azar?
X		11- ¿Frente al riesgo la empresa asume una actitud cautelosa y conservadora?
X		12- ¿En la empresa el criterio dominante es que algunas personas se dedican a ejecutar y otras a pensar?
X		13- ¿La empresa ha establecidos rígidos mecanismos de control para asegurarse la perfecta coordinación de las tareas entre las distintas áreas o sectores?
X		14-¿Se alienta la competencia entre las personas para que ellas mejoren sus posiciones y remuneraciones?
X		15- ¿La empresa funciona como un todo al momento de lograr rentabilidad?
	X	16-¿En la empresa se cree que la implementación de procedimientos y métodos de trabajo rígidos no son convenientes ante un entorno tan cambiante?
	X	17-¿La realización de las actividades se realiza bajo un criterio de coordinación necesario sin que existan rígidos sistemas y procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?
X		18- ¿Para la empresa es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?
X		19-¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?
X		20-¿Prevalece el criterio de que en la empresa todos deben saber de todo?
	X	21- ¿La empresa es audaz, con preferencia al riesgo cuando sabe que se puede mejorar la rentabilidad?
	X	22- ¿Existe el criterio que ante un entorno tan cambiante, los sistemas y procedimientos deben ser los menos posibles al fin de enfrentarlos con éxito?
	X	23- ¿Se cree y fomenta el criterio que todas las personas de la empresa deben ser creativos o innovadores?

	X	24- ¿En la empresa se considera que frente al cambio, hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?
	X	25- ¿Prevalece el criterio que por el cual se cree que al personal hay que dejarlo trabajar libremente sin reglas que orienten sus conductas, de tal manera de fomentar la creatividad y la iniciativa?
X		26- ¿Algunas tareas se encuentran libremente sin estrictos procedimientos?
X		27- ¿En la empresa se pierde eficiencia cuando sus objetivos se orientan a cosas tales como lograr que las personas se sientan realizadas en si trabajo, hacer que la empresa asuma responsabilidades sociales, cumplir con pautas que tienen que ver con la dignidad de las personas, etc.?
	X	28- ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?
X		29- ¿La optimización de tareas se logra independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?
	X	30- ¿En la empresa es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?

TOTAL DE SI, preguntas del 1 a 15: **9** dividido 15 = **0.6** resultado eje Y.

TOTAL DE NO, preguntas de 16 a 30: **6** dividido 15 = **0.4** resultado eje X.

Cultura Seguidora	Cultura Indicadora	Y 0.6	5
			4
			3
Cultura Rezagada	Cultura Anticipadora		2
			1
X	0.4		
1	2	3	4
			5

Resultado Cultura Seguidora

Diagnostico de la Estructura Organizacional.

1- Determinar la etapa de Ciclo Vida Organización en que se encuentra:

	1	2	3	4	5
En la empresa debe existir	Varias estrategias de acuerdo al objetivo fijado		La menor cantidad de estrategias		Una sola estrategia unificadoras de las acciones de la empresa
Las estrategias son	Emergentes del día a día		Debe existir algunas explícitas que orienten a las emergentes		Explícitas y deliberadas
Las estrategias deben responder	Un tipo de pensamiento creativo o imaginativo	Un pensamiento creativo con un mínimo de racionalidad		Un pensamiento creativo con un mínimo de racionalidad	Un tipo de pensamiento racional, lógico y formal
Para diseñar las estrategias el punto de partida es	Desde la propia empresa hacia el entorno				Desde el entorno hacia la propia empresa
La realidad de los negocios es	Subjetiva dependiendo del observador				Objetiva igual para todos
La estrategia de negocio depende de	De la propia empresa		De los competidores		De todo el entorno
En los negocios	La estructura condiciona a los negocios				Los negocios condicionan a la estructura
Si hay cambio en los negocios	Primero se cambia la estructura y después la estrategia	Por cada cambio en alguna parte de la estructura se debe cambiar la estrategia		Por cada cambio parcial de la estrategia debe haber un cambio parcial de la estructura	Primero se cambia la estrategia y después la estructura.
SUMA DE CADA COLUMNA			2	1	5

SUMAMOS TODAS LAS COLUMNAS $2+1+5 = 8$ dividido $5 = 1.6$ resultado eje Y

	1	2	3	4	5
La empresa observa sistemáticamente los cambios del cliente	No siempre	Es esporádicamente		Frecuentemente	Siempre
Ante un cambio en las preferencias del cliente la empresa reacciona	Esperando que los cambios no sean coyunturales				Rápidamente
Al personal se lo capacita	Todas las veces que se produce un cambio				Para estar preparados ante los cambios
Para la ejecución de las tareas del personal	Tarda en absorber los cambios				Inmediatamente se cambia para adaptarse al cambio
Los procesos y sistemas de trabajo	Son muy rígidos ante el cambio	Algunos pocos se pueden cambiar		La mayoría se puede cambiar	Son muy flexibles cuando deben cambiarse
La comunicación en la empresa	No es un medio habitual para informar los cambios		Es utilizada en los mandos superiores para informar cambios		Es utilizada en forma permanente para informar cambios
Cuando se produce un cambio	No existe mayor ajuste a la estructura organizacional		A veces se realizan ajustes parciales en la estructura		Siempre se hacen ajustes en la estructura
Si la competencia cambia de estrategia entonces la empresa	Siempre mantiene su misma estrategia	A veces realiza ajustes parciales		Por lo general realiza ajustes	Siempre realiza ajustes parciales o totales
Si produce algún cambio en el entorno económico, legal, político o social, la empresa	Se mantiene expectante hasta ver las consecuencias		Reacciona rápidamente una vez que evaluó las consecuencias	Reacciona rápidamente sin esperar los cambios posibles	Posee visión anticipadora que permite prever los cambios y prepararse para ellos.
SUMA DE CADA COLUMNA	1	3	3		2

$1*1+3*2+3*3+5+2= 26/5= 5.2$ Resultado del eje X.

Resultado Estr. Conservadora	Estructura Flexible	Estructura Innovadora	Y	5
	Estructura Burocrática	Estructura Conservadora		4
	X			3
	1	2	3	4
				2
				1.6
				1

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 transgredí o afecta derecho de terceros”

Mendoza, Septiembre 2017.

Gasparoni María Luján 22931

Apellido y Nombre

N° Registro



Firma