



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

# **ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE PERSONAL EVENTUAL (GUIA LABORAL)**

Trabajo de Investigación

POR:

**MAGDALENA PILAR RUIZ POSE**  
(maguiruiz@yahoo.com)

PROFESOR GUIA:

**PROF. HUGO R. OCAÑA**

MENDOZA - Marzo, 2016

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	4
CAPITULO I - DESCRIPCIÓN DE INDUSTRIA Y LA EMPRESA.....	6
1.    INDUSTRIA.....	6
1.1    DEFINICIÓN Y MARCO LEGAL.....	6
1.2    MODALIDAD DE CONTRATACIÓN Y CONDICIONES .....	8
1.3    ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA.....	10
1.4    ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA EN EL MUNDO Y EN LATINOAMERICA.....	12
2.    LA EMPRESA .....	13
2.1    ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	13
2.2    MISIÓN.....	13
2.3    VISIÓN .....	13
2.4    VALORES .....	13
CAPITULO II - ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO .....	15
1.    FACTOR DE INDIVIDUACIÓN.....	18
2.    FACTOR DE SOFISTICACIÓN.....	19
3.    FACTOR DE OPTIMIZACIÓN .....	21
4.    ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO.....	21
5.    FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	23
CAPITULO III - ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y POSICIÓN COMPETITIVA .....	24
1.    MATRIZ BCG .....	25
2.    MATRIZ MC KINSEY O GENERAL ELECTRIC (GE) .....	26
3.    MATRIZ A.D.L. (ARTHUR D. LITTLE) .....	29
CAPITULO IV - ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR DE NEGOCIOS.....	30
1.    ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS SEGÚN LAS DIFERENTES VARIABLES .....	30
ANÁLISIS DE LAS VARIABLES NIVEL I.....	30

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES NIVEL II .....	33
ANÁLISIS DE LAS VARIABLES NIVEL III .....	36
2. ANÁLISIS DINAMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS.....	37
EL SEGMENTO DE LA INDUSTRIA .....	37
LOS GRUPOS ESTRATEGICOS .....	38
CICLO DE VIDA DE LOS SECTORES DE NEGOCIOS .....	41
FORMACIÓN DE ESCENARIOS .....	41
CAPITULO V - FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS .....	43
CONCLUSIONES.....	46
BIBLIOGRAFÍA .....	47
ANEXOS .....	50
ANEXO I RESULTADOS DIAGNÓSTICO VALOR EMPRESARIO .....	51
ANEXO II RESULTADOS DIAGNÓSTICO DE VARIABLES DEL SECTOR .....	55
ANEXO III DATOS DE EMPRESAS DEL SECTOR.....	56
ANEXO IV DATOS MACROECONÓMICOS .....	57
ANEXO V DATOS DE VARIABLES PARA ESCENARIOS.....	59

## INTRODUCCIÓN

El principal objetivo de este trabajo es diseñar la estrategia de negocios para la empresa de Personal Eventual Guía Laboral. Nos basaremos en la aplicación de la metodología propuesta por el profesor Hugo Ocaña en su libro Estrategia de Negocios.

Este trabajo apunta a desarrollar las estrategias competitivas que debe seguir la empresa para liderar el mercado de empresas de Personal Eventual en la Argentina, identificando cuáles son los factores que determinarán el crecimiento del sector de Personal Eventual para el año 2016, la definición de la posición competitiva de la empresa en el mercado y las variables que intervienen en el sector.

Se considera empresa de servicios eventuales a *“la entidad cuyo fin exclusivo consiste en poner a disposición de terceras personas (empresas usuarias) trabajadores industriales, administrativos, técnicos, comerciales o profesionales para cumplir, en forma temporaria, servicios extraordinarios determinados de antemano o exigencias extraordinarias y transitorias de la empresa, explotación o establecimiento, siempre que no pueda preverse un plazo cierto para la finalización del contrato. La entidad debe estar constituida como persona jurídica, y estas definiciones están descriptas en el artículo 2º de Decreto Nº1.694/06<sup>1</sup>”*.

La contratación de Personal eventual está fuertemente ligada al crecimiento de la economía que en 2015 tuvo un crecimiento del 2.1% de acuerdo a datos del INDEC - Dirección Nacional de Cuentas Nacionales<sup>2</sup>.

El mercado de personal eventual está formado por 79 firmas registradas y habilitadas por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, algunas de las cuales pertenecen a grupos empresarios. Del total de las empresas sólo 8 concentran el 80% del mercado entre empresas de capitales nacionales y multinacionales.

La primer parte del análisis se concentrará en diagnosticar la posición que posee la empresa en el entorno competitivo para ir extrayendo conclusiones acerca de cómo se encuentra la empresa dentro del sector de negocios en donde se compite.

Luego el análisis de las variables competitivas permitirá determinar las condiciones favorables o desfavorables en que se encuentra el sector. El estudio de la composición del sector de negocios le permitirá a la empresa establecer un diagnóstico sobre el potencial comportamiento de

---

<sup>1</sup> <http://www.trabajo.gob.ar/inspeccion/ese/> [noviembre 2015]

<sup>2</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1884493-el-pbi-subio-21-en-2015-segun-el-indec> [marzo 2016]

las variables que la componen y así, de esta manera, planificar la propia estrategia a fin de lograr sus objetivos.

Con más de 10 años de trayectoria dentro del mercado de personal eventual, “Guía Laboral” es la segunda empresa más grande del sector con 10.700 trabajadores promedio anual, especializada en las actividades de logística y comercio.

Si bien hace varios años que existe el trabajo eventual en la Argentina, en los últimos años ha sido reglamentado generando en este aspecto una salida para la desocupación y la eliminación de la informalidad.

El sector tuvo un alto crecimiento en los últimos años llegando de 37.000 trabajadores promedio en el 1995 a 82000 en 2013, con una caída del 15% en 2014 y una pequeña recuperación en el último trimestre de 2015.

Para el 2016 se espera una caída en el crecimiento del -1%<sup>3</sup>, la competencia es muy intensa, el mercado está tendiendo a concentrarse y las pequeñas y medianas empresas tendiendo a desaparecer.

El mercado de personal eventual es elástico en función al nivel de actividad económica.

Para el análisis utilizaremos el estudio exploratorio y descriptivo, se recurrirá para la investigación a entrevistas con ejecutivos del mercado y realizando revisión bibliográfica y documental.

---

<sup>3</sup> <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2016/car042716as.htm> [abril 2016]

## CAPITULO I - DESCRIPCIÓN DE INDUSTRIA Y LA EMPRESA

### 1. INDUSTRIA

En el presente trabajo desarrollaremos una Estrategia de Negocios para la empresa de personal eventual “Guía Laboral”. En primer lugar nos centraremos en la definición de Empresa de Personal Eventual e indicaremos su marco legal correspondiente.

#### 1.1 DEFINICIÓN Y MARCO LEGAL

Según el DECRETO 1694/2006 (REGLAMENTA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES. DEROGA LOS DECRETOS NROS. 342/1992 Y 951/1999.)

*“Se considera Empresa de Servicios Eventuales a la entidad que, constituida como persona jurídica, tenga por objeto exclusivo poner a disposición de terceras personas —en adelante empresas usuarias— a personal industrial, administrativo, técnico, comercial o profesional, para cumplir, en forma temporaria, servicios extraordinarios determinados de antemano o exigencias extraordinarias y transitorias de la empresa, explotación o establecimiento, toda vez que no pueda preverse un plazo cierto para la finalización del contrato.”*

- Ley de Contrato de Trabajo (arts. 29 y 29 bis)
- Ley Nacional de Empleo N° 24.013 (arts. 75 a 80)
- Decreto N° 1.694/06 (reglamentación de empresas de servicios eventuales; deroga el anterior N° 342/92)
- Resolución MTEySS 1225/07
- Resolución ST 267/08
- Resolución ST 1285/08
- Resolución ST N°29/11
- Resolución ST 352/12
- Resolución ST N°1144/13
- Convenio colectivo de trabajo N° 130/75

Para constituir una empresa de personal eventual se deben cumplir ciertos requisitos establecidos en el Decreto Nº 1.694/06 y sus modificatorias que mencionaremos:

Se necesita como mínimo un **capital social** inicial equivalente a CIEN (100) sueldos básicos mensuales del personal administrativo, categoría A, del Convenio Colectivo de Trabajo Nº 130/75, para empleados de comercio, o el que lo reemplace, vigente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires por la jornada legal o convencional, excluida la antigüedad.

Presentar los **documentos constitutivos** de la sociedad y de la designación de administradores, directores, gerentes o responsables legales según el tipo societario de que se trate.

**Declaración de las áreas geográficas** dentro de las que se prestará el servicio a las empresas usuarias.

Denunciar el **domicilio** de la sede central, locales, oficinas y sucursales

Acreditar las **inscripciones impositivas y de la seguridad social** y

Acreditar contratación del **seguro de vida obligatorio**.

**Constituir domicilio** en la sede de su administración el que surtirá efectos respecto de los trabajadores, las empresas usuarias, la Autoridad de Aplicación y demás organismos fiscales y de la seguridad social. Cualquier cambio o modificación de los precitados requisitos, así como también la apertura de nuevos locales, oficinas, agencias o sucursales, deberá ser comunicado a la Autoridad de Aplicación con una antelación de DIEZ (10) días hábiles a su realización.

Constituir a favor del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL las siguientes **garantías**:

Garantía principal, Depósito en caución de dinero en efectivo, valores o títulos públicos nacionales equivalentes a CIEN (100) sueldos básicos mensuales del personal administrativo, categoría A, del Convenio Colectivo de Trabajo Nº 130/75, para empleados de comercio, o el que lo reemplace, vigente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires por la jornada legal o convencional, excluida la antigüedad. Garantía accesoria, además del depósito en caución, las empresas de servicios eventuales deberán otorgar, a favor del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, una garantía por una suma equivalente al triple de la que surja de la garantía principal.

Antes del 31 de marzo de cada año las empresas de servicios eventuales deberán presentar una **Declaración Jurada** certificada por Contador Público Nacional con firma legalizada por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, deberá constar el total de las remuneraciones brutas abonadas, cantidad real de trabajadores ocupados en este mismo período. Juntamente con la declaración jurada deberá acreditarse la constitución de las garantías a valores actualizados acordes a esa declaración.

## 1.2 MODALIDAD DE CONTRATACIÓN Y CONDICIONES<sup>4</sup>

Los trabajadores que la empresa de servicios eventuales contrate para prestar servicios en su sede, filiales, agencias u oficinas, serán considerados vinculados por un contrato de trabajo **permanente continuo**.

Los trabajadores que la empresa de servicios eventuales contrate para prestar servicios bajo la modalidad de **trabajo eventual**, serán considerados vinculados a la empresa de servicios eventuales por un contrato de trabajo **permanente discontinuo**. A todos los trabajadores dependientes de la empresa de servicios eventuales, ya sea que presten servicios continuos o discontinuos, les serán de aplicación toda disposición legal, estatutaria, convencional, laboral y de la seguridad social vigente. Los aportes y contribuciones a la seguridad social respecto de los trabajadores permanentes discontinuos se efectuarán de acuerdo a la legislación aplicable en la empresa usuaria.

Cuando la relación de trabajo entre la empresa de servicios eventuales y el trabajador fuere **permanente y discontinua**, la prestación de servicios deberá sujetarse a las siguientes condiciones:

- El período de suspensión entre las asignaciones para prestar servicios bajo la modalidad eventual en las empresas usuarias, no podrá superar los CUARENTA Y CINCO (45) días corridos o los NOVENTA (90) días, alternados en UN (1) año aniversario.
- El nuevo destino de trabajo que otorgue la empresa de servicios eventuales podrá comprender otra actividad o convenio colectivo sin menoscabo de los derechos correspondientes del trabajador.
- El nuevo destino de trabajo que otorgue la empresa de servicios eventuales podrá modificar el régimen horario, pero el trabajador no estará obligado a aceptar un trabajo nocturno o insalubre, o a tiempo total o parcial cuando no lo haya aceptado anteriormente.
- El lugar de prestación de tareas deberá estar comprendido dentro de un radio de TREINTA (30) kilómetros del domicilio del trabajador.
- Durante el período de suspensión, previsto en el inciso a), la empresa de servicios eventuales deberá notificar al trabajador, por telegrama colacionado o carta documento, su nuevo destino laboral, informándole nombre y domicilio de la empresa usuaria donde deberá presentarse a prestar servicios, categoría laboral, régimen de remuneraciones y horario de trabajo.
- Transcurrido el plazo máximo fijado en el inciso a) sin que la empresa de servicios eventuales hubiera asignado al trabajador nuevo destino, éste podrá denunciar el contrato de trabajo, previa intimación en forma fehaciente por un plazo de VEINTICUATRO (24) horas,

---

<sup>4</sup> <http://www.trabajo.gob.ar/inspeccion/ese/> [noviembre 2015]



haciéndose acreedor de las indemnizaciones que correspondan por despido sin justa causa y por falta de preaviso.

- En caso de que la empresa de servicios eventuales hubiese asignado al trabajador nuevo destino laboral en forma fehaciente, y el mismo no retome sus tareas en el término de CUARENTA Y OCHO (48) horas, la empresa de servicios eventuales podrá denunciar el contrato de trabajo en los términos y condiciones previstos en el artículo 244 de la Ley de Contrato de Trabajo Nº 20.744 (t.o. 1976) y sus modificaciones.

La empresa de servicios eventuales sólo podrá asignar trabajadores a las empresas usuarias, cuando los requerimientos de las segundas tengan por causa exclusiva alguna de las siguientes circunstancias:

- Ante la ausencia de un trabajador permanente, durante ese período.
- En caso de licencias o suspensiones legales o convencionales, durante el período en que se extiendan, excepto cuando la suspensión sea producto de una huelga o por fuerza mayor, falta o disminución de trabajo.

- Cuando se tratase de un incremento en la actividad de la empresa usuaria que requiera, en forma ocasional y extraordinaria, un mayor número de trabajadores.

- Cuando deba organizar o participar en congresos, conferencias, ferias, exposiciones o programaciones.

- Cuando se requiera la ejecución inaplazable de un trabajo para prevenir accidentes, por medidas de seguridad urgentes o para reparar equipos del establecimiento, instalaciones o edificios que hagan peligrar a los trabajadores o a terceros, siempre que las tareas no puedan ser realizadas por personal regular de la empresa usuaria.

- En general, cuando por necesidades extraordinarias o transitorias deban cumplirse tareas ajenas al giro normal y habitual de la empresa usuaria.

Además de estas circunstancias se deberá tener en cuenta respetar una proporción razonable y justificada de trabajadores eventuales en relación con el número de trabajadores permanentes de la empresa usuaria, como así también una extensión temporal adecuada con los servicios eventuales a brindar. Mediante negociación colectiva se establecerán las pautas que permitan determinar los límites mencionados para cada actividad o sector.

Los montos que en concepto de sueldos y jornales paguen las empresas de servicios eventuales no podrán ser inferiores a los que correspondan por la convención colectiva de la actividad o categoría en la que efectivamente preste el servicio contratado y a los efectivamente abonados en la empresa usuaria, en relación a la jornada legal total o parcial desempeñada.

Las empresas usuarias que ocupen trabajadores a través de empresas de servicios eventuales, habilitadas por la autoridad competente, serán agentes de retención de las obligaciones derivadas de los regímenes de la Seguridad Social. Las empresas de servicios eventuales abonarán en forma directa a los sindicatos que correspondan las cuotas sindicales, los aportes empresariales y las retenciones a los trabajadores que resulten del convenio colectivo de trabajo aplicable a la actividad de la empresa usuaria.

Cabe aclarar que sólo pueden ser usuarias de Personal Eventual aquellas firmas cuyo régimen laboral esté enmarcado en la ley 20.744/74 de Contratos de Trabajo, con lo cual quedan excluidas del uso del servicio de personal eventual todas las empresas con regímenes laborales específicos, como el servicio doméstico, el trabajo rural, la docencia, la construcción o cualquier otra actividad sometida a estatutos especiales.

### 1.3 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA

Mediremos el mercado de personal eventual en función de la evolución del promedio anual de trabajadores en el sistema.

