

# LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

2016

Mendoza

**PLAN DE NEGOCIO**

**OGGY, by Vendemmia**

**Por Lucia Fahnoe**

**Prof. Tutor: Fernanda Maradona**

## ÍNDICE

|  |  |
| --- | --- |
| SINTESIS | 3 |
| CAPÍTULO I: LA EMPRESA | 5 |
| 1. COMO ESTÁ COMPUESTA LA EMPRESA | 6 |
| 1. VENTAJA COMPETITIVA | 7 |
| CAPÍTULO  II: ESTIMACION DEL VALOR EMPRESARIO | 8 |
| 1. VALOR EMPRESARIO | 8 |
| 1. INTRODUCCION | 8 |
| 1. DIAGNOSTICO DEL PERFIL DEL ESTRATEGA | 9 |
| 1. ESTIMACION DEL FACTOR DE INDIVIDUACION | 11 |
| 1. VISION | 11 |
| 1. MISION | 12 |
| 1. CULTURA | 13 |
| 1. ESTRUCTURA | 14 |
| 1. ESTIMACION DEL FACTOR DE SOFISTICACION | 17 |
| 1. ESTIMACION DEL FACTOR DE OPTIMIZACION | 21 |
| 1. MATRIZ FODA | 25 |
| CAPÍTULO III: ANALISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS | 28 |
| 1. NIVEL 1 | 28 |
| 1. CLIENTES | 28 |
| 1. EMPRESA | 30 |
| 1. COMPETENCIA | 31 |
| 1. NIVEL 2 | 34 |
| 1. PROVEEDORES | 34 |
| 1. POSIBLES NUEVOS INGRESANTES | 35 |
| 1. PRODUCTOS SUSTITUTOS | 35 |
| 1. NIVEL 3 | 36 |
| 1. ENTORNO ECONOMICO | 36 |
| 1. ENTORNO SOCIOCULTURAL | 37 |
| 1. ENTORNO LEGAL | 37 |
| 1. ENTORNO POLITICO | 37 |
| 1. ENTORNO TECNOLOGICO | 38 |
| 1. CICLO DE VIDA DEL SECTOR DE NEGOCIOS | 39 |
| CAPÍTULO IV: ANALISIS DE LA COMPETENCIA Y POSICION COMPETITIVA | 41 |
| 1. INTRODUCCION | 41 |
| 1. ANALISIS MATRICIAL | 42 |
| 1. MATRIZ BCG | 41 |
| 1. MATRIZ MC KINSEY | 44 |
| 1. MATRIZ ADL | 46 |
| CAPÍTULO V: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA | 48 |
| 1. ESTRATEGIA DE NEGOCIO | 48 |
| 1. ESTRATEGIA DE PRECIO | 49 |
| 1. ESTRATEGIA DE MARCA | 50 |
| 1. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO | 51 |
| 1. ESTRATEGIA DE MARKETING | 51 |
| 1. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO | 52 |
| 1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL | 53 |
| 1. ESTRATEGIA FUNCIONAL | 54 |
| 1. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION | 54 |
| 1. ESTRATEGIA FINANCIERA | 55 |
| 1. ESTRATEGIA DEDESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PERSONAL | 55 |
| CAPÍTULO VI: NUEVA PROPUESTA | 57 |
| 1. INVESTIGACION DE MERCADO | 57 |
| 1. INVESTIGACION DE MERCADO PARA VENDEMMIA | 58 |
| 1. NUEVA PROPUESTA | 74 |
| 1. CONCLUSION | 79 |
| BIBLIOGRAFIA | 79 |
| ANEXOS | 80 |
|  |  |



### SINTESIS

El presente plan de negocio se centra en el análisis exhaustivo de la empresa Vendemmia Joyero, a través del cual se detectan debilidades y fortalezas en la situación actual y se propone un plan de mejora sin perder la visión de la misma.

#### CONTENIDO DE LOS CAPÍTULOS

En este trabajo se presenta un análisis actual de la empresa Vendemmia Joyero, dedicada al rubro de joyería. Luego a lo largo de los distintos capítulos se analizaran algunos problemas y se tratara de encontrar una posible solución.

##### CAPÍTULO I: HISTORIA DE LA EMPRESA

En este primer capítulo, se cuenta acerca de la empresa, quien la fundo, cuando, como comenzó, como fue la transición, en donde ubico el primer local, y por quienes está compuesta la empresa.

##### CAPÍTULO II: VALOR EMPRESARIO

¿Qué es el valor empresario? ¿Para qué sirve? ¿Porque es importante diagnosticar el perfil del estratega? Encuesta a gerente para ver las fortalezas y debilidades. Estimación del factor de individuación. Que incluye el análisis de visión, misión cultura empresarial y estructura organizacional. Estimación del factor de sofisticación, el cual incluye una descripción acerca de las innovaciones, mejoras, coordinación y adaptación de algunas áreas como de la gerencia general, administración, adquisiciones y marketing. Estimación del Factor de Optimización. En este último se analizan los distintos costos: estructurales y ejecucionales. Por ultimo en este capítulo se analiza la matriz FODA de la empresa.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Se analizan las condiciones del sector de la, y las diferentes variables que en el interactúan. Estas mismas están distribuidas en 3 niveles:

Nivel 1: Clientes, empresa bajo análisis, competencia.

Nivel 2: Proveedores, posibles nuevos ingresantes, productos sustitutos, actores estatales y no estatales.

Nivel 3: Variables económicas, variables legales, variables tecnológicas, variables demográficas, variables políticas y variables globales.

Cada una de estas variables es analizada detalladamente para poder tener un resultado acerca del sector, si es atractivo o no. Y por último se analiza el ciclo de vida del producto.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y POSICIÓN COMPETITIVA

Durante este capítulo se analizaran varias matrices, matriz BCG, la variante de la BCG, matriz Mc Kinsay, y matriz ADL y sus respectivas conclusiones.

CAPÍTULO V: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Se formula la estrategia de negocios, la de precios, marca, la de posicionamiento competitivo, la de marketing, la de crecimiento, las estrategias organizacionales y las funcionales.

##### CAPÍTULO VI: NUEVA PROPUESTA

Este es el último capítulo del trabajo de investigación, en donde se realiza una investigación de mercado, para ver analizar cómo la empresa se puede diversificar y se estudia una posible solución al problema planteado, en la cual se realizan encuestas y gráficos para comprobarlo.

### http://mla-s2-p.mlstatic.com/cadenas-collares-materiales-joyas-879211-MLA20515045030_122015-Y.jpg

### CAPITULO [I](http://numerosromanos.babuo.com/I-numero-romano)

### LA EMPRESA

Los remotos comienzos de la reconocida joyería van de la mano de un joven emprendedor llamado Vicente Vendemmia. A sus once años de edad, Vicente, comenzó a trabajar como aprendiz en un pequeño taller de joyeros ubicado en la ciudad de Mendoza. Allí, fue adentrándose en el delicado proceso de la fabricación de joyas y la compostura de máquinas de reloj, sembrando así desde su infancia un refinado gusto por las joyas.

Fueron años de intensa labor y artesanía los que hicieron crecer en Vicente una idea arriesgada pero tentadora, abrir su propio local comercial. Nace así en 1934 “Vendemmia Joyero”, ubicado en la calle San Martin 1174.

Era claro que el mundo de las joyas seguía a Vicente desde niño, empapado de la experiencia de sus primeros pasos, no le fue difícil al joven encontrar la línea de su negocio, la joyería de alta gama. Aventurándose en el mundo relojero fue paulatinamente incorporando nuevas y modernas técnicas de fabricación y ensamblado, diseños exclusivos y originalidad en su trabajo, lo que lo llevó a obtener la representación de las más reconocidas marcas suizas; Rolex, Cartier, Omega, Baume & Mercier, Boucheron Constantin, Mont Blanc, Hublot, Tag Heuer, Movado y Corum, entre otras. Vendemmia ofrecía un producto confiable y un futuro prometedor.

Con el correr de los años, aquel pintoresco taller de artesanía sobrepasaba sus horas, colmaba sus espacios, era hora de un cambio. Impulsado por la creciente demanda, Vendemmia se traslada a un local más amplio a merced de sus nuevas necesidades. En ese entonces, el negocio representaba ya un espacio familiar, cuna de verdaderos profesionales de la artesanía, que sin perder los ideales de aquel pionero fundador priorizaban la plena satisfacción del cliente ofreciendo la más moderna maquinaria y de su mano, la actualización técnica de la relojería. Se le presenta a la familia Vendemmia, un nuevo reto comercial; el mundo de la publicidad.

El reconocimiento de la joyería llevó años de incansable trabajo, errores y aprendizajes, éxitos y desencuentros, y como todo gran negocio no todos fueron años dorados, Vendemmia atravesó crisis, pero con igual firmeza de aquel niño visionario el negocio siempre mantuvo su línea. Ubicados entre las mejores ofertas del mercado, la joyería dio rienda suelta a su ímpetu conquistador. En el año 1933, la empresa enfrenta la muerte de Vicente, dejando así el negocio en manos de su mujer y sus tres hijos, quienes lograron darle a la marca un verdadero impulso, combinando juventud y frescura con responsabilidad y dedicación. Hoy en día “Vendemmia Joyero” tiene dos sucursales en puntos estratégicos de Mendoza; el primero de ellos en Mendoza Plaza Shopping, el más antiguo centro comercial de la ciudad, el segundo, en el moderno complejo de Palmares Open Mall.

A continuación se muestra una foto del fundador, Vicente Vendemmia, con su esposa, Adela Perinetti y su hijo Enzo.



1. **COMO ESTA COMPUESTA LA EMPRESA**

La empresa está compuesta principalmente por un directorio de tres personas, dueños, que manejan el grueso del negocio, estando a la cabeza María Adela Perinetti, esposa del fundador, y sus tres hijos Victoria, Eugenia y Enzo Vendemmia. Cuenta a su vez con algunos empleados como vendedores, ingenieros de sistemas, contadores, administradores, relojeros, empleados de taller, etc.

1. **VENTAJA COMPETITIVA**

Las empresas deben poder desarrollar una ventaja competitiva, esta cuestión no es discutible. Las empresas deben sostener un comportamiento diferencial, debido a que, en mayor o menor medida, todas las empresas se esfuerzan por ser diferentes y que, en entornos inciertos, complejos y caóticos, la diferencia competitiva radica, en primer lugar, en el logro de una identidad que es válida para competir en mercados nacionales o internacionales.

**VENTAJA COMPETITIVA DE VENDEMMIA**

La particularidad que se le da al tratamiento de la identidad empresaria está en la única posibilidad final de lograr una ventaja competitiva sostenible. En un mundo de negocios donde, por ejemplo todos los productos tienden cada vez a parecerse más uno con los otros, la verdadera venta competitiva superior se encuentra en la identidad ya que en ella se hallan los atributos inimitables. En mercados donde existen varios productos muy parecidos entre sí, la ventaja competitiva superior es por ejemplo la marca.

Algunas de las ventajas competitivas que tiene Vendemmia con respecto a su competencia es la marca, ya que es un nombre reconocido en Mendoza que genera confiablidad, seriedad y status. Además es la única empresa en la zona que tiene la marca Rolex, la cual es una marca muy prestigiosa de relojes reconocida en el mundo. Y por último podríamos hablar de la trayectoria que tiene en Mendoza la empresa, ya que lleva 81 años en el mercado y eso genera que sus dueños hayan adquirido mucha experiencia en el camino.



****

**CAPITULO II**

**ESTIMACION DEL VALOR EMPRESARIO**

1. **VALOR EMPRESARIO**
2. INTRODUCCION

Lo que se ha desarrollado bajo este título ha sido extraído del libro Dirección Estratégica de los Negocios (2012) de Hugo Ocaña.

El concepto de valor para la empresa es diferente al del cliente. Mientras que para éste el valor es esencialmente subjetivo, para la empresa, en cambio, es totalmente objetivo.

La empresa crea valor en un sentido estrictamente económico financiero, que es perfectamente cuantificable.

Cuanto más correspondencia exista entre el valor generado por la empresa y el valor para el cliente, siempre a través del producto, mejor será el posicionamiento competitivo de la empresa.

El valor generado por la empresa (Ve), se lo considerara como:

Ve= Diferencias – Costos

La diferencia es cualquier atributo que posee el producto y que lo hace distinto al resto de los productos. La diferenciación como valor generado por la empresa puede poseer rasgos cuali o cuantitativos, ejemplo: imagen o costo.

Mientras que el costo es una forma cuantitativa de expresar el valor generado por la empresa y refleja el precio que se paga por las diferencias generadas. A mayor diferenciación cuantitativa, mayor costo.

La diferenciación se reflejará a través de un coeficiente que llamara el “factor de sofisticación” (fs) y el costo será calculado por el “factor de optimización” (fo). De esta manera:

Ve= fs-fo

La ventaja competitiva empresaria se produce por la conjunción de tres, y no dos, variables. La diferenciación deriva de un “saber qué estrategia”. La eficiencia deriva del “saber cómo hacer gestión de la estrategia”. A estas variables se le agrega el “saber ser estratega” que se orienta a una identidad única. Por lo tanto:

El valor empresario (ve) = Identidad \* (Diferencia-Eficiencia)

La identidad será determinada a través de lo que se llamara “factor de individuación” (fi). Finalmente la ecuación de Ve queda expresada:

Ve= fi (fs-fo)

* La identidad hace referencia a la persona, al saber ser. Para analizar este valor tenemos que sacar el factor de individuación.
* La Diferencia hace referencia a los procesos, al que hacer. Para analizar este valor hay que calcular el factor de sofisticación
* La Eficiencia hace referencia a los recursos y al cómo hacer. Para analizar este valor se calcula el factor de optimización.

¿Para qué sirve?

El valor empresario sirve para medir la creación de valor que tiene la empresa actualmente.