Tabla 1 Evolución de promedio anual de trabajadores en el sistema

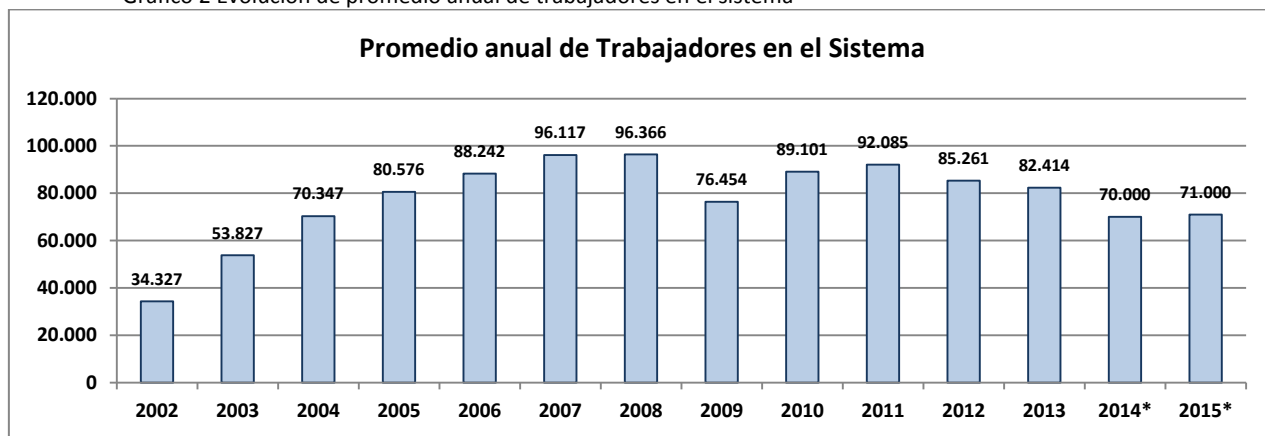
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (*)	2015 (*)
Promedio anual Trabajadores	70.347	80.576	88.242	96.117	96.366	76.454	89.101	92.085	85.261	82.414	70.000	71.000
Variación Interanual		14,5%	9,5%	8,9%	0,3%	-20,7%	16,5%	3,3%	-7,4%	-3,3%	-15,1%	1,4%

(\*) Dato Estimado.

Fuente: FAETT - Federación Argentina de Empresas de Trabajo Temporario – Entrevista con ejecutivos

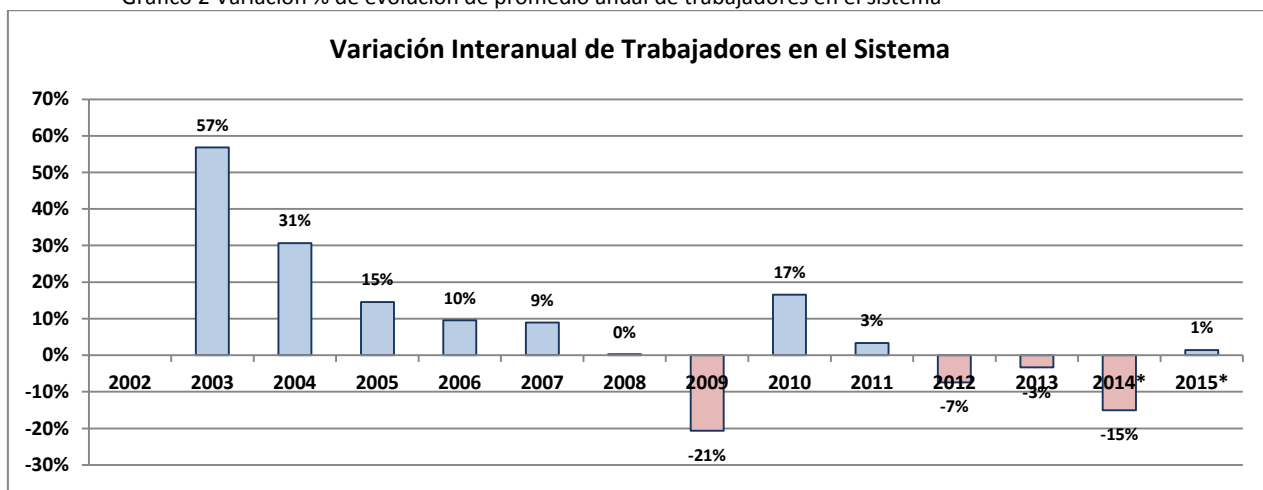
La variación de la Evolución del Promedio anual de Trabajadores en el Sistema es sumamente elástica al Nivel de Actividad del país, lo vemos en números:

Gráfico 2 Evolución de promedio anual de trabajadores en el sistema



Fuente: Elaboración propia con datos de - FAETT – INDEC – MTSS – Entrevista con ejecutivos

Gráfico 2 Variación % de evolución de promedio anual de trabajadores en el sistema



Fuente: Elaboración propia con datos de - FAETT – INDEC – MTSS – Entrevista con ejecutivos

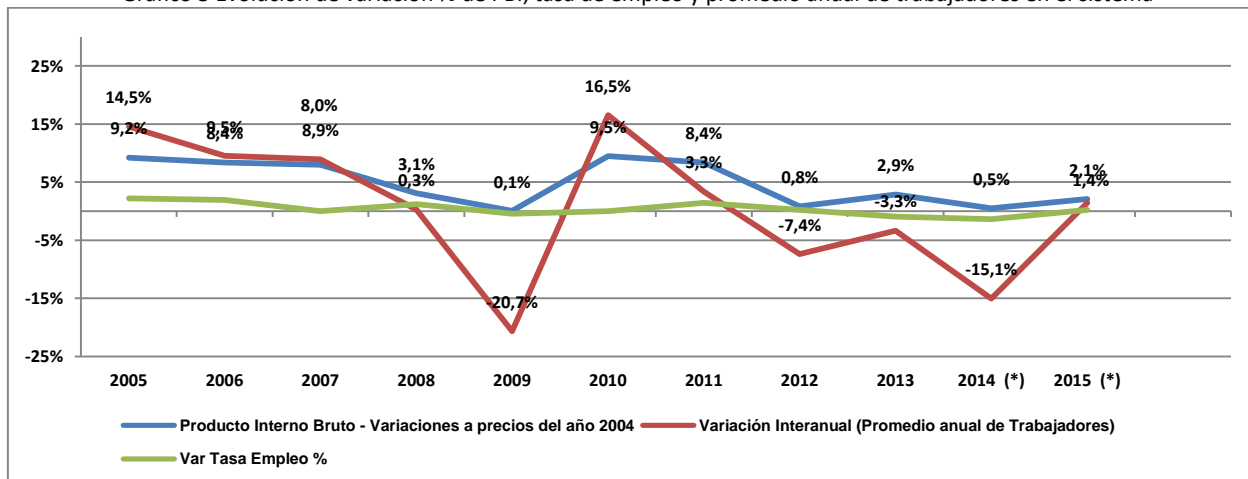
Tabla 3 Evolución del PBI a Precios constantes

Descripción	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (*)	2015 (*)
Producto Interno Bruto a precios de mercado	\$ 535.828.336	\$ 585.265.574	\$ 634.283.013	\$ 684.807.291	\$ 705.864.742	\$ 706.217.847	\$ 772.966.580	\$ 837.791.047	\$ 844.508.122	\$ 868.875.153	\$ 872.952.411	\$ 891.284.412
Producto Interno Bruto - Variaciones a precios del año 2004		9,23%	8,38%	7,97%	3,07%	0,05%	9,45%	8,39%	0,80%	2,89%	0,47%	2,10%

(\*) Dato provisorio.

Fuente INDEC - Dirección Nacional de Cuentas Nacionales

Gráfico 3 Evolución de variación % de PBI, tasa de empleo y promedio anual de trabajadores en el sistema



Fuente: INDEC– de - FAETT – MTSS – Entrevista con ejecutivos

Como observamos en el gráfico anterior las empresas toman en primer lugar personal eventual ante signos de reactivación y se desprenden con rapidez del mismo en presencia de indicios de desaceleración de la economía.

Durante el año 2015 la economía tuvo un crecimiento del 2.1%, para el 2016 se espera una caída cercana al -1%, la competencia es muy intensa, el mercado está tendiendo a concentrarse y las pequeñas y medianas empresas tendiendo a desaparecer.

El mercado de personal eventual está compuesto por 79 empresas habilitadas, de las cuales 8 poseen más del 80% del mercado.

#### 1.4 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA EN EL MUNDO Y EN LATINOAMERICA<sup>5</sup>

Existen 140.000 agencias privadas de empleo y 179.000 sucursales alrededor del mundo, empleando a 863.000 personas como staff interno.

12,4 millones de trabajadores son empleados por agencias privadas de empleo alrededor del mundo. Sudamérica emplea al 14% del total de trabajadores.

Estados Unidos constituye el mercado más importante con 2.8 millones de trabajadores, India es el segundo mercado con 1.3 millones seguido muy de cerca por el Reino Unido con 1.050.000, Brasil con 1.023.000 y Japón con 930.000. En nuestra región, Colombia constituye un mercado desarrollado con más de 500.000 trabajadores. Exceptuando México que supera los 100.000 trabajadores, en el resto de los países de la región se emplea a menos de 100.000 trabajadores.

La penetración del trabajo de agencia es de 1,5% en Japón, 1,6% en Europa y 1,8% en Estados Unidos. A nivel global la penetración es del 1%. En nuestra región el promedio es 0,8% y en Argentina 0,4% de la población ocupada total.

En nuestra región, la actividad de las empresas de personal eventual constituye el puente de entrada por excelencia al mercado laboral formal para los jóvenes. El 40% de los trabajadores que consiguen empleo a través del sector, continúan trabajando en las empresas usuarias con empleo permanente.

Los trabajadores están empleados en una variedad importante de sectores, fundamentalmente en el sector servicios y manufacturero.

---

<sup>5</sup> <http://www.clettya.org/sector.html> [noviembre 2015]

## **2. LA EMPRESA**

### **2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

“Guía Laboral” es una empresa con más de 10 años de trayectoria y un crecimiento sostenido, es la segunda empresa más grande del mercado de personal eventual y la número 1 de capitales 100% argentinos.

En el 2002 se fundó Perteneceer, una compañía de servicios de mantenimiento y maestranza para diversos sectores. A partir de esa experiencia proyectó la evolución de sus ideas y su motivación a la creación de una nueva empresa, esta vez orientada a la contratación de recursos humanos y personal eventual, y que denominó Guía Laboral. Guía laboral cuenta con diversas áreas de especialización tales como retail, logística, banca y finanzas, industria de la hospitalidad, petróleo, gas y minería, etc.; y brinda servicios a las principales empresas del país<sup>6</sup>.

Hoy en día la empresa cuenta con más de 500 empleados efectivos y más de 10.000 eventuales promedio, más de 400 empresas clientes y 12 sucursales distribuidas en el país.

Guía Laboral S.R.L. ofrece soluciones para tareas administrativas, industriales, búsquedas y evaluación de personal, contratación temporal de recursos humanos. A su vez, brinda un servicio de supervisores In Plant en las empresas que así lo requieran, para aportar de esta forma y a cada cliente la tranquilidad que busca.

### **2.2 MISIÓN**

Guía Laboral es una empresa dedicada a brindar soluciones en materia de recursos humanos y servicios de mano de obra intensiva con los más altos estándares de calidad. El objetivo es contribuir a la generación de talento y el desarrollo del capital humano, comprometidos con la comunidad y el medio ambiente y satisfacer de esta forma las necesidades específicas de cada cliente.

### **2.3 VISIÓN**

Ser un puente entre el trabajo y el talento.

### **2.4 VALORES**

- Pasión por el trabajo

---

<sup>6</sup> <http://www.guialaboralsrl.com/> [noviembre 2015]

- Compromiso para asumir cada nuevo desafío.
- Flexibilidad para adaptarse a la cultura organizacional de cada cliente, versatilidad, creatividad e innovación.
- Experiencia en la gestión, y calidad y excelencia en los servicios.
- Trabajo en equipo, planificación, eficiencia y mejora continua.
- Esfuerzo, dedicación y orientación a los resultados.
- Profesionalismo de los equipos de trabajo.
- Responsabilidad social mediante un comportamiento ético y de respeto a la sociedad y el medio ambiente.

- Igualdad de oportunidades, diversidad e inclusión.

(Fuente: <http://www.guialaboralsrl.com/> [noviembre2015])

## CAPITULO II - ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO

Analizaremos la visión como el comienzo de la construcción de la identidad empresarial, tal como expone Ocaña en su libro Estrategia de negocios.

### Visión

A partir de análisis y utilizando el resultado del cuestionario para el diagnóstico de la Identidad provista por el Profesor Ocaña se concluye que el valor promedio obtenido para medir el factor identidad, fue de 0.83<sup>7</sup>. La empresa posee una **Identidad Concentrada** (Ocaña 2012) “En este tipo de identidad podríamos hablar de un Metasistema de valores y creencias ya que habiéndose resuelto las invariables de los valores y dominando creencias positivas sobre las normativas, la dirección se encuentra en la búsqueda permanente de nuevas formas identitarias que trasciendan a las que se poseen. Aún cuando la organización posee una complejidad intrínseca, el sistema de valores y creencias le otorga unicidad, un único “ser” organizacional, es decir, lo múltiple aglutinado en la unidad corporativa, generando una tipo de empresa “solo igual a sí misma” sin la necesidad de comparaciones en la dimensión de la otredad.

El sistema de valores y creencias conforman una identidad real, abarcando tanto el subjetivismo relativo, como la racionalidad formal, determinando una forma ideológica fuertemente arraigada en lo dogmático aunque no carezca de flexibilidad proponiendo una moral sin posibilidades a equívocos o ambigüedades en su discernimiento y sobre las cuales existen políticas coercitivas (en términos de premios y castigos) a los posibles desvíos morales. No obstante este discernimiento moral permite cierto “movimiento” entre extremos cuando se da una relación dialógica, es decir, cuando se admite la discusión de ciertos valores que condicen con un momento o con una circunstancia dada. Las políticas son la expresión de la racionalidad del sistema de valores y creencias. Explícitas, positivas, concretas, precisas, resultan una guía ineludible para los miembros de la organización. Finalmente, la ética empresarial, al provenir de tan sólidas bases, se constituye en un tipo de valor superior que hasta configura una ventaja competitiva superior.”

---

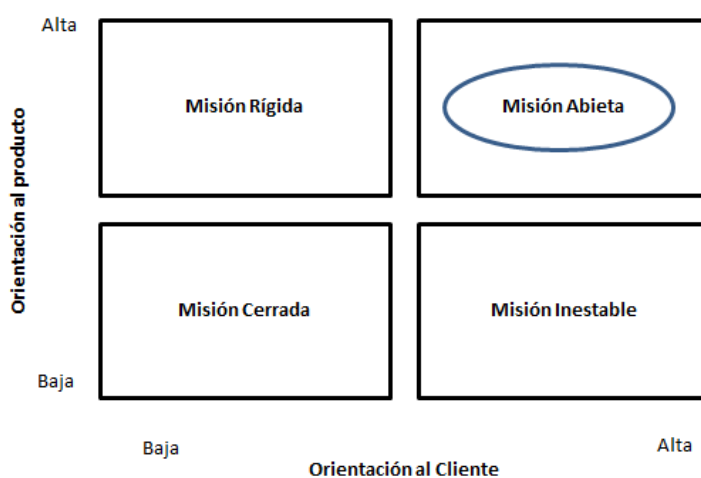
<sup>7</sup> Anexo I: Resultados Diagnóstico Valor Empresario (Diagnóstico Visión Empresaria)

## Misión

Existe la necesidad de establecer en qué estado se encuentra la misión del negocio analizado y para ello utilizaremos el cuestionario realizado por el profesor Ocaña.

El puntaje obtenido en el diagnóstico de la misión fue de 0.76<sup>8</sup>, esto clasifica a la empresa dentro de “**Misión Abierta**” que es definida por Ocaña como la clara definición del quién y del qué, del cliente y sus demandas de bienes y servicios. Convenientemente definido el negocio porque se tiene bajo permanente observación al cliente y, consecuentemente, se toman acciones para ajustar al producto en función de las exigencias de la demanda.

Ilustración 1 Misión empresaria



Fuente: (Ocaña 2012)

## Cultura

Se realizó un cuestionario para diagnosticar el tipo de cultura organizacional como resultado de su orientación competitiva, la empresa obtuvo una puntuación de 0.33<sup>9</sup> de “Identidad orientada a la diferencia” y 0.93 de “Identidad orientada a la eficiencia”, categorizando según el promedio pertenecer a una “**Cultura Seguidora**” definida por Ocaña como que las creencias se orientan a la eficiencia (con menor actitud reactiva) debido a que, al acompañar al cliente en sus cambios, las diferencias las crean éstos últimos reservándose la empresa de ser eficientes por sobre las diferencias requeridas.

<sup>8</sup> Anexo I: Resultados Diagnóstico Valor Empresario (Diagnóstico Misión Empresaria)

<sup>9</sup> Anexo I: Resultados Diagnóstico Valor Empresario (Diagnóstico Cultura Empresaria)



Ilustración 2 Cultura empresarial



Fuente: (Ocaña 2012)

### Estructura

El valor que resultó de aplicar el Cuestionario para el diagnóstico de la estructura Organizacional fue de **0.47**<sup>10</sup> "Identidad orientada a la diferencia " y **0.78** "Identidad orientada a la eficiencia".