Para lograr una estimación acertada del valor empresario, primero se deben estudiar una serie de factores (factor de individuación, sofisticación y optimización) según se detalla más adelante.

1. DIAGNÓSTICO DEL PERFIL DEL ESTRATEGA:

**¿Por qué es importante?**

Porque sirve para ver las fortalezas y debilidades del estratega.

Según Ocaña (2012) en el libro Direccion Estrategica de los Negocios, un estratega se considera: el sujeto que decide. El sujeto que pone en acción. Es el que delimita, fija los límites, construye las jerarquías, el lugar de la autoridad, la transmisión e intercambio de la información, su utilización, su apropiación.

A través del cuestionario disponible en el libro del profesor, podemos interpretar qué variables son fortalezas, y cuáles no, dentro del perfil del empresario estratega (e/e). El cuestionario completo se encuentra disponible en la parte de anexos. En la siguiente tabla se pueden ver los resultados.

**Tabla N° 1: El estratega**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| A1 | 4 | B1 | 4 | C1 | 4 | D1 | 4 | E1 | 4 | F1 | 4 | G1 | 3 | H1 | 2 |
| A2 | 4 | B2 | 2 | C2 | 2 | D2 | 3 | E2 | 3 | F2 | 4 | G2 | 4 | H2 | 4 |
| A3 | 3 | B3 | 3 | C3 | 4 | D3 | 3 | E3 | 3 | F3 | 2 | G3 | 4 | H3 | 3 |
| A4 | 3 | B4 | 3 | C4 | 4 | D4 | 3 | E4 | 4 | F4 | 3 | G4 | 4 | H4 | 2 |
| A5 | 4 | B5 | 4 | C4 | 3 | D5 | 3 | E5 | 3 | F5 | 3 | G5 | 3 | H5 | 3 |
| A6 | 3 | B6 | 4 | C6 | 3 | D6 | 3 | E6 | 4 | F6 | 3 | G6 | 4 | H6 | 4 |
| A7 | 4 | B7 | 3 | C7 | 1 | D7 | 4 | E7 | 2 | F7 | 4 | G7 | 4 | H7 | 3 |
| A8 | 2 | B8 | 3 | C8 | 3 | D8 | 4 | E8 | 4 | F8 | 4 | G8 | 4 | H8 | 4 |
| A9 | 3 | B9 | 2 | C9 | 3 | D9 | 4 | E9 | 1 | F9 | 3 | G9 | 4 | H9 | 1 |
| A10 | 4 | B1O | 4 | C10 | 2 | D10 | 3 | E10 | 4 | F10 | 4 | G10 | 4 | H10 | 2 |
| Totales | 34 |  | 32 |  | 29 |  | 34 |  | 32 |  | 34 |  | 38 |  | 28 |

Fuente: Ocaña (2012)

En la encuesta realizada al Gerente General de la empresa se tomaron en cuenta ocho aspectos relacionados con el estratega y su dominancia en aspectos incluidos en la visión empresaria. Los resultados obtenidos fueron:

1. Personalidad, Sujeto, Individuo y la Realidad: 34
2. Realidad externa e interna a la organización: 32
3. Sistema de Percepción: 29
4. Sistema de Aprendizaje: 34
5. Sistema de Información: 32
6. Sistema de Conocimiento: 34
7. Distribución del Conocimiento: 38
8. Evaluación de acciones aplicadas: 28

*Total: 261*

De acuerdo a la tabulación, aquellas variables que obtuvieran un puntaje de 30 o más, representaban fortalezas como estratega/empresario, de lo contrario, representaban debilidades.

Con este análisis podemos observar que los ítems C (sistema de percepción) y H (evaluación de acciones aplicadas) se muestran como una debilidad en la empresa, susceptibles de apreciación para trabajar en ellas, el resto de los ítems son fortalezas para la empresa.

1. **ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE INDIVIDUACIÓN**

Según el libro Dirección Estrategica de los Negocios, de Hugo Ocaña (2012), se desarrolla estimación del factor de individuación.

Dicho factor es un elemento cuantitativo de naturaleza subjetiva, que señala los atributos o cualidades propias de la empresa. Es una medida no financiera enfocada a las actividades que producen valor en términos de identidad. Para calcular este factor, primero se deben calcular cuatro sub factores. Éstos son: visión, misión, cultura, y estructura.

1. VISION

Roberto Espinosa expresa en el link (<http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>), a la misión como:

La misión define principalmente, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a que nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro publico objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál e nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

Y a su vez, según el libro del Prof. Hugo Ocaña (2012) existen 4 tipos de visiones: difusa, compleja, simple y concentrada.

De acuerdo al cuestionario para realizar el diagnóstico de la visión empresarial (que se presenta como anexo al final del presente trabajo) se obtuvo como resultado:

Puntaje obtenido: 0,6963 = Visión Simple.

Vendemmia tiene una **VISION SIMPLE**, en donde las bases del sistema de valores y creencias están conformadas por pocos factores pero que son sólidos, homogéneos y simples en el sentido que el ideal colectivo es aprehendido rápidamente por los miembros de la organización en su proceso de socialización. Quizás una sola ideología explícitamente formulada como un único postulado a cumplir (orientación al cliente, orientación a los resultados, etc…) sea una situación que sugiere una conducta moral clara, fácilmente asimilable por los miembros de la organización. Lo mismo ocurre con las políticas: claras y precisas, aunque no necesariamente siempre explícitas, ya sean a nivel corporativo o según las áreas funcionales. La ética empresarial aparece como una imagen visible y aplicable, que no requiere de análisis porque sus preceptos no dejan lugar a dudas.

1. MISION

Según “Crece negocios”, disponible en el link (http://www.crecenegocios.com/la-mision-de-una-empresa/), se definie como misión a la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. Es la tarea que se encomienda el estratega para que sus negocios sean exitosos.

Establecer la misión de una empresa nos permite orientar las decisiones y acciones de todos los miembros de la misma en función de ésta; es decir, nos permite lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo su luz, logrando así coherencia y organización.

Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

De acuerdo al cuestionario para realizar el diagnóstico de la misión empresarial (que se presenta como anexo al final del presente trabajo) se obtuvo como resultado:

Puntaje obtenido: 0,89 = Misión Abierta.

**Cuadro N°2: Misión**

|  |  |
| --- | --- |
| Misión Rígida | Misión Abierta |
| Misión Cerrada | Misión Inestable |

Alta

Orientación

al producto

Baja Alta

Orientación al cliente

Vendemmia tiene una fuerte orientación al producto, ya que se centran prioritariamente en su calidad y diversidad. Posee una alta orientación al cliente, siempre atento a sus preferencias, gustos y exigencias. Por lo tanto la empresa posee una Misión Abierta en donde tiene una clara definición del quien y del que del cliente y sus demandas de bienes y servicios.

1. CULTURA EMPRESARIA

Se entiende por cultura empresaria u organizacional a la identificación de la forma de ser de una empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talantes colectivos que se trasmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

Según directrices y postulados de la EFQM, disponible en (http://www.excelencia-empresarial.com/Cultura\_Empresarial.htm), es la capacidad flexible de consensuar metas comunes, en la gestión integral de la empresa con sus objetivos estratégicos y criterios de evaluación de la medida de los resultados. El lenguaje y las categorías conceptuales propios de cada cultura empresarial u organización, son esenciales para fijar o consensuar los límites de la identidad como grupo y establecer las reglas de juego en las relaciones con las personas que pertenecen al mismo.

De acuerdo al cuestionario para realizar el diagnóstico de la misión empresarial (que se presenta como anexo al final del presente trabajo) se obtuvo como resultado:

Puntaje obtenido: 0,70 = Cultura Anticipadora.

**Cuadro N°3: Cultura**

|  |  |
| --- | --- |
| Cultura Anticipadora | Cultura Iniciadora |
| Cultura Rezagada | Cultura Seguidora |

Alta

Orientada a

la diferencia

Baja Alta

Orientada a la eficiencia

Vendemmia se caracteriza por tener una cultura anticipadora. En donde hay trabajo en equipo, cooperación, prevalecen el crecimiento grupal antes que el individual, y tienen resoluciones creativas de problemas. Su identidad está orientada a la generación de diferencias y con actitud proactiva con niveles aceptables de eficiencia en una actitud por controlar costos.

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Kast y Rosenzweig consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización, disponible en (<http://admindeempresas.blogspot.com.ar/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>)

Se entiende por estructura organizacional al marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

La organización junto con la visión y la cultura, debe ser analizada en cuanto a la relación estrategia-estructura y en la forma como la estructura reacciona frente a cambios del contexto.

De acuerdo al cuestionario para realizar el diagnóstico de la misión empresarial (que se presenta como anexo al final del presente trabajo) se obtuvo como resultado:

Puntaje obtenido: 0,51 = Estructura Conservadora.

**Cuadro N°4: Estructura**

|  |  |
| --- | --- |
| Estructura flexible | Estructura Innovadora |
| Estructura Burocrática | Estructura Conservadora |

Alta

Orientada a

la diferencia

Baja Alta

Orientada a la eficiencia

Vendemmia tiende más a tener una estructura conservadora ya que el énfasis de la identidad esta puesto en la eficiencia, con estructuras rígidas, procedimientos estandarizados y productos homogéneos. Los parámetros organizacionales como las funciones, la autoridad la jerarquía, los métodos, los procesos y las tareas se encuentran en equilibrio. No existe ningún tipo de contradicción importante entre los miembros de la organización y/o las funciones. Las planificaciones a veces pueden ser muy rígidas.

FACTOR DE INDIVIDUACION:

Fi: (Vi+Mi+Ci+Ei)/4

Fi: (0,6963+0,89+0,70+0,51)/4

Fi: 2,796/4

Fi: 0.70

INTERPRETACIÓN**:** El fi se encuentra comprendido entre los valores 0 (cero) y 1 (uno) siendo 1 el valor ideal de identidad. Los índices por encima de 0,50 proyectan un resultado aceptable, y se considera una fortaleza. Si el valor que está por debajo de 0,50 se considera una debilidad. Mientas más cerca se encuentren de los valores extremas serán más positivos o negativos.

Por lo tanto, un fi=0,70 indica no solo un valor aceptable, sino que se considera una fortaleza, en cuanto a la individuación.

Además se pueden analizar las distintas variables en forma independiente que conforman el factor de individuación para ver si son fortalezas o debilidades.

VISION: 0,696. Al ser superior al índice 0,50, se considera una fortaleza.

MISION: 0,89. Al ser superior al índice 0,50, se considera una fortaleza.

CULTURA: 0,70. Al ser superior al índice 0,50, se considera una fortaleza.

ESTRUCTURA: 0, 51. Al ser superior al índice 0,50, se considera una fortaleza.

1. **ESTIMACIÓN FACTOR DE SOFISTICACIÓN**

Es la estimación de las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresario.

Se trata de un factor, al igual que el de individuación, no financiero. Para su estimación, se realizó un mapeo de las actividades de valor comprendidas dentro del proceso de negocios, las cuales se encuentran en el cuadro que se muestra a continuación.

**Tabla N°5: Factor de sofisticación**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Función/Tarea** | **Innovación** | **Mejoras** | **Coordinación** | **Adaptación** |
| Gerencia General | No hay ningún tipo de innovación en cuanto a las tareas de gerencia general. | Ha habido varias mejoras en el sistema de seguridad, se cambiaron las cámaras, sensores, caja fuerte, etc. | A través de Planeon, nuevo sistema de información que maneja la empresa, se ha mejorado mucho la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa. E incluso se utiliza mucho whatsapp, aplicación de chats, para la coordinación entre la Gerencia con sus empleados, contadores etc... A través de grupos. De esta forma el mensaje es entregado a todos sus destinatarios al mismo momento, lo cual lo hace eficiente. | No posee un proceso de análisis y evaluación de clientes. |
| Administración  (actividades, contables, de personal, administrativas) | Se mantiene actualizado el sistema de información Planeon. | A través de “Planeon” se tiene rápido acceso a información bancaria, contable, datos de proveedores y clientes. Esta información está al alcance de todos los que forman parte de la empresa.  Se ha comenzado a rotar al personal entre los distintos locales.  Se han estado haciendo capacitaciones a los empleados, acerca de ventas, relojes, talleres etc… | Hay contacto fluido con el área de gerencia general. La empresa es familiar, y no muy grande, por lo que el contacto entre gerentes y personal administrativo es constante y fluido.  El personal administrativo recibe órdenes y peticiones constantes del área de gerencia general. | El personal administrativo está en contacto con proveedores y clientes, pero siempre como intermediarios entre estos y la gerencia general. |
| Adquisiciones | Una d las innovaciones adquiridas por Vendemmia es la joyería de la marca Calvin Klain y Tommy Hilfiger. Son marcas reconocidas por la relojería que fabrican. El lanzamiento de una línea de joyería con el nombre de su marca es algo nuevo y no muy conocido. Otra adquisición nueva es la remodelación y restauración de un local nuevo en el shopping. Más grande y moderno. | La nueva incorporación ha permitido tener comunicaciones más fluidas y dinámicas con los proveedores.  El local nuevo ha traído aparejado una mejora en las ventas.  Además están utilizando un sistema de comunicación con los proveedores del exterior como china Italia que les permite mandarse mensajes instantáneos y hablar como si fueran locales.  Otra adquisición fue un nuevo local en Mendoza Plaza Shopping hace apenas unos meses. El mismo ha traído respuestas favorables ya que es grande y muy luminoso, la gente se siente cómoda, a gusto y hay mucho espacio. | Las adquisiciones están a cargo de la gerencia general. Ya comentamos el carácter familiar, y el tamaño reducido de la empresa, por lo que las decisiones en cuanto a las adquisiciones de gran valor están a cargo de ellos.  Hay una persona encargada del stock de los locales que está en constate comunicación con la gerencia. | No existe ningún mecanismo para adaptar las compras a los requerimientos de los clientes. Lo que si utilizan son las redes sociales para ver el tipo de demanda de los clientes. |
| Transformaciones | La innovación se encuentra en el tipo de productos que ofrecen. Como por ejemplo, diseños italianos, chinos, de la India, etc… | Se ha mejorado el sistema de almacenado de productos y de control de stock | Los que están en esta área, son las mismas personas que integran la Gerencia General, las cuales están en permanente comunicación y en contacto con la encargada de stock. | Se adapta a las condiciones de la demanda. |
| Marketing | La innovación que podemos observar por el momento es el uso de instagram. Vendemmia se creó una cuenta en esta red social, y realiza publicidades en internet, al igual que en su página de Facebook. | Se han introducido ciertas mejoras en el local, como gráficas, se han modernizado, carteles, folletería y eventos. Se paga publicidad en algunas revistas relacionadas con la industria.  Otra mejora es es la promoción de la lista de 15 años. Consiste en que la quinceañera arme allí su lista de cumpleaños y la misma recibe $1000 pesos de crédito para llevarse lo que quiera. | Las decisiones de marketing, son tomadas en conjunto por el área de gerencia general y por una persona encargada de marketing | Se realizan sondeos de requerimientos de clientes en los 3 locales, Palmares, Shopping y centro. |