A través del diagnóstico podemos concluir que la empresa tiene una **Estructura Conservadora**, en este tipo prevalece la estructura sobre la estrategia y reflejan una lenta adaptación al cambio. Siguiendo a Etkin y Schvarstein (citado por Ocaña 2012), este tipo de estructuras se caracterizan por:

- Parámetros organizacionales (funciones, departamentalización, autoridad, jerarquías, tareas, métodos, procesos) en equilibrio que normalmente rechazan o reabsorben los cambios planeados y no planeados.
- Inexistencia de antagonismo o contradicciones importantes entre los miembros de la organización y/o las funciones.
- La rigidez de las planificaciones no inhiben o restringen las iniciativas individuales.
- Se asume que el azar, la incertidumbre o lo aleatorio es propio del contexto mientras que los elementos constitutivos de la organización debe responder a comportamiento previsible en la planificación.
- En los cambios referidos al negocio, estas estructuras no modifican su configuración excepto que haya un cambio en la estrategia. Por ejemplo, si se produce un aumento en la demanda

---

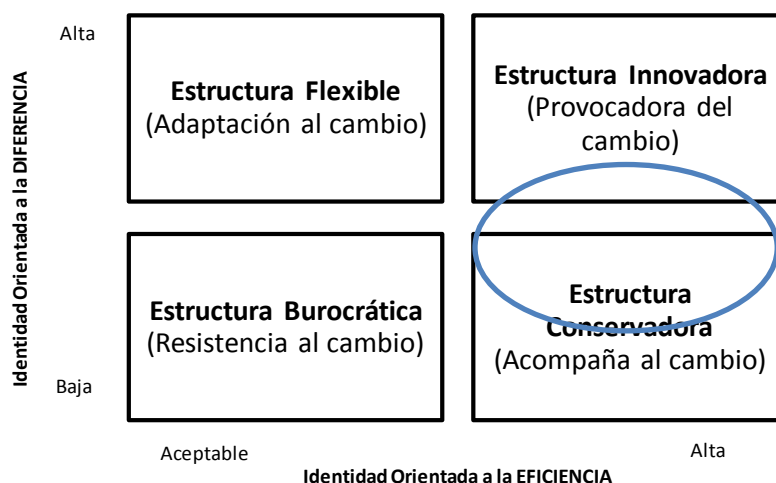
<sup>10</sup> Anexo I: Resultados Diagnóstico Valor Empresario (Diagnóstico Estructura Organizacional)

de sus productos se podrán ampliar las operaciones, incrementar las horas de trabajo o la cantidad de empleados, pero siempre bajo la misma estructura organizacional.

- De la misma forma, cualquier cambio producido en la dinámica del negocio se resuelve dentro de la misma estructura con intervención exclusiva del área, departamento o sector involucrado sin participación directa del resto de la organización. Por ejemplo, la incorporación de una tecnología de producción en el sector de “envasado y etiquetado” producirá un cambio que será resuelto en forma excluyente por este sector.

- Las planificaciones de este tipo de estructura tienden a la “copia” de funciones y procesos en la medida en que éstos ofrecen bajo niveles de conflicto. Estas copias son un modo de obtener réplicas del original para lograr funciones y procesos repetitivos y previsibles.

Ilustración 3 Estructura empresarial



Fuente: (Ocaña 2012)

## 1. FACTOR DE INDIVIDUACIÓN

Una vez definidas las variables de Identidad (visión, misión, cultura y estructura) se procede a calcular el factor de Individuación (promedio simple entre estos 4 atributos) que es una medida aceptable para darle significado y saber cómo se encuentra la organización en términos de Identidad.

El factor de Individuación se encuentra comprendido entre 0 y 1 siendo este último valor el ideal de Identidad, por encima del 0.5 el valor es aceptable.

Por lo expuesto hasta ahora hacemos:

Tabla 4 Resultado variables identidad empresaria

<b>Variables</b>	<b>Puntuación</b>
Visión (Id)	0,83
Misión (Mi)	0,76
Cultura (Cu)	0,63
Estructura (Es)	0,62
<b>Promedio Simple</b>	<b>0,71</b>

Fuente: Elaboración propia

Podemos concluir que el factor de individualización en Guia Laboral es **0,71**, por lo cual se infiere que la empresa posee una identidad aceptable siendo una Fortaleza.

Podemos concluir que la empresa posee una Identidad Concentrada en la que predominan las creencias positivas sobre las normativas, con una misión Abierta porque se tiene bajo permanente observación al cliente y, consecuentemente, se toman acciones para ajustar los servicios en función de las exigencias de la demanda. Una Cultura Seguidora donde las creencias se orientan a la eficiencia (con menor actitud reactiva) debido a que, al acompañar al cliente en sus cambios, las diferencias las crean éstos últimos reservándose la empresa de ser eficientes por sobre las diferencias requeridas y una estructura Conservadora en la que prevalece la estructura sobre la estrategia y reflejan una lenta adaptación al cambio.

## **2. FACTOR DE SOFISTICACIÓN**

El factor de sofisticación es la estimación de las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresarial.

Para su cálculo procedimos a realizar un mapeo de las actividades de valor comprendidas dentro del proceso de negocios.

Tomamos la actividad “procedimiento de solicitud de contratación de personal” principal para su observación e identificamos el siguiente procedimiento:

1. Se realiza el pedido de personal eventual por parte del cliente
2. Se analiza la factibilidad de entrega de Personal eventual según requisitos e información Financiera de la empresa
3. Se realiza el proceso de selección del perfil o los perfiles solicitados
4. Presentación a la empresa de la terna finalista
5. Incorporación del candidato
6. Liquidación de sueldos
7. Facturación del servicio

## 8. Cobranza al cliente

Cuantificaremos los factores que generan valor por medio de la diferencia:

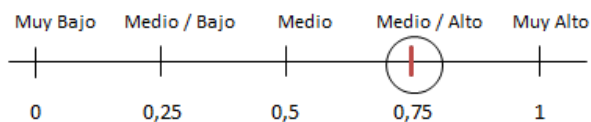
Tabla 5 Valoración actividades de valor

Actividad	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación
1. Se realiza el pedido de Personal Eventual por parte del cliente		Los pedidos pueden realizarse por Internet, mail, teléfono o en cualquier sucursal <b>(0,8)</b>	A partir del momento en que el cliente realiza el pedido comienza su análisis <b>(0,8)</b>	El pedido se carga en función de las necesidades del cliente con un selector especializado en la industria <b>(0,85)</b>
2. Se analiza la factibilidad de entrega de Personal eventual según requisitos e información Financiera de la empresa		En caso de ser un cliente nuevo se evalúa a través del sistema Nosis la Información Financiera del cliente el tiempo de búsqueda y mejorar los perfiles <b>(0,8)</b>	La búsqueda de candidatos en simultánea a la búsqueda de información financiera del cliente para minimizar los tiempos. <b>(0,7)</b>	
3. Se realiza el proceso de Selección del perfil o los perfiles solicitados		Se seleccionan los mejores candidatos de acuerdo a los requisitos del clientes <b>(0,85)</b>	Si el cliente quisiera modificar algún requisito o agregar alguno puede informarle a su selectora para que lo tenga en cuenta <b>(0,8)</b>	Se seleccionan de acuerdo a las especificaciones y requisitos del cliente <b>(0,8)</b>
4. Presentación a la empresa de la terna finalista		Se presenta la terna finalista al cliente enviando los curriculum con todos los datos vía e mail o por el medio que el cliente desee. <b>(0,8)</b>	Se coordinan las entrevistas entre los candidatos y el cliente según la disponibilidad de ambos <b>(0,8)</b>	Se pactan las entrevistas de acuerdo a la disponibilidad del cliente y en caso de que algún perfil no sea de gusto se realiza la búsqueda de un nuevo perfil <b>(0,8)</b>
5. Incorporación del Candidato		Durante el proceso de selección se van realizando todos los estudios y averiguaciones del candidato para minimizar riesgos <b>(0,7)</b>	Se confirma al candidato para que esté disponible en la fecha que el cliente requiera <b>(0,8)</b>	
6. liquidación de sueldos	Inversión en Sistemas para minimizar los errores de liquidación <b>(0,8)</b>	A través de un abono se generan mejoras continuas <b>(0,8)</b>	Alta coordinación en el proceso de recepción de novedades <b>(0,7)</b>	Se invierte para poder adaptarse a los requerimientos del cliente <b>(0,7)</b>
7. Facturación del Servicio		A través de un abono se generan mejoras continuas <b>(0,8)</b>		Se invierte para poder adaptarse a los requerimientos del cliente <b>(0,7)</b>
8. Cobranza al cliente			Problemas con la coordinación de las cobranzas <b>(0,2)</b>	

Fuente: Elaboración propia

Cuantificación de factores que generan valor por medio de la diferencia:

La escala utilizada para otorgar ponderaciones a los distintos factores es la siguiente:



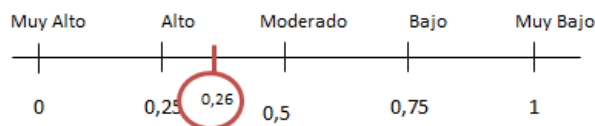
Concluimos considerando las tareas comprendidas que el factor de sofisticación es de **0,75**, las diferencias actuales generadas son muy altas debido a la gran adaptación a las necesidades del cliente y coordinación de las funciones.

### 3. FACTOR DE OPTIMIZACIÓN

La eficiencia empresarial se logra con la óptima combinación de personas, procesos y recursos para generar valor empresarial. El factor de optimización se obtiene a partir del análisis de los recursos, ellos deben ser analizados como aquellos que facilitan, tanto la adquisición de insumos, como los necesarios para su transformación en el producto final, que pueden ser tangible o intangibles, cualquiera sea el tipo, cuantificable en términos monetarios. Por lo tanto, los recursos disponibles y su utilización determinan la eficiencia económica de una actividad de valor, eficiencia que se mide a través del factor de optimización.

La siguiente valoración (ver tabla 6) se realizó teniendo en cuenta que la empresa cuenta con:

- Una amplia dispersión geográfica de locales distribuidos por todo el país (12 sucursales).
- Un importante número de empleados. (10.200).
- Selectores especializados en búsquedas según divisiones por Industria
- Importante base de datos con más de 50.000 personas
- Bajo índice de conflictividad por desvinculaciones



Concluimos que el factor de optimización es de **0,26** considerando las tareas comprendidas la empresa desarrolla sus actividades de forma eficiente.

### 4. ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO

Finalmente, la estimación de la ventaja competitiva empresarial es:

BCE: FI (FS – FO)

BCE: 0,71 x (0,79 – 0,25)

**BCE: 0,35**

Tabla 6 Valoración proceso de negocios

Pedido de Capital	PERSONAS	PROCESOS	Ejecucionales
1. Se realiza el pedido de Personal Eventual por parte del cliente	Es mínimo ya que son los mismos comerciales lo que reciben estos pedidos <b>(0,1)</b>	el pedido se realiza vía mail o teléfono <b>(0,1)</b>	
2. Se analiza la factibilidad de entrega de Personal eventual según requisitos e información Financiera de la empresa	Es mínimo ya que una persona se ocupa de buscar la información financiera de todos los clientes <b>(0,2)</b>	Costo de Veraz, Nosis, etc <b>(0,5)</b>	
3. Se realiza el proceso de Selección del perfil o los perfiles solicitados	Costo de las selectoras especializadas <b>(0,4)</b>	se cita a las personas en las oficinas, psicotécnico, examen médico <b>(0,5)</b>	Las selectoras son muy especializadas por lo que poseen mucha calidad , pertenencia y responsabilidad <b>(0,1)</b>
4. Presentación a la empresa de la terna finalista		Se envían por mail los perfiles seleccionados <b>(0,1)</b>	
5. Incorporación del Candidato		Se comunica al candidato lugar, día y hora para presentarse en cliente <b>(0,1)</b>	
6. liquidación de sueldos	Existe un equipo importante de liquidadores <b>(0,7)</b>	Sistemas adaptados <b>(0,2)</b>	Los liquidadores son muy especializadas por lo que poseen mucha calidad , pertenencia y responsabilidad <b>(0,1)</b>
7. Facturación del Servicio	Equipo reducido de facturación <b>(0,5)</b>	Sistemas adaptados <b>(0,2)</b>	Equipo de facturación especializado por lo que poseen mucha calidad , pertenencia y responsabilidad <b>(0,1)</b>
8. Cobranza al cliente	Equipo reducido de cobranzas <b>(0,5)</b>	Se reclama vía mail y telefónico <b>(0,2)</b>	Equipo de cobranzas especializado por lo que poseen mucha calidad , pertenencia y responsabilidad <b>(0,1)</b>

Fuente: Elaboración propia

El factor que estima la Ventaja Competitiva nos dio **0,35**, es decir que el Valor empresario generado es positivo, la empresa posee capacidad para generar Valor teniendo posibilidades de mejorarlo.

Consideramos que Guia Laboral tiene una identidad aceptable, se diferencia de otras empresas por su adaptación a las necesidades del cliente y coordinación de sus funciones para adecuarse a los requerimientos sin perder de vista la eficiencia de costos.

## **5. FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

### **FORTALEZAS**

- Una amplia dispersión geográfica de locales distribuidos por todo el país (12 sucursales).
- Un importante número de empleados. (10.200).
- Selectores especializados en Búsquedas según divisiones por Industria
- Importante Base de Datos con más de 50.000 personas
- Relaciones gremiales
- Calidad de atención al cliente
- Buena estructura comercial
- Tiempo de respuesta al cliente
- Economías de escala
- Imagen de marca

### **DEBILIDADES**

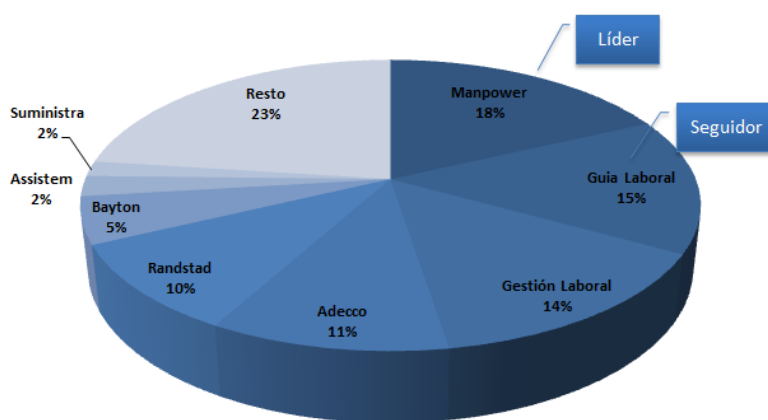
- Cartera poco diversificada
- Mayor participación en AMBA que en el resto de las provincias
- Empresa de Capitales nacionales
- Plazo de cobranza de clientes de casi 60 días lo que genera alto costo financiero

### CAPITULO III - ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y POSICIÓN COMPETITIVA

Habiéndose determinado el Valor empresario entramos en la nueva fase de diagnosticar la posición de la empresa dentro de su entorno competitivo.

De acuerdo al análisis el mercado se distribuye de la siguiente manera:

Gráfico 4 Participación de mercado de empresas de personal eventual en Argentina



Fuente: FAETT y entrevistas con ejecutivos

Para analizar la posición competitiva tendremos que analizar la participación o cuota de mercado. Al no contar con información sobre la facturación mediremos el mercado teniendo en cuenta la cantidad promedio de trabajadores eventuales de acuerdo a los datos conseguidos por la Federación Argentina de Empresas de Trabajo Temporario.

El líder del Sector es Manpower, el cual posee un Ve mayor ya que además de poseer las mismas ventajas que posee Guia Laboral cuenta con posibilidad de Financiamiento del exterior, solidez y marcada imagen de marca.

Guia Laboral está en la posición de Seguidor, posee alta participación, aunque menor que el líder como consecuencia de un valor empresarial inferior al generado por Manpower. Su posición es agresiva ya que la empresa desea aumentar rápidamente la participación, y de ser posible, convertirse en líder (Ocaña 2012).



Ilustración 4 Posición competitiva



Fuente: (Ocaña 2012)

Para seguir con el análisis recurriremos a los diferentes enfoques conceptuales utilizando las matrices Boston Consulting Group (BCG), la matriz Mc kinsey o General Electric y la matriz Arthur D. Little (A.D.L.), aunque sabemos que el resultado de estas matrices no deber ser considerado como definitivo nos ayudará a fundamentar junto con el resto del análisis las decisiones futuras a tomar.