Fuente: Ocaña (2012)

**Tabla N°6: Resultados factor de sofisticación**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Función/Tarea | Innovación | Mejoras | Coordinación | Adaptación | Valor |
| Gerencia general | 0 | 0,8 | 0,8 | 0 | 0,4 |
| Administración | 0,9 | 0,7 | 0,8 | 0,9 | 0,825 |
| Adquisiciones | 0,5 | 1 | 0,8 | 0,2 | 0,625 |
| Transformaciones | 1 | 0,5 | 0,7 | 0,5 | 0,675 |
| Marketing | 0,6 | 0,7 | 0,6 | 0,3 | 0,55 |
|  | 0,6 | 0,74 | 0,74 | 0,38 | **0,615** |

Fuente: Ocaña (2012)

Conclusiones:

1. El fs es de 0,615. Las actividades de valor están generando diferencias.
2. Realizando una lectura por filas, interpretamos que el área que más diferencias genera, es el área de administración; seguida por adquisiciones, y relativamente cerca se encuentra la parte de marketing. El área que menos diferencia genera es la Gerencia General, convirtiéndose así en una debilidad.
3. Realizando ahora una lectura por columnas, observamos que la empresa posee muchas innovaciones últimamente, seguida de cerca por la capacidad de coordinación y mejoras. La adaptación si bien está cerca del promedio se considera una debilidad.
4. **ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE OPTIMIZACIÓN**

Para Ocaña (2012) el factor de optimización se encarga de calcular los costos de la empresa. Es la inversa del margen de utilidad bruta.

Fo= CT/IT

Expresión que señala la eficiencia para generar ingresos (IT) por cada peso de costos consumidos (CT).

Este factor 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 un producto final. Mientras más cercano a cero sean los costos, mejor para la empresa. Existen 2 formas para poder calcular el (fo). De forma cuantitativa y cualitativa. Aplicaremos el modo cuantitativo.

A continuación se procederá a calcular dicho factor por medio de la segunda opción, a través de medios no financieros.

**Tabla N°7: Factor optimización**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ACTIVIDAD | Costos estructurales | Costos ejecucionales | | Valor |
| Personas | Procesos |
| Administración General  I: Costo asociado al grado de desempeño de las personas en el área. | MEDIO  (0,55) | ALTO  (0,80) | MEDIO  (0,50) | 0,62 |
| Adquisiciones  I: Costo asociado a la calidad de las compras. | ALTO  (0,75) | ALTO  (0,70) | ALTO  (0,70) | 0,72 |
| Transformaciones  I: Costo asociado a la calidad de los productos elaborados. | MEDIO  (0,60) | ALTO  (0,75) | MEDIO  (0,50) | 0,62 |
| Marketing  I: Costos asociados a los recursos consumidos por la actividad. | BAJO  (0,20) | ALTO  (0,80) | MUY BAJO  (0,15) | 0,38 |
| Valor | 0,53 | 0,76 | 0,46 | **0,59** |

Teniendo en cuenta que al tomar como base la escala de cero a uno (0;1), para los factores de identidad y diferencia “el mejor valor” es lo más cercano a uno, mientras que con el factor de optimización el mejor valor es el más cercano a cero.

El resultado final (fo=0,59) señala que, en términos de costos, el valor empresario es bajo.

Conclusiones:

* El valor horizontal de cada actividad señala el “fo” de esa actividad.
* La lectura del valor final en forma vertical señala el nivel de optimización o eficiencia de esos costos.

**Resultado del Valor Empresario**

Tanto la diferencia del factor de sofisticación como la eficiencia del factor de optimización están afectadas por la identidad expresada a través del factor de individuación. Esto quiere decir que la identidad es algo que va a afectar al saber qué hacer y cómo hacer.

Ve = fi (fs – fo)

Ve= 0,70 \* (0,655-0,59)

Ve= 0,70 \* (0,065)

La diferencia entre fs y fo indica que la diferencia es aceptada.

Ve= 0,785 \* 0,065

Ve= 0,051

Conclusiones:

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

Utilizando una escala donde 1 es el mejor valor que se podría obtener para el Ve y 0 el peor valor para el mismo concepto, podríamos decir que el cálculo del Ve de Vendemmia ronda en parámetros aceptables. Sin embargo, al analizar los factores por separado, observamos que genera un gran valor a partir de su identidad, orientada a la diferencia.

A su vez, el valor del factor de sofisticación señala que la empresa genera grandes diferencias, aunque opera con niveles bajos de eficiencia.

A raíz de lo expuesto concluimos que la empresa se encuentra en condiciones de aumentar su valor empresario; ya que al generar un alto valor a través de su identidad, puede potenciar la diferencia orientándose aún más hacia ella.

Para mejorar el Ve, se propone una disminución de sus costos logrando así aumentar su eficiencia, algunas de las propuestas podrían ser:

* Al ser una empresa familiar, se prioriza a la familia y no a la empresa. Lo que se propone es que los sueldos de los familiares se paguen de acuerdo a las actividades que realicen y al aporte y contribución que ellos tengan con la misma. Es decir que la remuneración sea proporcional a su trabajo.
* Para la Vendimia la empresa le regala a cada reina un anillo con un diseño especial hecho de plata y oro. Lo que se propone es poder venderlos a cada intendencia y dejar de regalarlos. Ya que para hacer publicidad ya está la corona, la cual Vendemmia donó.
* En cuanto al personal, se propone, que trabajen más horas, es decir una jornada de 8 horas cada una, y tener menos empleadas. Entonces se pagarían menos aportes, menos aguinaldos, etc.
* Con el cambio de gobierno se pueden realizar compras en el exterior. Por lo tanto convendría adquirir los productos en Europa y China los cuales son más económicos.
* La última propuesta es dejar el negocio de la calle San Martin 1174. La gente cada vez se mueve menos por el centro, ya que prefieren los shoppings para realizar sus compras, es muy difícil estacionar y cada vez hay más robos, ya sea en los locales o por la calle a las personas. La casa central se debería trasladar a uno de los shopping y quedarse con un local menos. Esto reduciría los costos es una gran medida

1. **MATRIZ FODA**

|  |  |
| --- | --- |
| F | O |
| D | A |

Abordamos a continuación un análisis sumamente útil a la hora de definir estrategias; la matriz “FODA”. El modelo nos permite distinguir: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, contribuyendo así a mantener y propulsar aspectos positivos de la misma y a corregir aquellos con falencias.

Es necesario volver hacia esta matriz esporádicamente para llevar un control eficaz interno de los aspectos en cuestión.

FORTALEZAS

* Trayectoria del negocio en el mercado local
* Nombre de la Joyería y propietarios
* Ubicación del negocio
* Exclusividad de importantes líneas der productos de joyería y relojería
* Identificación como joyería seria, confiable (fundamento base de partida)
* Determinado personal con conocimiento del negocio
* Visión internacional: red de contactos a nivel internacional lo que nos da una visión global y actualizada del negocio que debemos saber cómo aprovechar
* Contactos con joyeros de otras zonas del país con los que existe posibilidad de realizar acuerdos en común
* Relación con proveedor de primera línea
* Contactos y prestigio familiar

DEBILIDADES

* Falta de posicionamiento claro, de futuro y diferencial
* Estructura sobredimensionada y con necesidad d replantearla de cara a su optimización
* No se respetan ciertas normas administrativas que dan seguridad al cliente (comprobante de arreglo)
* Servicio post venta con falencias en cuanto a la rapidez y costo del mismo
* Problemas internos de gerenciamiento (familiares) que tienen y pueden llegar a tener incidencia directa en la evolución del negocio. En algunos casos ésta estructura contribuye a la falta de agilidad en la toma de decisiones
* Ser conocidos como joyería de precios altos y no contar con una estructura de servicios complementarios lo suficientemente atractiva que compense esa fama de joyería cara. Como por ejemplo, el servicio de taller, no está bien organizado y necesita una persona más capacitada que esté a cargo.
* Falta de un correcto SIG (Sistema de Información Gerencial) que permita definir claramente donde estamos parados, información sobre el cliente, participación de mercado…
* Falta de información sobre nuestros clientes y su comportamiento de compra en el negocio a lo largo del tiempo
* Falta de estrategia de fidelización de clientes
* Política de comunicación no diferencial con respecto a competidores

AMENAZAS

* Posible incursión de nuevos competidores directos en ubicaciones interesantes por su nivel de afluencia de gente y por lo idóneo de sus ubicaciones
* Eduardo Vendemmia: Es una joyería ubicada a tan solo un local de distancia en el centro, sobre la calle San Martin. Se trata de un importante foco de amenaza ya que muchas personas se confunden. Piensan que van a ir a Vendemmia Joyero, y terminan yendo al de al lado porque piensan que es lo mismo.
* Globalización y mayor accesibilidad de la gente que compone el mercado de la empresa objetivo actual para acceder a competidores que antes no existían y que hoy día gracias a las mayores posibilidades de viajar si existen.
* El polo de desarrollo de Mendoza puede ser foco de atracción de nuevos competidores en el mercado local.

OPORTUNIDADES

* Cuenta con una trayectoria desde 1932. Conoce del rubro y tiene una muy buena reputación que puede resultar vital para el lanzamiento de marca.
* La exclusividad de productos que se comercian y la atención personalizada.
* La Plaza de Mendoza se encuentra en un importante proceso de expansión de negocio y de instalación de nuevas empresas. Indudablemente esto representara posibilidades de crecimiento para nuestro negocio siempre que estemos en condiciones para explorarlas correctamente.

**CAPITULO** [**I**](http://numerosromanos.babuo.com/IV-numero-romano)**II**

**ANALISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS**

Para Ocaña (2012), analizar las condiciones del sector, y las diferentes variables que en el interactúan, nos permite tener un panorama del estado de competitividad en que se encuentra la industria. Hay tres niveles de variables: primarios, secundarios, y terciarios. El principal objetivo de este análisis es determinar la dinámica de comportamiento de las variables, bajo condiciones de incertidumbre, con el fin de establecer el posible impacto de las mismas, definiéndolas como oportunidades (producen un impacto que favorece el logro de los objetivos) o amenazas (producen un impacto que desfavorece el logro de los objetivos)

Nivel 1: Clientes, empresa bajo análisis, competencia

Nivel 2: Proveedores, posibles nuevos ingresantes, productos sustitutos, actores estatales y no estatales.

Nivel 3: Variables económicas, variables legales, variables tecnológicas, variables demográficas, variables políticas y variables globales.

1. **NIVEL 1:**
2. CLIENTES
3. CLIENTES ACTUALES- condiciones de la demanda

* Crecimiento del mercado: Según María Adela Perinetti, dueña y fundadora de la empresa, el crecimiento del mercado en ventas del sector es nulo ya que lo ha vivido a través de los años.
* Elasticidad de la demanda: En una economía de mercado, si sube el precio de un producto o servicio, la cantidad demandada de éste bajará, y si baja el precio de ese producto o servicio, la cantidad demandada subirá. La elasticidad precio-demanda informa en qué medida se ve afectada la demanda por las variaciones en el precio, de esta manera pueden existir productos o servicios para los cuales el alza de precio produce una variación pequeña de la cantidad demandada, esto significa que los consumidores comprarán la misma cantidad, independientemente de las variaciones del precio, la demanda de este producto es una demanda inelástica. Si el precio varía (en pequeñas proporciones) la demanda seguirá siendo la misma. Por lo tanto este es el tipo de demanda que presentan los productos de la empresa analizada por Vendemmia.
* Propensión al consumo/gasto: Los clientes hoy en día tienden a gastar más, destina sus ingresos al consumo, ya que con la inflación la moneda cada vez se va desvalorizando más.
* Poder adquisitivo: Los clientes que compran frecuentemente en Vendemmia, tienen un poder adquisitivo alto.
* Capacidad de compra: Es alta, hoy en día existen varios medios de pago. Como por ejemplo tarjetas de crédito, débito, el cliente podría comprar creando una cuenta corriente en la empresa, y pagar en efectivo y con tarjetas. También existe la posibilidad de comprar con un cheque diferido.