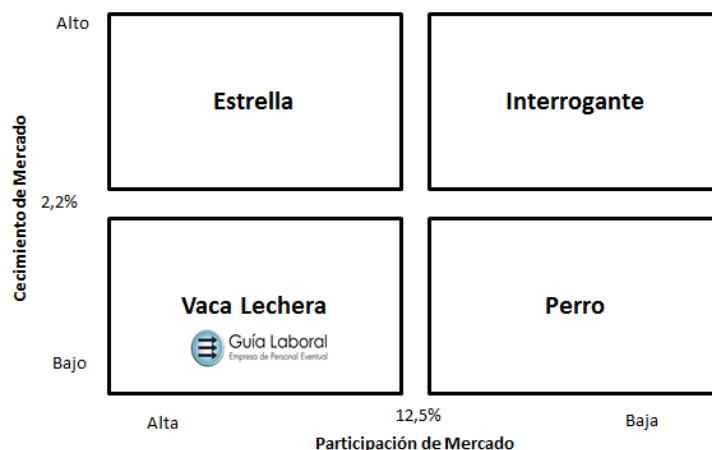
## 1. MATRIZ BCG

Esta matriz de análisis se basa en las variables de crecimiento y participación de mercado.

**Crecimiento de mercado.** Según datos de la Dirección Nacional de Cuentas Nacionales – INDEC la economía creció en 2015 en un 2.1%. El mercado de Personal Eventual creció en un 1,4%.

**La Partición de Mercado.** Si se parte de la base que el mercado potencial es el 100% de todos los clientes posibles y, en forma hipotética, los participantes competitivos del sector “se pusieran de acuerdo” para repartir una cuota de mercado igual para todos, al haber 8 principales competidores entonces “la media de participación” es el 12.5% (8.875 trabajadores eventuales).

Ilustración 5 Matriz B.C.G.



Fuente: (Ocaña 2012)

El mercado de personal eventual tiene un crecimiento por debajo de la mediana y una participación alta, se puede concluir entonces que es un negocio “Vaca Lechera”, en este tipo de negocios prácticamente no se requiere de nuevas inversiones y la empresa por su participación ha alcanzado la escala más eficiente, reduciendo al mínimo los costos totales. Esta situación determina altas tasas de rentabilidad, con flujos de fondos netos positivos. La gerencia deberá evaluar el destino de los excedentes financieros en función de la inversión.

## 2. MATRIZ MC KINSEY O GENERAL ELECTRIC (GE)

Analizaremos esta matriz junto con BCG para complementar el análisis. Analizaremos el atractivo del sector con las variables con mayor impacto y la posición de mercado.

Analizando las variables del **Atractivo del Sector** vemos que el tamaño de mercado es una variable importante y es una oportunidad ya que en este caso el tamaño del mercado es grande 71.000 empleados promedio año. También nos parece fundamental el crecimiento del Mercado, en este caso tiene un crecimiento del 1.4%, al existir un crecimiento lento y varios competidores igualmente equilibrados la rivalidad es importante, el mercado está tendiendo a concentrarse en las principales empresas y las pequeñas empresas tendiendo a desaparecer. El sector se encuentra en la etapa de madurez y los índices de rentabilidad son medios – altos.

Una gran amenaza sería la posibilidad de reemplazar al trabajo eventual con trabajo informal, cooperativas de trabajo y la tercerización de servicios. Aunque los valores de trabajo informal en la Argentina son altos ha disminuido en los últimos años y existen muchos controles por parte de los organismos del estado por lo que se convierte en una oportunidad para captar todo el mercado que se encuentra informal.

Un factor a considerar es el poder negociador de compradores, en este caso las empresas son muy exigentes ya que evalúan desde los perfiles de personal aportados hasta la solvencia, cumplimiento de normas y pagos por parte de las empresas y la relación de estas con los diferentes gremios.

Cabe destacar que entrar al sector no es fácil por ya que se necesita capital para los depósitos en garantía y además tener relaciones gremiales. También sucede a la hora de querer salir del mercado ya que se hay que tener en cuenta los costos de desvinculación, la recuperación de la garantía, etc.

Para subsistir en el sector se requiere de inversión en tecnología de sistemas para cometer la menor cantidad de errores posibles en las liquidaciones y en facturación.

Ya teniendo un panorama de las variables del atractivo del sector analizaremos ahora las variables en relación a la **posición competitiva**. La participación de mercado es una variable importante ya que a partir de una mayor participación tenemos una mayor ventaja por las economías de escala frente a los competidores, en este caso la ponderación es alta por ser la empresa número 2 del mercado en cuanto a participación. Existe un crecimiento leve del mercado y la empresa ha logrado un crecimiento mayor a éste con lo cuál se deduce que ha ganado participación.

Hay una tendencia a considerar las marcas a la hora de seleccionar empresas para contratar personal eventual, es una variable con importancia y la empresa Guia Laboral en este caso es reconocida, marca, imagen y calidad, son tres factores que se observan a la hora de seleccionar una empresa, en este caso Guia Laboral cuenta con gente especializada por Industria lo que es de importancia para la selección de personal y personal altamente capacitado en las diferentes áreas, también tiene una cercanía al cliente al tener varias sucursales distribuidas en todo el país. A la hora de contratación de empresas de personal eventual tiene mayor peso la marca, imagen y calidad que el precio del producto, de todas formas Guia laboral mantiene un precio bajo por tener eficiencia en economías de escala.

La estructura de costos es una variable importante para la posición competitiva ya que con una estructura de costos alta no se podría mantener la posición por mucho tiempo, por último la estructura financiera es de mucha importancia ya que sin ella no podrían hacerse cargo del pago de sueldos y cargas sociales de sus empleados.

Habiendo analizado las variable más importantes procederemos a su valoración teniendo en cuenta una escala de 1 a 5 (1= sector de atractivo bajo; 5= sector de atractivo alto).

Tabla 7 Variables atractivo del sector

Variables Atractivo del Sector	Condición	Ponderación	Nivel de Posición	Valor
Tamaño del mercado	Grande	0,2	4	0,8
Crecimiento del Mercado	Alto	0,2	1	0,2
Rivalidad Competitiva	Baja	0,12	1	0,12
Poder Negociador de Compradores	Baja	0,1	2	0,2
Barreras de entrada	Alta	0,1	4	0,4
Barreras de Salida	Baja	0,1	2	0,2
Rentabilidad	Alta	0,08	3	0,24
Amenaza de existencia de productos sustitutos	Baja	0,05	4	0,2
Requerimientos Tecnológicos	Bajo	0,05	4	0,2
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,56</b>

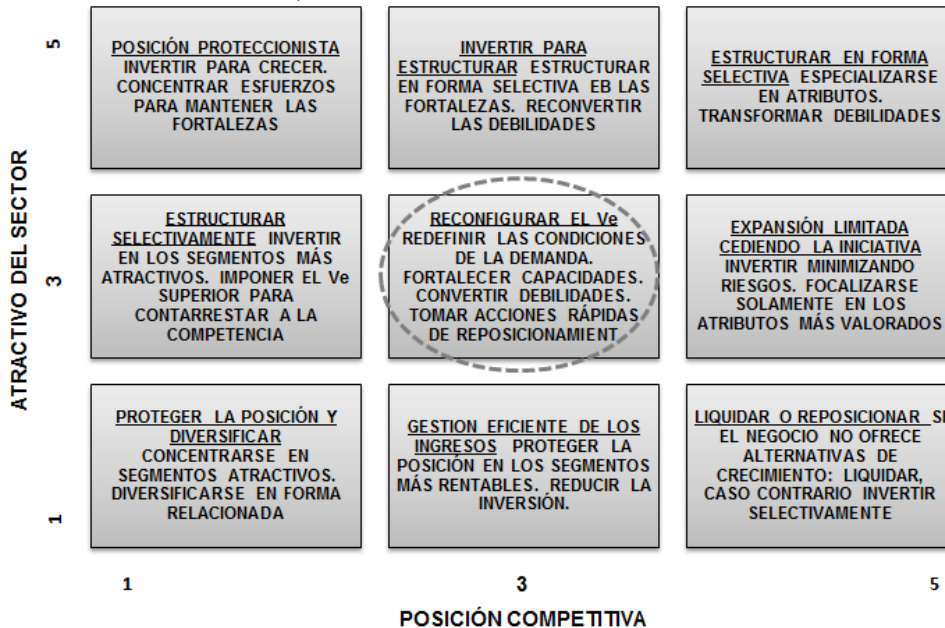
Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 Variables posición competitiva

Variables de Posición Competitiva	Condición	Ponderación	Nivel de Posición	Valor
Participación Relativa de Mercado	Alta	0,2	4	0,8
Crecimiento de la participación en un período de	Alto	0,2	4	0,8
Marca del producto	Fuerte	0,04	3	0,12
Precio del producto	Bajo	0,03	4	0,12
Calidad del producto	Fuerte	0,04	3	0,12
Cobertura e distribución	Fuerte	0,1	4	0,4
Imagen Institucional	Fuerte	0,04	3	0,12
Estructura de costos	fuerte	0,1	4	0,4
Estructura Financiera	Fuerte	0,25	3	0,75
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3,63</b>

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6 Matriz Mc Kinsey



Fuente: (Ocaña 2012)

Concluimos que se debería reconfigurar el Valor empresario redefiniendo las condiciones de la demanda, fortaleciendo capacidades, convirtiendo las debilidades y tomando rápidas acciones de reposicionamiento.

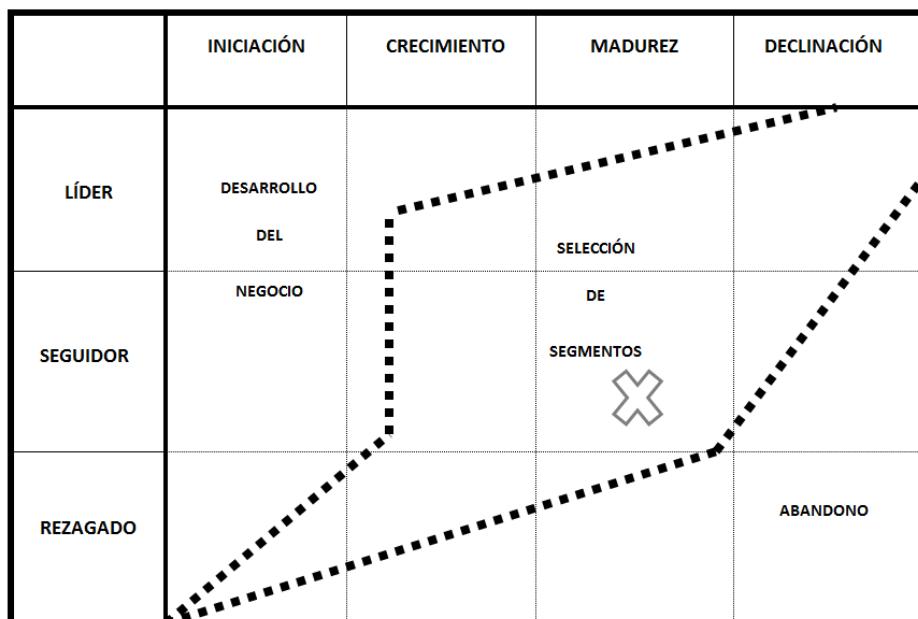
Continuaremos con el análisis de la Matriz A.D.L. para poder tomar el conjunto de resultados de estas matrices.

### 3. MATRIZ A.D.L. (ARTHUR D. LITTLE)

Complementaremos el análisis de las matrices anteriores con la matriz Athur D. Little que vincula la etapa de ciclo de vida de los negocios con la posición competitiva de la empresa, esta matriz subsana el enfoque reduccionista de la B.C.G y el enfoque indiferenciado por el ciclo de vida de la matriz Mc Kinsey.

La matriz tiene en cuenta cuatro fases del ciclo de vida (iniciación, crecimiento, madurez y declinación).

Ilustración 7 Matriz A.D.L.



Fuente: (Ocaña 2012)

La selección de segmentos también implica un tipo de desarrollo para segmentos específicos. En estos casos tanto el líder como el seguidor y los rezagados si se consideran próximos a la etapa de madurez, deberían optimizar sus procesos de negocios poniendo especial énfasis en los costos, dado que las posibilidades de generar diferencias son menores.

## **CAPITULO IV - ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR DE NEGOCIOS**

Determinaremos cómo se posiciona la empresa competitivamente en el contexto que representa su entorno. El análisis de las variables competitivas permitirá determinar las condiciones favorables o desfavorables en que se encuentra el sector en su entorno competitivo.

Un sector representa una condición favorable cuando el rendimiento de la inversión del negocio es mayor que la tasa de costo del capital existente para la economía.

### **1. ANALISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS SEGÚN LAS DIFERENTES VARIABLES**

A través del análisis de las variables podremos determinar el atractivo y las condiciones de competitividad del sector.

#### **ANÁLISIS DE LAS VARIABLES NIVEL I**

##### **Clientes**

Como dijimos anteriormente el tamaño de mercado es grande, con 71.000 empleados promedio por año, es decir que hay gran cantidad de empresas que contratan este tipo de servicio, a su vez el mercado tiene un crecimiento del 1.4% lo cual genera una oportunidad.

Otro factor de análisis es la elasticidad de la demanda y podríamos concluir que la misma es medio -inelástica ya que el producto no se contrata por el precio (o al menos no es un factor decisivo) sino por la conveniencia del mismo y los riesgos que cubren lo que genera una leve oportunidad. Con demanda semi – inelástica nos referimos a que cuando el precio cambia en más o en menos la cantidad demandada varía pero mínimamente.

La participación de mercado es alta por lo que tomamos a esta variable como una gran oportunidad ya que la empresa crece más que el mercado.

El costo de cambio a la competencia de los clientes es leve pero se debe tener presente que el principal factor a tener en cuenta al momento de analizar esta variable es brindarle a la empresa soluciones administrativas y una experiencia diferencial para no sufrir la curva de experiencia ganada con la empresa original.

Para fidelizar a los clientes son cada vez más los costos que incurren las empresas de personal eventual, consideramos a esta variable como una gran amenaza visto que puede impactar en la rentabilidad de la empresa.

Respecto a la distribución geográfica, la empresa tiene una extensión geográfica importante con sucursales distribuidas en todo el país, esto actúa como una gran oportunidad respecto a sus competidores, especialmente por la calidad del servicio que puede brindar a sus clientes.

Existe mayor sensibilidad a la marca que al precio, de todas formas la empresa ha logrado economías de escala que le permitirán obtener rentabilidad a la hora de competir por precio y deberá incurrir en mayores costos a la hora de competir por marca.

El mercado es grande por lo que existe gran cantidad de clientes potenciales y el costo de cambio de los clientes de la competencia es leve, aunque se debe tener presente que el principal factor a tener en cuenta al momento de analizar esta variable qué soluciones administrativas y experiencia diferencial le brinda la empresa de la competencia.

Hay muy poca fidelización por precio ya que como expusimos anteriormente, el precio no es una variable decisiva que se tenga en cuenta a la hora de contratación de personal. Algunas empresas aspiran a generar grandes volúmenes, obteniendo costos escalares y productividad marginal creciente, mediante la reducción de sus márgenes. Guía Laboral tiene una oportunidad en este aspecto.

La fidelización es por diferencias es más fuerte exigiendo individualización de los perfiles requeridos, capacitación permanente del personal, buenas prácticas fiscales y tributarias, y todo aquello que tienda a minimizar la contingencia y la litigiosidad laboral.

### **Empresa**

El sector posee un grado de rivalidad competitiva importante por lo que el panorama en este aspecto es menos favorable lo que ocasiona efectos negativos en la rentabilidad general del sector, cada competidor deberá realizar mayores esfuerzos para imponer su propia ventaja generando cada vez mayor rivalidad.

Si bien el número de competidores directos no es importante, las empresas son muy homogéneas entre sí, por ello deben generar mecanismos de coordinación y cooperación para no disminuir la rentabilidad del sector.

Cuando la competencia de un sector está concentrada en unos pocos competidores, se produce una especie de equilibrio inestable entre ellos. El equilibrio se mantiene en la medida en que ninguno de los competidores trate de mantener una ventaja competitiva a través de acciones estratégicas que pueden causar una reacción en cadena. En este sentido existe una leve oportunidad.

El crecimiento de la industria es del 1.4% que es un crecimiento menor al crecimiento de la economía lo que genera mayor competencia y la integración de aquellas empresas pequeñas que no pudieron sostenerse por lo cual nos encontramos con una Leve amenaza.

Los esfuerzos de diferenciación apuntan a un fuerte foco en la individualización de los perfiles requeridos, como dijimos anteriormente, a la capacitación permanente del personal, a las buenas prácticas fiscales y tributarias, y todo aquello que tienda a minimizar la contingencia y la litigiosidad laboral. Es una leve amenaza ya que se deben incurrir a mayores costos aunque la empresa posee personal muy capacitado y esto le da una ventaja frente a sus competidores.

Tal como expusimos anteriormente, existe gran necesidad de las empresas de comenzar a diferenciar sus servicios para obtener fidelidad en un sector ya maduro y semi -inelástico al precio.