1. CLIENTES ACTUALES- condiciones de la empresa

* Relación clientes actuales/clientes potenciales: La relación estaría estimada en un 40%. A pesar de que hay algunos competidores en este rubro, Vendemmia es una marca reconocida socialmente, y se encuentra posicionada en la mente de los consumidores.
* Demanda de servicios: Ésta es muy alta, los productos tienen garantía, muchos de los arreglos son sin costo, existe el servicio de grabado gratis para la compra de oro, etc.
* Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización: El cliente es cada vez más demandante, y más exigente. Hay q realizar un gran esfuerzo para que el cliente se quede conforme.
* Cercanía geográfica: Es alta, ya que los tres locales de la empresa se encuentran distribuidos en distintos puntos de Mendoza (Mendoza Plaza Shopping en Guaymallen, Palmares Open Mall en Godoy Cruz, y Casa central en pleno centro) lo cual le permite a los clientes tener fácil acceso.
* Hábitos de compra: Antes era más común que el hombre le hiciera obsequios a su mujer ocasionalmente sin alguna razón, en cambio hoy en día el hombre lo hace para eventos específicos, como lo son día dela madre, navidad, cumpleaños, etc… Este dato es aportado por María Adela de Vendemmia la cual ha seguido la trayectoria de la empresa desde sus inicios, y ha podido visualizar como los hábitos han cambiado.
* Sensibilidad al precio: Es medio, en los productos de lujo, la gente no se fija en el precio, en los productos de plata, acero si se fijan mucho en el precio.
* Sensibilidad a la marca: La gente es muy sensible a la marca, es muy alta.
* Sensibilidad a los criterios de señalamiento: Son los estímulos comerciales provenientes de la comunicación (publicidad especialmente) y del posicionamiento de la marca. La empresa participa en varios eventos, como torneos de golf, vendimia, en donde es anfitriona y su nombre está presente en todo el evento. También hace publicidad en el diario ocasionalmente y en redes sociales.

1. CLIENTES POTENCIALES- clientes- competencia

* Grado de fidelización de los clientes con la competencia: No existe mucho la fidelización, buscan en todos lados. Pero en este caso compran en el negocio por el prestigio y la trayectoria que tiene la empresa.
* Fidelización por diferencias: Medio. Por ejemplo Vendemmia tiene la marca Rolex, que ninguna otra empresa la tiene, pero a su vez no es algo muy comprado por la gente.
* Fidelización por precios: Bajo. No existe este tipo de fidelización, ya que lo es por prestigio y trayectoria.

1. EMPRESA
2. EMPRESA- CLIENTES ACTUALES- canales de distribución

Esta variable no se analiza porque no hay canales de distribución

1. EMPRESA- CLIENTE- COMPETENCIA- rivalidad competitiva

* Número de competidores importantes: La empresa solo tiene un competidor importante llamado Tersani, el cual se encuentra ubicado en Palmares Open Mall.
* Homogeneidad de las empresas: Alta, son todos muy parecidos.
* Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda: La demanda es inestable debido a la situación del país, por lo que hay mucha competencia entre las empresas.
* Concentración y equilibrio entre los competidores: La acción estratégica de Tersani es bajar mucho los precios para poder vender y rotar stock.
* Crecimiento de la industria: No hay crecimiento.
* Identificación de la marca: Alta. Al ser Vendemmia una marca muy reconocida en Mendoza.
* Precios de los productos: Son muy sensibles al dólar, todo se maneja con el metal que esta agarrado al dólar, igual que los productos importados como los relojes.
* Facilidad financiera: Alta, existes muchos medios de compra, cheque, tarjetas de crédito, débito, cuenta corriente, etc.

1. COMPETENCIA
2. EMPRESA-COMPETENCIA

* Grado de iniciativa de la competencia: No hay iniciativa de la competencia.
* Estrategias observables de la competencia: No realiza ningún tipo de acción competitiva.
* Diferencia y eficiencia aportada por el competidor: Tersani tiene una estructura más chica, una sola sucursal, en cambio Vendemmia tiene tres sucursales y una estructura más grande…
* Política de precios del competidor: Tiene precios más bajos, o le comenta a sus clientes, “anda a Vendemmia, el precio que te den yo te lo mejoro”
* Detección de fortalezas y debilidades del o los principales competidores: Fortaleza: precios más bajos. Debilidad: Fama de chanta.

**Tabla N°8: Análisis del sector de negocios**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Variable | Gran Amenaza | Leve Amenaza | Gran Oportunidad | Leve Oportunidad | Valor |
| Crecimiento de mercado | X |  |  |  | 1 |
| Elasticidad de la demanda |  | X |  |  | 2 |
| Propensión al consumo/gasto |  |  | X |  | 5 |
| Poder adquisitivo |  |  |  | X | 3 |
| Capacidad de compra |  |  | X |  | 5 |
| Relación clientes actuales/clientes potenciales |  |  |  | X | 3 |
| Demanda de servicios | X |  |  |  | 1 |
| Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización | X |  |  |  | 1 |
| Cercanía geográfica |  |  | X |  | 5 |
| Hábitos de compra | X |  |  |  | 1 |
| Sensibilidad al precio |  | X |  |  | 2 |
| Sensibilidad a la marca |  |  | X |  | 5 |
| Sensibilidad a los criterios de señalamiento |  |  |  | X | 4 |
| Grado de fidelización de los clientes con la competencia |  |  |  | X | 4 |
| Fidelización por diferencias |  |  |  | X | 4 |
| Fidelización por precios |  |  |  | X | 4 |
| Número de competidores importantes |  | X |  |  | 2 |
| Homogeneidad de las empresas |  | X |  |  | 2 |
| Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda | X |  |  |  | 1 |
| Concentración y equilibrio entre los competidores |  | X |  |  | 2 |
| Crecimiento de la industria | X |  |  |  | 1 |
| Identificación de la marca |  |  | X |  | 5 |
| Precios de los productos |  | X |  |  | 2 |
| Facilidad financiera |  |  | X |  | 5 |
| Grado de iniciativa de la competencia |  |  | X |  | 5 |
| Estrategias observables de la competencia |  |  | X |  | 5 |
| Diferencia y eficiencia aportada por el competidor |  | X |  |  | 2 |
| Política de precios del competidor | X |  |  |  | 1 |
| Detección de fortalezas y debilidades del o los principales competidores |  | X |  |  | 2 |
| Valor final |  |  |  |  | 2,90 |

1. **NIVEL 2:**
2. PROVEEDORES

* Número de proveedores importantes: En el rubro de relojería existe un solo proveedor para cada marca, (Rolex, Edox, etc…). En cambio para la joyería, existen muchos proveedores y talleres, nacionales e internacionales.
* Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor: En cuanto a joyería los proveedores del sector poseen un gran número de sustitutos, lo cual hace que el poder de negociación de los proveedores sea menor. En cambio en el rubro de la relojería, el poder de los proveedores es mayor ya que prácticamente no existen sustitutos, ya que son productos únicos.
* Diferenciación de los productos de los proveedores: En el rubro de joyería, la mayoría de los productos son muy similares. Se puede encontrar la misma cruz en distintos talleres y a distinto precio.
* Costo de cambio de los proveedores: En cuanto a la joyería el costo de cambio de un proveedor a otro es bajo, ya que todos tienen productos similares.
* Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: No es algo común. Pero cuando sucede afecta mucho a la empresa. Por ejemplo Swatch en Palmares le ha quitado mucha clientela a Vendemmia.