La identificación de marca es un factor importante que genera grandes gastos en publicidad e diferentes medios para generar identidad y valor marcario, la marca es identificada sobre todo en Capital Federal por su estrategia comunicacional.

El precio por lo general se fija por el mayor competidor y hay que adaptarse a este precio con una estructura diferente sobre todo por la diferencia de las empresas nacionales a las multinacionales que pueden recibir ayuda económica o a nivel de negocios del exterior. Guia Laboral por su tamaño de empresa es una de las empresas que impone precio.

Respecto a la comunicación, existe gran rivalidad ya que las mayores empresas del sector realizan muchas publicidades en diferentes medios. La empresa en este caso lleva estrategia comunicacional intensiva por lo que posee una ventaja en este aspecto.

Al ser una empresa grande tiene economías de escala y tiene precios bajos. Si bien la demanda es inelástica, existe una gran oportunidad.

Las empresas tienden cada vez más a diversificar los mercados en los que operan para tener mayor cobertura y profundidad, promoviendo servicios de consultoría en RRHH, recluting, servicios de tercerización, entre otras. Existe en este aspecto una gran oportunidad.

Se requiere de una estructura financiera importante para entrar al mercado ya que se necesita de un capital de garantía y además de afrontar el pago de sueldos y aportes patronales que los clientes pagarán en el mejor de los casos a 45 días. En este sentido hay una gran oportunidad.

### **Competencia**

Al ser una empresa seguidora es de llevar mayormente la iniciativa para ganar más posición. Gran oportunidad.



Respecto a las estrategias observables de la competencia, algunas empresas manifiestan explícita o implícitamente las estrategias que desarrollan, cualquiera sea su naturaleza y como consecuencia esto genera una leve oportunidad.

Los principales competidores tienen gran capacidad de recursos, capital humano y procesos lo que es una desventaja.

Las Políticas de precios del competidor son estables por lo que no es una amenaza para la empresa.

Para la detección de fortalezas y debilidades de la competencia, se suele hacer a través de reuniones con clientes y así se puede establecer cuáles son los puntos fuertes de cada una de las empresas, ya que un cliente no trabaja sólo con una empresa de servicios eventuales sino que generalmente trabajan con más de una a la vez. Leve amenaza

Como una ventaja competitiva se puede observar una cercana relación con los gremios que son en definitiva quienes terminan de elegir a la empresa proveedora de servicios que no todas las empresas de la competencia la poseen.

## ANÁLISIS DE LAS VARIABLES NIVEL II

### **Proveedores**

Los principales proveedores son las ART, seguros y empresas de insumos de indumentaria de trabajo, quienes no poseen alto poder de negociación. También el asesoramiento legal es un proveedor importante ya que la industria del juicio está instalada hace años, diarios y portales de empleo y proveedores de software para la administración de la nómina.

Las tarifas de ART se incrementaron muy por encima de los aumentos salariales en los últimos años, llegando, en algunos sectores, como petróleo y minería a tener alícuotas de dos dígitos respecto del salario bruto. Dicho costo es una fuerte presión para las empresas de personal eventual, dado que las actividades más riesgosas son fuertes demandantes del sector.

Se puede identificar como el mayor proveedor al mercado laboral, ya que es el que provee de la principal materia prima de la actividad, el capital humano. Si el mercado laboral cae como en el último año es una mala noticia para las empresas de personal eventual ya que disminuye la demanda, hay mayor competencia y una presión decreciente en materia de incrementos salariales lo que incide directamente en la rentabilidad del negocio.

Existe poca posibilidad de productos sustitutos, no hay diferenciación entre ellos no hay amenaza integración hacia adelante, ya que es posible en esta industria.

El costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la industria es mínimo.

### **Posibles nuevos ingresantes**

Las economías de escala logradas por Guía Laboral son una ventaja ya que el precio es en gran medida manejado por las grandes empresas y en este sentido, cualquier competidor que desee ingresar deberá hacerlo con precios iguales o por debajo del precio promedio de mercado, situación que sólo será posible si la empresa puede subsidiarlos el tiempo que lleve alcanzar la experiencia en la industria.

Respecto a la diferenciación del producto, en la medida en que las empresas agreguen elementos diferenciales a sus servicios, tal que sean difícilmente imitables desalentarán a los potenciales ingresantes al sector, en este el servicio es bastante estandarizado el sector.

La Identificación de la marca será una ventaja en la medida en que los clientes no estén dispuestos a desplazar su demanda a servicios cuya marca no sea percibida como valiosa. En el caso del mercado de Personal Eventual generalmente los clientes buscan empresas con estructuras importantes que sean capaces de soportar el pago de sueldos en tiempo y forma.

Las empresas por lo general prefieren mantener la misma empresa de personal eventual con la que contratan personal por su identificación con la marca, la cual les da seguridad y por el costo que genera en tiempo que la empresa nueva conozca los procesos y que el personal sea el correcto para cada puesto. De todas formas el costo es mínimo monetariamente lo que hace que siga siendo una amenaza.

El sector para su ingreso requiere de cierta inversión en tecnología para poder realizar las liquidaciones de sueldos, facturación, etc. Además del costo de conocimientos, saberes y barreras geográficas para llegar todo el país.

La mayor barrera de Ingreso es la regulación gubernamental de capital de ingreso, garantía principal y accesoria que mencionamos en los requerimientos legales de ingreso.

### **Productos sustitutos**

En tal sentido, no existen muchos sustitutos cercanos por lo que hace más atractivo el sector.

El principal producto sustituto es la informalidad laboral, que en la Argentina, si bien ha decrecido en los últimos años, según la Organización Internacional del Trabajo en 2015 alcanzó cifras en torno al 40%.

Se trata de una verdadera amenaza, ya que es una práctica relativamente fácil de detectar, pero difícil de combatir.

Las empresas de personal eventual son objeto de continuas inspecciones del Ministerio y la Secretaría de Trabajo, lo que las coloca en una situación incómoda ante sus clientes. Las empresas del sector reclaman a las autoridades que destinen esos esfuerzos y recursos a combatir de manera efectiva el flagelo de la informalidad laboral.

Otro posible sustituto son las cooperativas de trabajo, se trata de encubridores de empleo no registrado, ya que al ser sus afiliados monotributistas, los empleadores no pagan cargas sociales ni previsionales, que les permite competir deslealmente con las ESE.

Este tipo de organizaciones son fuertes en sectores como el frutihortícola, donde representan un porcentaje muy fuerte de la fuerza laboral, en ocasiones con situaciones de trabajo infantil.

La lucha contra esta forma de competencia tampoco es sencilla, ya que en ocasiones se protegen bajo leyes provinciales permeables y cuentan en muchos casos con amparo sindical y político, especialmente a nivel local.

La tercerización de personal es otro sustituto a la hora de contratar personal eventual.

Si bien existen estos sustitutos, los mismos se encuentran fuera de la ley, lo que genera un riesgo. Leve oportunidad.

### **Actores estatales y no estatales**

La mayor intervención directa o indirecta de poderes públicos gubernamentales y de la comunidad en cuestiones que no están relacionadas con la competitividad, hacen al sector menos atractivo en términos de rentabilidad esperada.

Los actores estatales son entidades que el estado promueve o sostiene por ley a efectos de ejercer como órgano contralor sobre empresas o sobre sectores empresariales. La existencia y el grado de intervención no competitiva de estos influyen en mayor o menor medida en el atractivo del sector.

Ministerio de Trabajo: El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social es un organismo nacional, dependiente del Poder Ejecutivo, que tiene la misión de servir a los ciudadanos en las áreas de su competencia. Es parte de la estructura administrativa gubernamental para la conformación y ejecución de las políticas públicas del trabajo y la seguridad social. Propone, diseña, elabora, administra y fiscaliza las políticas para todas las áreas del trabajo, el empleo y las relaciones laborales, la capacitación laboral y la seguridad social<sup>11</sup>. Es la autoridad de aplicación de las normas regulatorias de la actividad, regula todo el mercado y es beneficioso para que exista una competencia leal y con buenas prácticas. Leve oportunidad.

---

<sup>11</sup> [http://www.trabajo.gov.ar/institucional/?id\\_seccion=1](http://www.trabajo.gov.ar/institucional/?id_seccion=1) [marzo 2016]

Los actores no estatales:

(FAETT) la Federación Argentina de Empresas de Trabajo Temporario (FAETT) es la institución que agrupa a las empresas de servicios eventuales en Argentina y tiene como objetivo proteger los intereses, promover el desarrollo y apoyar la profesionalización de la actividad.

Conformando un canal sumamente eficiente entre la oferta y demanda de trabajo, y actuando como un puente hacia el empleo, la actividad de las empresas de trabajo temporario es una herramienta que posibilita el acceso al empleo de trabajadores que se desempeñarán como tales y que, por su flexibilidad, contribuye al aumento de las tasas óptimas de empleo bajo el marco legal vigente. A partir del conocimiento que esta actividad otorga sobre el mercado laboral, FAETT ejerce un rol fundamental como actor y fuente de consulta permanente sobre temas generales de empleo, oferta y demanda de trabajo, tendencias y de regulación laboral<sup>12</sup>. Constituye una oportunidad.

Otro actor son las asociaciones profesionales de trabajadores (sindicatos), a los cuales son afiliados los trabajadores eventuales. El sindicato es una organización representante de los trabajadores de una misma actividad, sector o profesión, que surge en la historia de la humanidad a partir de la unión de los mismos trabajadores en asociaciones para garantizar la defensa de sus intereses comunes, de sus salarios y las condiciones laborales<sup>13</sup>.

## ANÁLISIS DE LAS VARIABLES NIVEL III

### **Variables de la economía nacional**

El PBI tiene un crecimiento del 2.1% durante 2015 aunque se espera una caída del -1% para 2016. La Disponibilidad de acceso al crédito es muy leve, no existen muchas oportunidades de créditos accesibles para este tipo de empresas, las tasas de interés están creciendo, el nivel de ingreso de la población según estadísticas del INDEC cayó mínimamente en el último trimestre de 2015, la tasa de empleo creció un 2.2% con respecto al último trimestre del último año, Tasa de inflación es del 14,7% en 2015 de acuerdo a datos del INDEC. (Anexo VI: Datos Macroeconómicos)

El mercado de personal eventual está regulado por el Estado Nacional además por la legislación laboral lo que genera una oportunidad ya que regula todo el mercado y es beneficioso para que exista una competencia leal y con buenas prácticas, existe una gran presión Tributaria, Argentina registra una de las cargas fiscales más altas quedando debajo de Brasil<sup>14</sup>, la legislación sobre accidentes de trabajo es una leve amenaza por el cambio reciente según el Decreto 762/2014

---

<sup>12</sup> <http://faett.org.ar/quienes-somos/acerca-de-faett/> [noviembre 2015]

<sup>13</sup> [http://www.sindicatosargentina.com.ar/secciones/manual\\_sindicatos\\_en\\_argentina.html](http://www.sindicatosargentina.com.ar/secciones/manual_sindicatos_en_argentina.html) [marzo 2016]

<sup>14</sup> [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39939/2/S1600111\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39939/2/S1600111_es.pdf) [marzo 2016]

en el que la empresa usuaria debe hacerse cargo de las prestaciones correspondientes, retener los pagos e informar el accidente, anteriormente era una forma de atraer a las empresas a contratar personal eventual ya que se liberaban en este aspecto.

Una amenaza se presenta por la inestabilidad política ya que hubo un cambio de gobierno en el que se están esperando los signos de gestión, no se percibe en el mercado seriedad o incorruptibilidad de los gobernantes, sí se percibe una buena política en relación a las inversiones, políticas de protección de la industria nacional, políticas de promoción industrial.

A partir de este análisis y con la ponderación de las variables expuestas se concluye del análisis de las variables que el valor final es de 3,4<sup>15</sup> es decir que es una variable favorable.

## 2. ANALISIS DINAMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Siguiendo a Ocaña en su libro estrategia de Negocios (2012) estudiaremos la dinámica de un sector del negocios que nos posibilitará realizar un diagnóstico acerca de la situación competitiva de la empresa, para ello analizaremos el segmento de la industria donde compite la empresa, el grupo estratégico al que pertenece, la posición competitiva en el segmento y la etapa del ciclo de vida.

### EL SEGMENTO DE LA INDUSTRIA

El sector de negocios donde compite posee **varios segmentos de negocios**. Las empresas se especializan en las diferentes industrias, retail, bancos, comercio, logística, tecnológico, etc, además se segmenta muy claramente en empresas grandes (mayor a 3.000 empleados) y chicas (menor a 3.000 empleados). En el caso de Guia laboral es fuerte en retail, comercio y logística.

Además **posee potencial para obtención de ventajas competitivas** por sus competencias, capacidad y habilidad, cualquiera de las actividades de valor dentro del proceso de negocios son potencialmente fuentes de generación de valor.

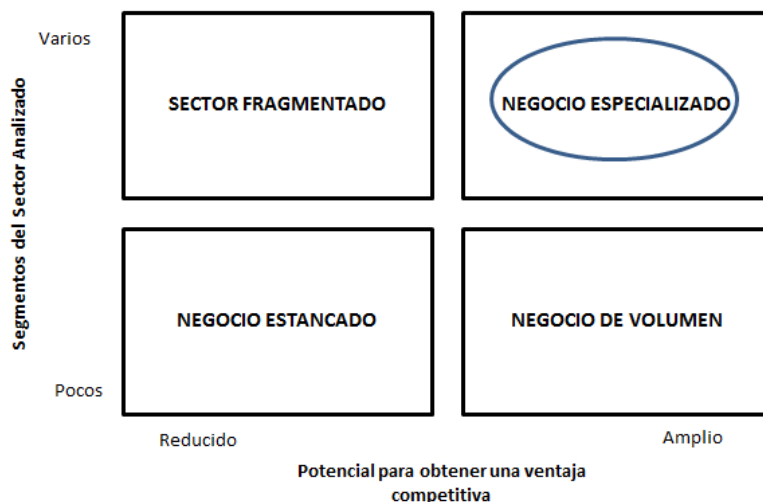
Por lo expuesto anteriormente y siguiendo a Ocaña 2012, consideramos que es un “**negocio especializado**” donde pocas empresas dominan nichos y son muy rentables, existe intensa rivalidad competitiva en cada segmento, las empresas rezagadas no son rentables. La estrategia de negocios está orientada a mercados o segmentos específicos. Si bien en estos negocios las economías de escala están presentes, el nivel de las mismas en cuanto a participación de mercado se encuentra por encima de los negocios de volumen. En estos tipos de negocio se entiende que existe un segmento

---

<sup>15</sup> Anexo II: Resultados Diagnóstico de Variables del Sector

de mercado que está dispuesto a pagar un plus o precio Premium por una exclusividad o algo diferente en el producto.

Ilustración 8 Matriz Segmentos de mercado



Fuente: (Ocaña 2012)

## LOS GRUPOS ESTRATEGICOS

Definimos al grupo estratégico como al conjunto de empresas que poseen características de negocios similares (infraestructura, capacidades comerciales y financieras). Poseen estrategias de negocios similares, compiten sobre bases afines.

Una empresa perteneciente a un grupo estratégico en particular podrá definir tres acciones a seguir en relación a su posición. Reforzar la posición dentro del grupo, acceder a otro grupo estratégico, cubrir vacíos que no está ocupado por otros grupos estratégicos. Las acciones dependerán de las barreras a movilidad dentro y fuera del grupo.

El mercado de personal eventual tiene una segmentación muy marcada respecto al tamaño de la organización (cantidad de eventuales), cobertura geográfica y procedencia de los capitales.

Según su **tamaño**<sup>16</sup> medido en cantidad de trabajadores promedio por año:

- Empresas grandes: Son empresas con más de 6000 trabajadores promedio por año y comprende el 60% del mercado (Manpower, Guia Laboral, Gestión Laboral, Adecco, Sessa Select, Bayton).

<sup>16</sup> ANEXO III: Datos de empresas del Sector

- Empresas Medianas: Entre 3000 y 6000 trabajadores promedio año comprende un 15% del mercado (Assistem, Suministra, Pullmen).

- Empresas Pequeñas: menor a 3000 trabajadores eventuales promedio año (Servicem, etc)

Según su **Cobertura Geográfica**<sup>17</sup>:

- Cobertura Internacional: Más de dos países con más de 8 sucursales en el país. (Manpower, Adecco, Sessa Select)

- Cobertura Nacional: Más de 8 provincias. (Guia Laboral, Gestión Laboral)

- Cobertura local: más de una sucursal y ubicadas en capital federal

Según el **Origen de capitales**<sup>18</sup>:

- Nacional: Guia Laboral, Gestión Laboral

- Internacional: Manpower, Adecco, Sessa Select, Bayton

Según la **Imagen de Marca**:

- Alta Imagen de marca

- Baja imagen de marca

Tabla 9 Datos de Segmentación de empresas del sector

Empresa	Tamaño	Cobertura Geográfica	Origen de Capitales
Manpower	Grande	Internacional	Internacional
Guia Laboral	Grande	Nacional	Nacional
Gestión Laboral	Grande	Nacional	Nacional
Adecco	Grande	Internacional	Internacional
Randstad	Grande	Internacional	Internacional
Bayton	Grande	Nacional	Nacional
Assistem	Mediana	Nacional	Nacional
Suministra	Mediana	Nacional	Nacional
Resto	Pequeña	Nacional	Nacional

Fuente: Elaboración Propia con datos de FAETT – INDEC - Entrevistas a ejecutivos

<sup>17</sup> ANEXO III: Datos de empresas del Sector

<sup>18</sup> ANEXO III: Datos de empresas del Sector

Ilustración 9 Grupos estratégicos (Tamaño – Cobertura)



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 10 Grupos estratégicos (Tamaño – Origen de capital)



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 11 Grupos estratégicos (Tamaño – Imagen de marca)



Fuente: Elaboración Propia



La conformación de grupos estratégicos responde en líneas generales, a la segmentación por tamaño, ya que la cantidad de eventuales es un importante determinante de las estrategias competitivas, en segundo lugar el origen de capitales que genera estrategias diferentes.

## CICLO DE VIDA DE LOS SECTORES DE NEGOCIOS

Consideramos a partir del análisis realizado, y de acuerdo a lo visto en el Libro de Estrategia de Negocios (Ocaña 2012), que la empresa se encuentra en un sector de negocios maduro, existe sobrecapacidad de la oferta disponible y simultáneamente una saturación de la demanda. Las empresas que consideren quedarse en el sector deben considerar abandonar el sector o quedarse achicándose en vías de reconstrucción.

El crecimiento bajo o nulo lleva a una alta competencia de precios.

Existe indiferenciación las acciones competitivas de las empresas que ponen énfasis en el servicio de la venta (mejor atención al cliente, mejores locales, merchandising, etc) y postventa. Comienzan a consolidarse los llamados precios o márgenes de rentabilidad históricos del sector.

Existe una recomposición competitiva del sector, algunas empresas abandonan, se alían, o fusionan con otras empresas y el poder de negociación con proveedores es bajo, como también la amenaza de nuevos competidores. Algunas empresas abandonan pero las que quedan generan una rivalidad competitiva Intensa en la medida que tratan de atraer el mercado existente. Existe reducción de precios pero no necesariamente rentabilidad. Las empresas dejan de invertir en activos y achican las organizaciones.

## FORMACIÓN DE ESCENARIOS

La construcción de escenarios es una herramienta para la identificación de situaciones futuras en el cual se verá inserta la empresa y constituye una herramienta para asumir una actitud prospectiva en el desarrollo de la estrategia de negocios.

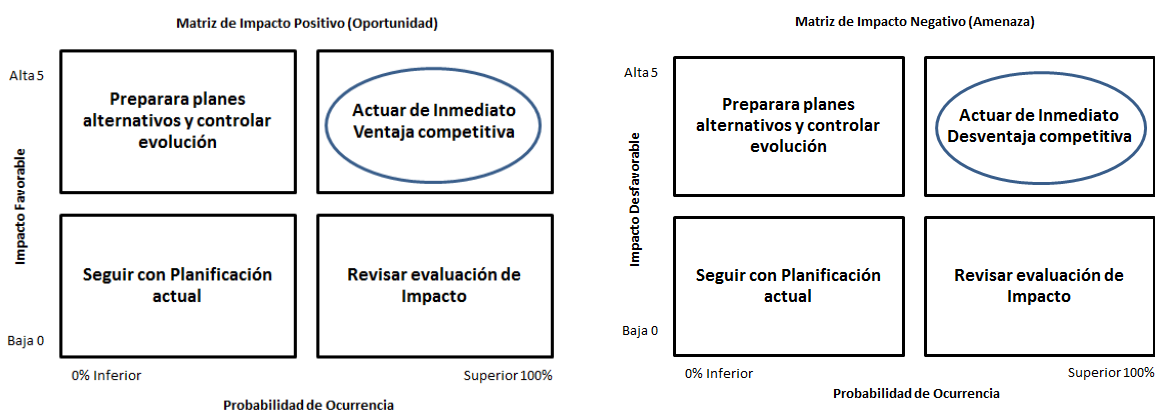
- Los objetivos a alcanzar son los siguientes:
  - ✓ Ser la empresa Número 1 en cantidad de trabajadores de la argentina.
  - ✓ Lograr altos índices de rentabilidad para brindar soluciones en materia de recursos humanos y servicios de mano de obra intensiva con los más altos estándares de calidad.
- Horizonte de planeamiento: meses o años
  - ✓ 1 año

La proyección de las variables<sup>19</sup> en la mayoría de los casos sigue con las mismas condiciones que vimos en el análisis de variables a excepción de algunas que detallamos a continuación.

El crecimiento del mercado durante el 2015 fue del 2.1% para el 2016 se espera una caída del -1%, al tener relación el crecimiento del mercado con el de la industria podemos deducir que el 2016 no habrá oportunidad en ese aspecto y aumentaría la rivalidad competitiva.

En cuanto a las variables macroeconómicas se proyecta una caída del PBI del -1% aproximado, al haber un cambio de gobierno se están mostrando medidas de reactivación de créditos, las tasa de interés están en crecimiento, el nivel de Ingreso de la población se estima en baja al igual que la tasa de empleo, inflación y tipo de cambio.

Ilustración 12 Matrices Impacto



Fuente: (Ocaña 2012)

La empresa debe actuar de inmediato tanto para aprovechar sus ventajas competitivas que la diferencian de la competencia, y generan mayor Ve como para tratar de minimizar el impacto de las amenazas.

<sup>19</sup> ANEXO V Datos de Variables para Escenarios

## CAPITULO V - FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

En esta etapa del Plan de negocios se decide la estrategia que la empresa deberá seguir a futuro.

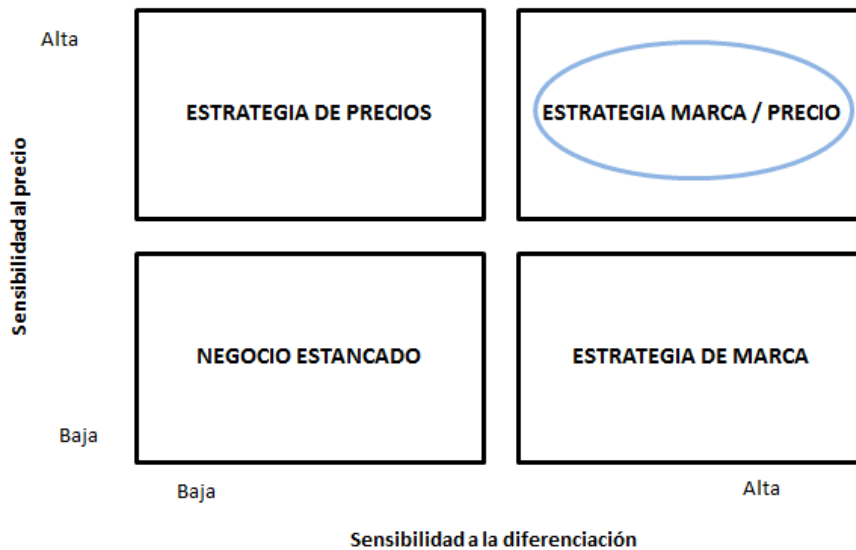
La estrategia de negocios o competitiva incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una condición única o superior (ventaja competitiva) con relación a la empresas del sector. La estrategia de negocios define la forma competitiva, y esa forma es la que determinará su posición competitiva dentro del sector. La empresa deberá desarrollar alguna forma de valor empresario para los clientes que sea única, exclusiva o superior de tal manera que se constituya en una ventaja competitiva (duradera, sostenible, reconocible por el consumidor).

Con demanda semi – inelástica nos referimos a que cuando el precio cambia en más o en menos la cantidad demandada varía pero mínimamente.

En este caso la empresa posee una mediana sensibilidad al precio ya vimos que la demanda es medio -inelástica, como mencionamos anteriormente, con demanda semi – inelástica nos referimos a que cuando el precio cambia en más o en menos la cantidad demandada varía pero mínimamente, los clientes no reaccionan tanto ante variación en el precio sino que exigen soluciones aunque no deja de ser un factor de importancia para la decisión de compra. Por este motivo lo configuramos con una sensibilidad al precio por encima de la media.

La empresa posee una gran sensibilidad a la diferenciación ya que cualquier modificación en los atributos del servicio que sostengan las diferencias, siempre y cuando el precio no cambie de forma excesiva, generará una reacción en la demanda de los clientes. Según lo expuesto y teniendo en cuenta que existe mayor sensibilidad a la diferenciación que al precio, sin dejar de ser este último importante es que decimos que la empresa debería seguir una Estrategia de Marca / Precio.

Ilustración 13 Matriz estrategia de negocios



Fuente: (Ocaña 2012)

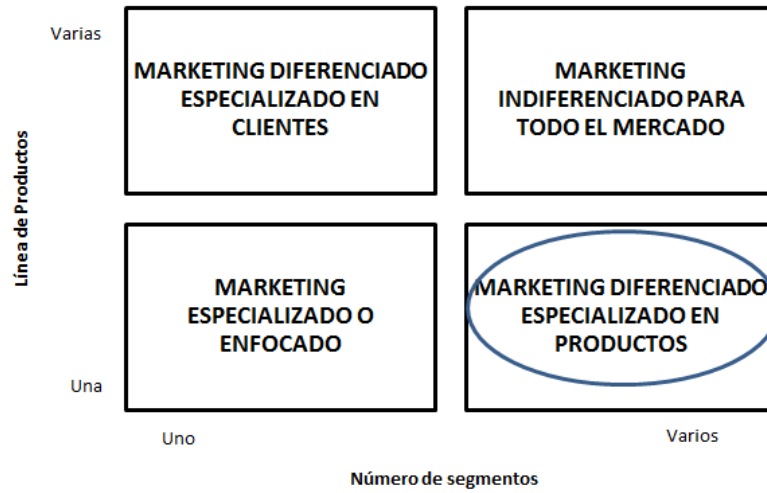
Para acompañar los resultados utilizaremos la Matriz Alternativas de Marketing. Esta matriz, dentro de las estrategias de negocios, permitirá al estratega definir el o los segmentos meta.

La matriz tiene en cuenta por un lado la línea de productos, con esto se refiere a la cantidad de productos/ servicios diferentes que comercializa la empresa, en este caso Guia Laboral se especializa en servicios de personal Eventual por lo que posee pocas líneas de producto/servicio.

El otro aspecto que tiene en cuenta la Matriz es la cantidad de segmentos meta que se define por el tipo de cobertura de mercado que posee la empresa y que quiere realizar para su mercado potencial. Guia Laboral tiene una amplia cobertura de mercado, ofrece sus servicios a empresas chicas (menor a 3.000 empleados) y empresas grandes (mayor a 3.000 empleados), y además ofrece sus servicios a diferentes industrias (retail, bancos, comercio, logística, tecnológico, etc) especializándose en retail, comercio y logística.

Por lo expuesto concluimos que Guia Laboral posee pocas líneas de productos y varios segmentos a los que la ofrece, por lo tanto la alternativa estratégica a seguir es de Marketing diferenciado especializado en productos.

Ilustración 14 Matriz alternativas de Marketing



Fuente: (Ocaña 2012)

## CONCLUSIONES

Concluimos que el crecimiento del mercado de personal eventual está fuertemente ligado al crecimiento de la economía, que durante el 2015 fue del 2.1% pero para el año 2016 se espera una caída del -1%.

Guia Laboral es la segunda empresa en cantidad de empleados eventuales del mercado, su posición es la de Seguidor, posee alta participación, como consecuencia de un valor empresarial inferior al generado por Manpower que se posiciona como líder del sector. Su posición es agresiva ya que la empresa desea aumentar rápidamente la participación, y de ser posible, convertirse en líder.

El mercado es grande por lo que existe gran cantidad de clientes potenciales. Es muy sensible a la diferenciación y medianamente sensible al precio. Los clientes eligen las empresas en función de un servicio diferencial sin descuidar el precio.

Guia laboral posee una amplia dispersión geográfica de locales distribuidos por todo el país (12 sucursales) aunque actúa mayormente en la ciudad de Buenos Aires, además posee un importante número de empleados, selectores especializados en Búsquedas según divisiones por Industria, Relaciones gremiales, economías de escala e Imagen de marca, etc.

El sector posee un grado de rivalidad competitiva importante por lo que el panorama en este aspecto ocasiona efectos negativos en la rentabilidad general del sector.

Las empresas competidoras directas son pocas y homogéneas entre sí, por ello deben generar mecanismos de coordinación y cooperación para no disminuir la rentabilidad del sector. Son competidores con gran capacidad de recursos, capital humano y procesos.

Se requiere de una estructura financiera importante para entrar al mercado ya que se necesita de un capital de garantía y además de afrontar el pago de sueldos y aportes patronales que los clientes pagarán en el mejor de los casos a 45 días.

Como una ventaja competitiva se puede observar una cercana relación con los gremios que son en definitiva quienes terminan de elegir a la empresa proveedora de servicios que no todas las empresas de la competencia la poseen.

Los principales proveedores son las ART, seguros y empresas de insumos de indumentaria de trabajo, el asesoramiento legal, diarios y portales de empleo y proveedores de software para la administración de la nómina, los mismos no generan un poder de negociación importante.

La mayor barrera de Ingreso es la regulación gubernamental de capital de ingreso, garantía principal y accesoria que mencionamos en los requerimientos legales de ingreso.

El principal producto sustituto es la informalidad laboral, que en la Argentina, si bien ha decrecido en los últimos años, según la Organización Internacional del Trabajo en 2015 alcanzó cifras en torno al 40%. Otros sustitutos son las Cooperativas de Trabajo y la tercerización de Personal, estos sustitutos si bien amenazan al sector corren un riesgo ya que son prácticas que se encuentran fuera de la ley.

El mercado se encuentra regulado por el Ministerio de Trabajo y existen otros actores como la Federación Argentina de Empresas de Trabajo Temporario (FAETT) o la Organización Internacional de Trabajo que promueven a las buenas prácticas de la industria y protegen al sector.

Por último, la empresa debería seguir una Estrategia de Marca / Precio. Se deben realizar esfuerzos de diferenciación apunten a realizar un fuerte foco en la individualización de los perfiles requeridos, a la capacitación permanente del personal, a las buenas prácticas fiscales y tributarias sin descuidar el nivel de precios. La alternativa estratégica a seguir es de Marketing diferenciado especializado en productos, ya que posee pocas líneas de productos y varios segmentos a los que la ofrece.

## BIBLIOGRAFIA

- BUENO CAMPOS, (1996), *“Dirección Estratégica de la Empresa”*, Madrid: Ed. Pirámide
- HILL Charles y Jones Garrett, (1999), *“Dirección Estratégica”*, 5ta. Edición, España: Prentice Hall
- JOHNSON Gerry y Scholes Kevan, (1999), *“Dirección Estratégica”*, 5ta. Edición, España: Prentice Hall
- OCAÑA, Hugo Ricardo (2012), *“Dirección Estratégica de los Negocios”*, Argentina: Editorial Dunken

## PAGINAS WEB CONSULTADAS

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2015). *Empresas de servicios eventuales*.  
Recuperado de <http://www.trabajo.gov.ar/inspeccion/ese/> [noviembre 2015]
- Fondo Monetario Internacional (2016). *La actividad económica continúa desacelerándose en América Latina*. Boletín del FMI: Países y regiones. 27/04/2016  
Recuperado de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2016/car042716as.htm>  
[abril 2016]
- Confederación Latinoamericana de Empresas de Trabajo Temporario y Actividades Afines (2015)  
Recuperado de: <http://www.clettya.org/sector.html> [noviembre 2015]
- Guía Laboral Empresa de Servicios Eventuales  
Recuperado de <http://www.guialaboralsrl.com/>[noviembre 2015]
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2016).  
Recuperado de [http://www.trabajo.gov.ar/institucional/?id\\_seccion=1](http://www.trabajo.gov.ar/institucional/?id_seccion=1) [marzo 2016]
- Federación Argentina de Empresas de Trabajo Temporario (2015)  
Recuperado de <http://faett.org.ar/quienes-somos/acerca-de-faett/> [noviembre 2015]
- Sindicatos Argentina. (2016)  
Recuperado de <http://www.sindicatosargentina.com.ar/secciones> [marzo 2016]
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2016). *Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe*.  
Recuperado de <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39939/2/S1600111es.pdf>  
[marzo 2016]



Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016). *Revisión del Producto Interno Bruto, base 2004 y series de Oferta y Demanda Globales*.

Recuperado de [http://www.indec.mecon.ar/informesdeprensa\\_antteriores.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=9&id\\_tema\\_3=47](http://www.indec.mecon.ar/informesdeprensa_antteriores.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=9&id_tema_3=47) [marzo 2016]

## **LEYES, DECRETOS Y RESOLUCIONES**

Ley de Contrato de Trabajo (Nº 20.744) (1976) y sus modificatorias (arts. 29 y 29 bis) (1991)

Ley Nacional de Empleo Nº 24.013 (arts. 75 a 80) (1991)

Decreto Nº 1.694/06 (reglamentación de empresas de servicios eventuales; deroga el anterior Nº 342/92) (2006)

Resolución Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social 1225/07 (22-10-2007)

Resolución Secretaría de Trabajo 267/08 (07-03-2008)

Resolución Secretaría de Trabajo 1285/08 (25-09-2008)

Resolución Secretaría de Trabajo Nº29/11 (14-01-2011)

Resolución Secretaría de Trabajo 352/12 (21-03-2012)

Resolución Secretaría de Trabajo Nº1144/13 (04-09-2013)

Convenio colectivo de trabajo Nº 130/75 (25-07-1975)

Ley de Riesgos del Trabajo (Nº 24.557).(03-10-1995)

## ANEXOS

## ANEXO I RESULTADOS DIAGNÓSTICO VALOR EMPRESARIO

### CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA VISIÓN (Vi) EMPRESARIA ORGANIZACIONAL

FACTORES	No siempre	Pocas veces	Solo para los casos relevantes	Siempre	Total
	0	0,25	0,8	1	22,3
1. Usted, empresario responde rápida y eficientemente a los cambios en el entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc)	-	-	-	1,00	1,00
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?	-	-	0,80	-	0,80
3. Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc)	-	-	-	1,00	1,00
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.	-	-	0,80	-	0,80
5. Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.	-	0,25	-	-	0,25
6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.	-	0,25	-	-	0,25
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.	-	-	0,80	-	0,80
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.	-	-	0,80	-	0,80
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.	-	-	-	1,00	1,00
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.	-	-	0,80	-	0,80
11. Existen criterios de autoorganización y autogestión en todos los niveles de la empresa.	-	-	0,80	-	0,80
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.	-	-	-	1,00	1,00
13. Idem para la cooperación entre los miembros-	-	-	-	1,00	1,00
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.	-	-	0,80	-	0,80
15. Existen políticas expresas de Responsabilidad Social Empresaria.	-	-	-	1,00	1,00
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.	-	-	0,80	-	0,80
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.	-	-	0,80	-	0,80
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.	-	-	0,80	-	0,80
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.	-	-	0,80	-	0,80
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.	-	-	-	1,00	1,00
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.	-	-	0,80	-	0,80
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)	-	-	0,80	-	0,80
23. Idem respecto de su transparencia empresaria.	-	-	0,80	-	0,80
24. Se alienta el trabajo en equipo.	-	-	0,80	-	0,80
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.	-	-	-	1,00	1,00
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).	-	-	-	1,00	1,00
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.	-	-	0,80	-	0,80
	0	0,5	12,8	9	0,83

**Escala y tipificación:**

- De 0 a 0,29 Visión Difusa
- De 0,30 a 0,49 Visión Compleja
- De 0,50 a 0,79 Visión Simple
- De 0,80 a 1 Visión Concentrada

## CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO DE LA MISIÓN de la ORGANIZACIÓN

FACTORES	No siempre	Pocas veces	Solo para los casos relevantes	Siempre	Total
	0	0,2	0,8	1	Total
1 ¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1)				1,00	1,00
2 ¿Puede englobarse a los clientes bajo una sola categoría específica, determinada, perfectamente identificable, sin lugar a dudas de cuál es esa categoría? (2)		0,20			0,20
3 ¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización? (3)				1,00	1,00
4 ¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4)				1,00	1,00
5 ¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización? (5)		0,20			0,20
6 ¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?				1,00	1,00
7 ¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?				1,00	1,00
8 ¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización de esta organización y no de otra?				1,00	1,00
9 ¿Se trata de factores económicos exclusivamente?		0,20			0,20
10 ¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?				1,00	1,00
11 De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos?				1,00	1,00
12 ¿Usted sabe perfectamente quien decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?				1,00	1,00
13 ¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?				1,00	1,00
14 ¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?			0,80		0,80
15 ¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?		0,20			0,20
16 ¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?			0,80		0,80
17 ¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?				1,00	1,00
18 ¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?				1,00	1,00
19 ¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?				1,00	1,00
20 ¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?				1,00	1,00
21 ¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?			0,80		0,80
22 ¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?					-
23 Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.				1,00	1,00
24 ¿Existe una conveniente comunicación del o los productos ofrecidos por la organización?				1,00	1,00
25 ¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?		0,20			0,20
26 ¿Estaría en condiciones que existe una "marca" que identifica los productos de la organización?		0,20			0,20
27 ¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?			0,80		0,80
28 Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?			0,80		0,80
29 ¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?			0,80		0,80
30 ¿Existen parámetros para medir los resultados de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?			0,80		0,80
31 ¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?		0,20			0,20
32 ¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?			0,80		0,80
33 ¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?			0,80		0,80
34 ¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?			0,80		0,80
35 ¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?			0,80		0,80
36 ¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?					-
37 ¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?				1,00	1,00
38 ¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?				1,00	1,00
39 ¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?				1,00	1,00
40 ¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son "el negocio" de la organización?				1,00	1,00
	0	1,4	8,8	20	30,2
					0,755

0 a 0,24: Misión Cerrada  
 0,25 a 0,49: Misión Inestable  
 0,50 a 0,74: Misión Rígida  
 0,75 a 1,00: Misión Abierta

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

SI	NO	CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
	X	1. ¿En la Institución, cada sector o área está aislada de las otras sin que exista vinculación (comunicacional, operativa) entre ellas?
	X	2. ¿El análisis y resolución de problemas lo hacen exclusivamente los mandos superiores?
	X	3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente rígidos para lograr eficacia?
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 Institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas exhaustivos?
	X	7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglas laborales que abarcan todos los aspectos de sus conductas en el trabajo?
	X	8. ¿En la Institución existe una actitud pasiva y/o expectante para enfrentar los cambios?
X		9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución es responsabilidad exclusiva del empresario y/o gerentes?
	X	10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de poner mayor énfasis en sistemas y procedimientos de trabajo para no dejar nada librado al azar?
	X	11. ¿Frente al riesgo, la Institución asume una actitud cautelosa y/o conservadora?
	X	12. ¿En la Institución el criterio dominante es que algunas personas se dedican a pensar y otras a ejecutar?
	X	13. ¿La Institución ha establecido 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 una unidad o un todo prioritario al momento de lograr rentabilidad?
X		16. ¿En la Institución 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 realizan bajo los criterios de coordinación necesarios sin que existan rígidos sistemas y procedimientos de control?
X		18. ¿Para la Institución 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 Institución todos deben saber hacer de todo?
X		21. ¿La Institución es audaz, con preferencia por el riesgo cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?
X		22. ¿Existe el criterio que ante un entorno tan cambiante, los sistemas y procedimientos deben ser los menos posibles a fin de enfrentarlo con éxito?
X		23. ¿Se cree y fomenta el criterio de que todas las personas de la Institución deben ser creativos e innovadores?
X		24. ¿En la Institución se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?
X		25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente, sin reglas que orienten sus conductas, de tal manera de fomentar la creatividad y la iniciativa?
X		26. ¿Algunas las tareas se encuentran libremente sin estrictos procedimientos?
	X	27. ¿En la Institución se pierde eficiencia cuando sus objetivos se orientan a cosas tales como lograr que las personas se sientan realizados en su 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 logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?
X		30. ¿En la Institución es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?

Respuestas "si" (preguntas 1 a 15) 5:  $5/15=0,33$  (Identidad Orientada a la Diferencia)

Respuestas "si" (preguntas 15 a 30) 14:  $14/15 = 0,93$  (Identidad orientada a la Eficiencia)

## CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ESTRUCTURA	no		sí		Total
	-	0,20	0,80	1,00	
1. La Institución se plantea acciones/estrategias de acuerdo a las áreas funcionales existentes?	-	-	-	-	-
2. Las acciones/estrategias de la institución surgen de una visión compartida y se explicitan para toda la organización	-	-	0,80	-	0,80
3. Las acciones/estrategias de la institución surgen como consecuencia de un proceso creativo a través de una visión compartida y luego se formalizan.	-	-	0,80	-	0,80
4. El diseño de las acciones/estrategias se realiza partiendo de las capacidades institucionales para luego analizar el contexto.	-	-	-	-	-
5. La visión del negocio nace en los mandos superiores , es compartida con los miembros de la organización, pero siempre como una visión corporativa orientadora de las acciones de las personas.	-	-	0,80	-	0,80
6. En la Institución las condiciones ambientales cambiantes obligan a la empresa a nuevas acciones sin haber definido previamente las necesidades de una nueva visión y misión. condiciones ambientales, sólo después son incorporadas éstas.	-	-	0,80	-	0,80
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.	-	-	-	-	-
8. En la Institución se cree que las condiciones del entorno condicionan las capacidades empresarias y por lo tanto su acción/estrategia sin dejar mayor margen de maniobra operativa.	-	0,20	-	-	0,20
9. De existir cambios en el ambiente de los negocios, los mandos superiores creen que primero hay que cambiar rápidamente las acciones estratégicas para luego adaptar la estructura a las estrategias propuestas.	-	-	0,80	-	0,80
10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes	-	-	0,80	-	0,80
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata	-	-	0,80	-	0,80
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal	-	-	0,80	-	0,80
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda	-	-	0,80	-	0,80
14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios	-	-	-	1,00	1,00
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematiza, automatizado y ordenado.	-	0,20	-	-	0,20
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario	-	-	-	1,00	1,00
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.	-	-	0,80	-	0,80
18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.	-	-	0,80	-	0,80
	0	0,4	8,8	2	11,20
					0,62

Promedio respuestas (1 a 9): **0,47 (Identidad Orientada a la Diferencia)**

Promedio respuestas (9 a 18): **0,78 (Identidad Orientada a la Eficiencia)**

## ANEXO II RESULTADOS DIAGNÓSTICO DE VARIABLES DEL SECTOR

Seleccionamos las subvariables de los distintos niveles de variables, las evaluamos, con el fin de verificar las condiciones favorables y desfavorables que ellas presentan. Una variable mayor a 3 es una variable favorable, igual a 3 una variable equilibrada y menor a 3 una variable desfavorable.

VARIABLES NIVEL 1		Gran amenaza	Leve amenaza	Leve Oportunidad	Gran Oportunidad	Valor
		1	2	4	5	3,59
Clientes Actuales (Condic de Demanda)	Tamaño del mercado:				5	5
	Crecimiento del mercado:			4		4
	Elasticidad de la demanda:			4		4
Clientes Actuales (Clientes - Empresa)	Relación clientes actuales con clientes potenciales				5	5
	Costo de cambio a la competencia de los clientes:			4		4
	Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización:	1				1
	Cercanía geográfica:				5	5
	Sensibilidad al precio			4		4
Clientes Potenciales (Clientes - Competencia)	Sensibilidad a la marca:		2			2
	Tamaño de los clientes potenciales:				5	5
	Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada:		2			2
	Fidelización por precios			4		4
	Fidelización por diferencias		2			2
Empresas – Clientes – Competencia	Rivalidad Competitiva:	1				1
	Concentración y equilibrio entre los competidores			4		4
	Crecimiento de la industria:		2			2
	Diferenciación del producto o servicio		2			2
	Identificación de marca			4		4
	Precios de los productos			4		4
	Intensidad de programas comunicacionales				5	5
	Precios de los productos				5	5
	Línea de productos comercializadas				5	5
	Estructura financiera requerida				5	5
Empresas – Competencia	Grado de iniciativa de la competencia:			4		4
	Estrategias observables de la competencia:			4		4
	Capacidad de los competidores principales:	1				1
	Política de precios del competidor			4		4
	Detección de fortalezas y debilidades de la competencia		2			2
Relación del competidor con los gremios					5	5
<b>VARIABLES NIVEL 2</b>						<b>3,71</b>
Proveedores	Poder de negociación			4		4
	Número de proveedores			4		4
	Disponibilidad de Sustitutos proveedores		2			2
	Diferenciación de los productos de los proveedores:			4		4
Posibles nuevos Ingresantes	Costo de cambio de proveedores			4		4
	Economías de Escala			4		4
	Diferenciación del producto			4		4
	Identificación de la marca			4		4
	Costo de Cambio		2			2
Productos Sustitutos	Requerimiento de Capital			4		4
	Barreras gubernamentales			4		4
	Productos Sustitutos			4		4
Actores Estatales y no estatales	Actores Estatales			4		4
	Actores no Estatales			4		4
<b>VARIABLES NIVEL 3</b>						<b>2,76</b>
Entorno económico	Perspectivas de crecimiento del PBI		2			2
	Disponibilidad de acceso al crédito		2			2
	Costo del crédito (tasa de interés)		2			2
	Nivel de ingreso de la población		2			2
	Tasa de empleo			4		4
	Tasa de inflación		2			2
	Tasa de cambio de la moneda		2			2
Entorno Legal	Legislación y regulación gubernamental sobre mercados			4		4
	Presión Tributaria	1				1
	Legislación laboral			4		4
Entorno político	Legislación sobre accidentes de trabajo		2			2
	Estabilidad política		2			2
	Seriedad o incorruptibilidad de los gobernantes		2			2
	Política en relación a las inversiones			4		4
	políticas de apertura de la economía			4		4
políticas de protección de la industria nacional			4		4	
políticas de promoción industrial			4		4	
<b>TOTAL VARIABLES</b>						<b>3,4</b>



## ANEXO III DATOS DE EMPRESAS DEL SECTOR

Legajo	Empresa	Origen del Capital	Antigüedad	Dotación	Red de Sucursales
1001	COTECSD SASE	EEUU	50	12.800	35
1002	ASSISTEM SERVICIOS SA	ARGENTINA	38	1.600	9
1008	PULLMEN SERVICIOS EMPRESARIOS SA	ARGENTINA	35	800	9
1016	SUMINISTRA SRL	ARGENTINA	36	1.200	12
1020	BAYTON SA	ARGENTINA	36	3.700	28
1027	CARGOS S.R.L.	ARGENTINA	38	650	15
1033	WORKJET S.A.	ARGENTINA	24	80	6
1036	EFICIENCIA EMPRESARIA SRL EMPRESA DE SERVICIOS EVENTUALES	ARGENTINA	29	650	5
1037	ADECCO ARGENTINA SA	SUIZA	23	7.500	27
1044	SELECTORA GEMINIS S.A.	ARGENTINA	27	7	7
1052	Suple Servicio Empresario S.A.	ARGENTINA	35	180	5
1054	SERVICIOS EMPRESARIOS DIPLOMAT SRL EMPRESA DE SERVICIOS EVENTUALES	ARGENTINA	37	380	9
1055	MC MARIA CARUSO SRL	ARGENTINA	34	75	1
1057	ABANS EMPRESA DE SERVICIOS EVENTUALES SRL	ARGENTINA	s/d	24	3
1068	SHORT TIME SRL	ARGENTINA	29	480	6
1069	PROYECTO PROFESIONAL RECURSOS HUMANOS SA	ARGENTINA	24	300	9
1073	SUESSA SERVICIOS EMPRESARIOS SA	ARGENTINA	28	30	6
1081	DECIDE SRL	ARGENTINA	29	80	5
1083	SISTEMAS TEMPORARIOS SA	ARGENTINA	25	800	12
1093	CON MOR S.R.L.	ARGENTINA	s/d	75	2
1098	AGENDA LABORAL SRL	ARGENTINA	25	90	5
1101	EXCELENCIA SRL	ARGENTINA	28	50	5
1108	ATENTA SRL	ARGENTINA	36	90	4
1131	MANDATARIA Y DE SERVICIOS TAREA SA	ARGENTINA	44	30	4
1136	ISS PERSONAL TEMPORARIO SRL	DINAMARCA	27	120	9
1137	WORK TIME SA	ARGENTINA	25	15	s/d
1140	ESTUDIO ORBE SERVICIOS EMPRESARIOS S.A.	ARGENTINA	20	130	s/d
1143	CIEKAI EVENTUALES SA	ARGENTINA	20	200	12
1151	ETT FASTER ARGENTINA SA	ARGENTINA	18	350	9
1154	CONSULTORES DE EMPRESAS SRL	ARGENTINA	31	320	2
1177	COMPLEMENTOS EMPRESARIOS S.A.	ARGENTINA	37	350	6
1187	SER PRO SERVICIOS PROFESIONALES EN RECURSOS HUMANOS SRL	ARGENTINA	23	55	1
1220	GELRE SERVICIOS EMPRESARIOS SA	BRASIL	21	550	6
1221	EMPLEOS TEMPORARIOS S.A.	ARGENTINA	20	s/d	1
1225	PT SA (PERSONAL TEMPORARIO SA)	ARGENTINA	22	350	1
1228	SLATE QUALITY PERSONAL S.R.L.	ARGENTINA	20	140	2
1232	TREAT SA	ARGENTINA	19	75	2
1241	SESA INTERNACIONAL SA	HOLANDA	17	7.000	25
1243	GESTION LABORAL SA	ARGENTINA	18	12.200	15
1249	SAEVENT EMPRESA DE SERVICIOS EVENTUALES SA	ARGENTINA	16	95	1
1251	DESARROLLO HUMANO SA	ARGENTINA	15	75	3
1252	SOLUCION EVENTUAL SA	ARGENTINA	15	900	5
1258	VIP WORK S.A. DE SERVICIOS EVENTUALES	ARGENTINA	12	95	2
1259	TALSIUM SA	ARGENTINA	12	700	6
1260	GUIA LABORAL EMPRESA DE SERVICIOS EVENTUALES S.R.L.	ARGENTINA	12	10.700	17
1261	LINK EMPRESA DE SERVICIOS EVENTUALES SRL	ARGENTINA	11	500	1
1263	TEMPORAL SERVICE EMPRESA DE SERVICIOS EVENTUALES SRL	ARGENTINA	12	40	1
1265	EXTRAMEN EMPRESA DE SERVICIOS EVENTUALES SRL	ARGENTINA	12	180	1
1266	LOOF GROUP SA - EMPRESA DE SERVICIOS EVENTUALES	ARGENTINA	11	20	1
1268	ERREHACHE EMPRESA DE SERVICIOS EVENTUALES SA	ARGENTINA	10	100	4
1269	EMPRESA DE SERVICIOS EVENTUALES GUARDIOLA SA	ARGENTINA	10	26	1
1271	DELTA SEVEN S.A.	ARGENTINA	9	8	1
1272	MANAGEMENT EVENTUAL EMPRESA DE SERVICIOS EVENTUALES SA	ARGENTINA	9	8	1
1274	TIEMPO LABORAL SA	ARGENTINA	9	90	6
1277	TMT EMPRESA DE SERVICIOS EVENTUALES SA	ARGENTINA	8	26	1
1278	AMBITO EMPRESARIAL SRL	ARGENTINA	8	80	1
1279	MMG CRF SERVICIOS EVENTUALES S.A.	ARGENTINA	7	340	6
1280	STAFF SERVICE SA	ARGENTINA	7	600	3
1281	PEOPLE EMPLOY S.A. ESE	ARGENTINA	8	150	1
1282	CONSULTORES DE EMPRESAS - DIVISION INDUSTRIAL S.R.L.	ARGENTINA	8	800	6
1283	EXCELENCIA LABORAL S.A.	ARGENTINA	7	600	3
1284	RECURSOS EVENTUALES SA	ARGENTINA	7	65	1
1285	ESTRATEGIA LABORAL SA	ARGENTINA	6	350	1
1286	CONCEPTO EMPRESARIO SRL	ARGENTINA	8	80	1
1287	OPEN WORK S.A.	ARGENTINA	6	75	1
1288	DOS SERVICIOS EVENTUALES S.A.	ARGENTINA	6	120	1
1289	GI GROUP TEMPORARY STAFFING S.A.	ITALIA	6	90	1
1290	GLOBAL WORKER S.A.	ARGENTINA	6	55	1
1291	SYNERGIA PERSONAL TEMPORARIO SRL	ARGENTINA	5	24	1
1293	PAGE PERSONNEL ARGENTINA SERVICIOS EVENTUALES SA	ARGENTINA	4	12	s/d
1294	GRUPO HIDALGO Y ASOCIADOS PERSONAL EVENTUAL SA	ARGENTINA	4	40	s/d
1295	VRIL SERVICIOS EVENTUALES SA	ARGENTINA	s/d	90	s/d
1296	MUNDO LABORAL SRL	ARGENTINA	s/d	14	s/d
1297	ASISTENCIA LABORAL SA	ARGENTINA	2	150	s/d
1298	PLUS CAPITAL HUMANO SA	ARGENTINA	s/d	26	s/d
1299	ASOKO TEMPO SA	ARGENTINA	2	150	s/d
1300	EMPLEO SEGURO S.A.	ARGENTINA	s/d	s/d	s/d
1301	OWEN RECURSOS HUMANOS S.A.	ARGENTINA	s/d	s/d	s/d
1302	ALTERNATIVA LABORAL SA	ARGENTINA	s/d	s/d	s/d
	79			71.000	

Tabla 10 FAETT - MTYSS - NOSIS - Elaboración propia



## ANEXO IV DATOS MACROECONÓMICOS

Serie: Tasas del mercado laboral

Tasas: Tasa de empleo

Regiones y aglomerados: Total de aglomerados urbanos

Periodo	Total de aglomerados urbanos (1)
1 Trím. 2013	42,2
2 Trím. 2013	43,1
3 Trím. 2013	42,9
4 Trím. 2013	42,7
1 Trím. 2014	41,8
2 Trím. 2014	41,4
3 Trím. 2014	41,3
4 Trím. 2014	42,1
1 Trím. 2015	41,4
2 Trím. 2015	41,5
3 Trím. 2015	42,2

Serie: Tasas del mercado laboral

Tasas: Tasa de actividad

Regiones y aglomerados: Total de aglomerados urbanos

Periodo	Total de aglomerados urbanos (1)
1 Trím. 2013	45,8
2 Trím. 2013	46,5
3 Trím. 2013	46,1
4 Trím. 2013	45,6
1 Trím. 2014	45
2 Trím. 2014	44,8
3 Trím. 2014	44,7
4 Trím. 2014	45,2
1 Trím. 2015	44,6
2 Trím. 2015	44,5
3 Trím. 2015	44,8

Fuente: INDEC

Producto Interno Bruto - Niveles en miles de pesos  
a precios del año 2004

Descripción	2004 AÑO	2005 AÑO	2006 AÑO	2007 AÑO	2008 AÑO	2009 AÑO	2010 AÑO	2011 AÑO	2012 AÑO	2013 AÑO	2014 AÑO (*)
Valor Agregado Bruto	471.180.234	513.175.224	556.024.196	598.846.335	616.385.548	615.731.253	674.988.386	730.796.197	736.180.434	758.760.922	762.068.14
Impuestos a los Productos Netos de Subsidios	30.420.700	33.317.839	35.540.066	38.736.740	38.947.934	38.499.047	40.861.854	43.389.122	43.188.397	43.500.839	43.337.19
Derechos de Importación	3.250.453	3.905.941	4.483.040	5.430.875	6.120.355	4.986.752	6.674.854	8.109.539	7.614.701	7.790.771	6.964.35
Impuesto al Valor Agregado	30.976.949	34.866.570	38.235.712	41.793.341	44.410.906	47.000.796	50.441.486	55.496.189	57.524.591	58.822.621	60.446.72
Producto Interno Bruto a precios de mercado	535.828.336	585.265.574	634.283.013	684.807.291	705.864.742	706.217.847	772.966.580	837.791.047	844.508.122	868.875.153	872.816.41

Fuente INDEC - Dirección Nacional de Cuentas Nacionales

(\*) Dato provisorio.

### Crecimiento del PIB real en América Latina y el Caribe

	2015	2016
	(porcentaje)	
América Latina y el Caribe <sup>1</sup>	-0,3	-0,3
América Central	3,9	4,2
El Caribe	4,3	3,9
América Latina		
Argentina	1,5	-1,0
Brasil	-3,8	-3,5
Chile	2,1	2,1
Colombia	3,0	2,7
México	2,5	2,6
Perú	2,7	3,3
Venezuela	-10,0	-8,0

Fuentes: FMI, *Perspectivas de la economía mundial (informe WEO)*, y cálculos del personal técnico del FMI.  
<sup>1</sup> Los agregados regionales se ponderan por el PIB en función de la PPA.

El FMI publicó sus proyecciones trimestrales para el crecimiento anual de las economías de América Latina.

Población total según escala de ingreso individual  
 Total aglomerados urbanos  
 Tercer trimestre de 2003 en adelante

**Segundo trimestre de 2015**

Grupo decílico	Mínimo	Máximo	Población en miles	% de la población	Ingresos en miles de pesos	% de la suma de los ingresos	Media	var 2015 vs 2015
1	50	2.000	1.530	10,0	1.626.296	1,5	1.063	0,1
2	2.000	3.000	1.530	10,0	3.882.592	3,6	2.537	0,1
3	3.000	3.800	1.529	10,0	5.275.753	4,9	3.451	0,1
4	3.800	4.500	1.529	10,0	6.117.948	5,7	4.001	0,1
5	4.500	6.000	1.530	10,0	7.758.611	7,2	5.072	0,1
6	6.000	7.000	1.530	10,0	9.707.928	9,0	6.347	0,2
7	7.000	8.000	1.530	10,0	11.602.809	10,8	7.585	0,3
8	8.000	10.000	1.530	10,0	13.930.849	12,9	9.107	-0,1
9	10.000	14.000	1.529	10,0	17.485.060	16,2	11.434	-0,3
10	14.000	130.000	1.530	10,0	30.353.613	28,2	19.845	-0,6
Personas con ingreso:	50	130.000	15.295	57,0	107.741.459	100,0	7.044	
Personas sin ingresos			11.553	43,0				
Total			26.848	100,0			4.013	

**Segundo trimestre de 2014**

Grupo decílico	Mínimo	Máximo	Población en miles	% de la población	Ingresos en miles de pesos	% de la suma de los ingresos	Media
1	35	1.500	1.502	10,0	1.143.498	1,4	761
2	1.500	2.300	1.502	10,0	2.813.633	3,5	1.873
3	2.300	2.700	1.502	10,0	3.864.054	4,8	2.572
4	2.700	3.500	1.502	10,0	4.502.934	5,6	2.998
5	3.500	4.200	1.502	10,0	5.788.126	7,1	3.853
6	4.200	5.000	1.503	10,0	7.170.212	8,8	4.770
7	5.000	6.000	1.502	10,0	8.521.208	10,5	5.673
8	6.000	8.000	1.502	10,0	10.554.134	13,0	7.026
9	8.000	10.000	1.502	10,0	13.397.820	16,5	8.919
10	10.000	200.000	1.502	10,0	23.324.580	28,8	15.525
Personas con ingreso:	35	200.000	15.023	56,5	81.080.199	100,0	5.397
Personas sin ingresos			11.570	43,5			
Total			26.594	100,0			3.049

En el cálculo de las escalas decílicas de ingreso el corte dado por el 10% de la población perceptora, genera los límites del intervalo. La variable ingreso presenta gran frecuencia en valores típicos (jubilaciones, docentes, empleados de comercio, etc.). Dado que la variable de corte de la escala es la población (en 10%), puede suceder que los perceptores de esos valores típicos estén clasificado parte en un tramo de la escala y parte en el siguiente.

Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares (EPH) continua.

## ANEXO V DATOS DE VARIABLES PARA ESCENARIOS

Variable				Crecimiento	Rentabilidad	Probabilidad de ocurrencia	Promedio simple	
Clientes Actuales (Condición de Demanda)	Tamaño del mercado:	grande	(Oportunidad)	5	5	100%	5	
	Crecimiento del mercado:	decrece	(Amenaza)	2	2	75%	2	
	Elasticidad de la demanda	inelástica	(Oportunidad)	4	4	100%	4	
Clientes Actuales (Clientes - Empresa)	Relación clientes actuales con clientes potenciales	buena	(Oportunidad)	5	5	75%	5	
	Costo de cambio a la competencia de los clientes:	bajo	(Oportunidad)	4	4	100%	4	
	Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización.	alta	(Amenaza)	1	1	50%	1	
	Cercanía geográfica:	cercanía	(Oportunidad)	5	5	100%	5	
	Sensibilidad al precio	baja	(Oportunidad)	4	4	100%	4	
	Sensibilidad a la marca:	alta	(Amenaza)	2	2	50%	2	
Clientes Potenciales (Clientes - Competencia)	Tamaño de los clientes potenciales:	alta	(Oportunidad)	5	5	100%	5	
	Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada:	alto	(Amenaza)	2	2	30%	2	
	Fidelización por precios	poca	(Oportunidad)	4	4	75%	4	
Empresas – Clientes – Competencia	Fidelización por diferencias	alta	(Amenaza)	2	2	50%	2	
	Rivalidad Competitiva:	alta	(Amenaza)	1	1	75%	1	
	Concentración y equilibrio entre los competidores	alta	(Oportunidad)	4	4	100%	4	
	Crecimiento de la industria:	bajo	(Amenaza)	2	2	75%	2	
	Diferenciación del producto o servicio	alta	(Amenaza)	2	2	30%	2	
	Identificación de marca	alta	(Oportunidad)	4	4	100%	4	
	Precios de los productos	bajos	(Oportunidad)	4	4	75%	4	
	Intensidad de programas comunicacionales	alta	(Oportunidad)	5	5	100%	5	
	Precios de los productos	bajo	(Oportunidad)	4	4	75%	4	
	Línea de productos comercializadas	alta	(Oportunidad)	5	5	100%	5	
	Estructura financiera requerida	alta	(Oportunidad)	5	5	100%	5	
	Empresas – Competencia	Grado de iniciativa de la competencia:		(Oportunidad)	4	4	100%	4
		Estrategias observables de la competencia:		(Oportunidad)	4	4	75%	4
		Capacidad de los competidores principales:	alta	(Amenaza)	1	1	30%	1
Política de precios del competidor		baja	(Oportunidad)	4	4	100%	4	
Relación del competidor con los gremios		baja	(Oportunidad)	5	5	100%	5	
<b>VARIABLES NIVEL 2</b>								
Proveedores	Poder de negociación	bajo	(Oportunidad)	4	4	100%	4	
	Número de proveedores	bajo	(Oportunidad)	4	4	100%	4	
	Disponibilidad de Sustitutos proveedores	bajo	(Amenaza)	2	2	20%	2	
	Diferenciación de los productos de los proveedores:	bajo	(Oportunidad)	4	4	100%	4	
	Costo de cambio de proveedores	bajo	(Oportunidad)	4	4	100%	4	
Posibles nuevos Ingresantes	Economías de Escala	alta	(Oportunidad)	4	4	100%	4	
	Diferenciación del producto	alta	(Oportunidad)	4	4	100%	4	
	Identificación de la marca	alta	(Oportunidad)	4	4	100%	4	
	Costo de Cambio	bajo	(Amenaza)	2	2	50%	2	
	Requerimiento de Capital	alta	(Oportunidad)	4	4	100%	4	
	Barreras gubernamentales	altas	(Oportunidad)	4	4	100%	4	
Productos Sustitutos	Productos Sustitutos	bajo	(Oportunidad)	4	4	100%	4	
Actores Estatales y no estatales	Actores Estatales	alta	(Oportunidad)	4	4	100%	4	
	Actores no Estatales	alta	(Oportunidad)	4	4	100%	4	
<b>VARIABLES NIVEL 3</b>								
Entorno económico	Perspectivas de crecimiento del PBI	bajas	(Amenaza)	2	2	75%	2	
	Disponibilidad de acceso al crédito	bajas	(Amenaza)	2	2	75%	2	
	Costo del crédito (tasa de interés)	alto	(Amenaza)	2	2	50%	2	
	Nivel de ingreso de la población	bajo	(Amenaza)	2	2	50%	2	
	Tasa de empleo	baja	(Amenaza)	2	2	50%	2	
	Tasa de inflación	alta	(Amenaza)	2	2	50%	2	
	Tasa de cambio de la moneda	alta	(Amenaza)	2	2	50%	2	
Entorno Legal	Legislación y regulación gubernamental sobre mercados	alta	(Oportunidad)	4	4	100%	4	
	Presión Tributaria	alta	(Amenaza)	1	1	75%	1	
	Legislación laboral	alta	(Oportunidad)	4	4	100%	4	
	Legislación sobre accidentes de trabajo	alta	(Amenaza)	2	2	50%	2	
Entorno político	Estabilidad política	alta	(Oportunidad)	3	3	50%	3	
	Seriedad o incorruptibilidad de los gobernantes	baja	(Oportunidad)	3	3	50%	3	
	Política en relación a las inversiones	alta	(Oportunidad)	4	4	50%	4	
	políticas de apertura de la economía	alta	(Oportunidad)	4	4	50%	4	
	políticas de protección de la industria nacional	alta	(Oportunidad)	4	4	50%	4	
	políticas de promoción industrial	alta	(Oportunidad)	4	4	50%	4	
<b>TOTAL VARIABLES</b>				<b>3,37</b>	<b>3,37</b>	<b>76,9%</b>	<b>3,37</b>	

### 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”

Apellido y Nombre

RUIZ POSE, MAGDALENA

Mendoza,  
N° Registro

22.261

Firma