1. POSIBLES NUEVOS INGRESANTES

* Barreras creadas por los competidores: Si existen trabas por parte de los competidores, como por ejemplo en los mismos shoppings, muchas veces se hacen contratos de exclusividad.
* Barreras gubernamentales: no existen barreras gubernamentales como por ejemplo para las farmacias, que no puede haber una al lado de la otra.

1. PRODUCTOS SUSTITUTOS

* Disponibilidad de sustitutos cercanos: Hay una gran cantidad de sustitutos como lo es la bisutería, las principales son Isadora y Todo Moda.
* Costo de cambio para el usuario: El costo de cambio es alto, es decir hay menores posibilidades de que se pase rápidamente de un producto a otro. Los productos sustitutos como la bisutería no tienen valor, ni calidad ni prestigio.

**Tabla N°9: Análisis de Productos Sustitutos**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Variables | Gran Amenaza | Leve Amenaza | Gran Oportunidad | Leve Oportunidad | Valor |
| Número de proveedores importantes |  |  | X |  | 5 |
| Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor |  |  |  | X | 3 |
| Diferenciación de los productos de los proveedores |  |  |  | X | 4 |
| Costo de cambio de los proveedores |  |  | X |  | 5 |
| Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante | X |  |  |  | 1 |
| Barreras creadas por los competidores |  |  |  | X | 4 |
| Barreras gubernamentales |  |  |  | X | 4 |
| Disponibilidad de sustitutos cercanos | X |  |  |  | 1 |
| Costo de cambio para el usuario |  |  | X |  | 2 |
| Valor final |  |  |  |  | 3,2 |

1. **NIVEL 3:**
2. ENTORNO ECONÓMICO:

El entorno económico hoy en día es considerado como una leve amenaza pero se cree que la situación va a ir mejorando. Algunas de las variables que Impactan en el sector son:

* + 1. La disponibilidad (acceso) al crédito, ya que mientras la gente tenga más crédito aumenta la demanda del sector.
    2. El costo del crédito (tasa de interés), mientras menor sea el costo mayor la disponibilidad de créditos y aumento de la demanda del sector.
    3. Nivel de ingreso de la población, a mayor nivel mayor demanda de la joyería.
    4. Tasas de desempleo, a mayor tasa de desempleo menos demanda de la empresa.
    5. Tasa de inflación, a mayor inflación, menos poder adquisitivo, menor demanda.
    6. Tendencia de los mercados de valores, si sube el oro, aumenta el precio, entonces disminuye el poder adquisitivo y baja la demanda.

1. ENTORNO SOCIOCULTURAL

Este entorno es considerado una gran oportunidad ya que influye de forma muy positiva en el negocio. Algunas variables son:

* + 1. Distribución de la población, por ejemplo es el caso del local que se instaló en Barraca. Se eligió ese lugar ya que está rodeado de barrios privados de muy buen nivel y que tienen buenos ingresos.
    2. Actitud y propensión al gasto, la joyería juega con el comprador impulsivo, con aquel que vio el producto y lo compro sin pensarlo. Y también con aquel que gasta para hacer regalos, ya sea cumpleaños, eventos, etc.
    3. Roles de los sexos, el 80% de los productos que Vendemmia vende son para la mujer que es la que más compra, o en el caso que compre el hombre el 90% de las veces es para la mujer.
    4. Estilo de vida, se compran ciertos accesorios para marcar un estilo de vida personal y hay para las distintas clases sociales.
    5. Movilidad social, para poder moverse en las distintas clases sociales, la gente compra ciertas cosas que los marcan y les permiten tener esta movilidad. Uno para subir de escala se compra mejores cosas.

1. ENTORNO LEGAL

El entorno legal es considerado como una gran amenaza ya que la mayoría de sus variables impactan negativamente en la empresa.

* + 1. Presión tributaria, pagar el IVA, suntuarios e Ingresos Brutos deja a la empresa con un margen muy acotado de ganancia.
    2. Legislación sobre comercio exterior, los aranceles son carísimos y la prohibición de entrada de producto al país hace que muchas de las grandes marcas no puedan entrar, como por ejemplo Pandora.
    3. Legislación laboral, casi todas las leyes están establecidas para defender al empleado y no al empleador, más empleados más problemas.

1. ENTORNO POLÍTICO

El entorno político se considera como una leve amenaza en la situación actual considerando el cambio de gobierno, los años anteriores se hubiera considerado como una gran amenaza.

1. Estabilidad política, si la hay, hay estabilidad económica. Con el nuevo gobierno se espera una mayor estabilidad en ambos aspectos.
2. Seriedad e incorruptibilidad de los gobernantes, un gobierno es estable por la confianza que tiene la población al gobierno. Si le creen hay seguridad y seriedad.
3. Políticas con relación a las inversiones, si hay más inversiones, la economía funciona mejor, y se empiezan a mover sectores de la economía que estaban muertos. Por eso ahora se insiste tanto en la construcción ya que abarca mucho trabajo.
4. Políticas de apertura a la economía, estas políticas son muy buenas ya que te permite tener nuevos productos y novedosos.
5. ENTORNO TECNOLÓGICO
6. Acceso a nuevas tecnologías, hoy en día se tiene acceso a las impresoras 3D, las cuales modelan las joyas ahí y las imprimen. Se puede modelar cualquier cosa, y el costo es mucho menor a comparación de que alguien lo haga manualmente. Además se pueden obtener productos únicos.
7. Costos de nuevas tecnologías, antes era casi imposible tener una impresora 3D, pero la tecnología al crecer de manera exponencial se hace cada vez más fácil adquirirla.

**Tabla N°10: Análisis entorno tecnológico**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Variables | Gran Amenaza | Leve Amenaza | Gran Oportunidad | Leve Oportunidad | Valor |
| Entorno económico |  | X |  |  | 2 |
| Entorno sociocultural |  |  | X |  | 4 |
| Entorno legal | X |  |  |  | 1 |
| Entorno político |  | X |  |  | 2 |
| Entorno tecnológico |  |  | X |  | 4 |
| Total |  |  |  |  | **2,6** |

**Tabla N°11: PLANILLA CONSOLIDADA FINAL**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Variable | Gran Amenaza | Leve Amenaza | Gran Oportunidad | Leve Oportunidad | Valor |
| Variables nivel 1 |  |  |  |  | 2,90 |
| Variables nivel 2 |  |  |  |  | 3,2 |
| Variables nivel 3 |  |  |  |  | 2,6 |
| Valor final |  |  |  |  | 2,9 |

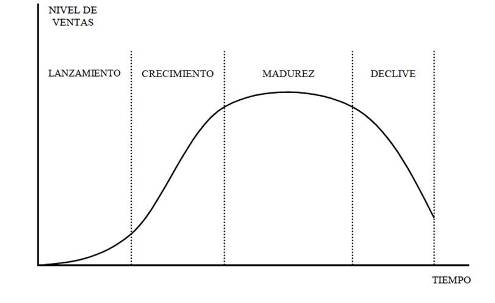
El valor final es de 2,9, y según el libro Dirección Estratégica de los Negocios del profesor Hugo Ocaña el valor que está por debajo del 3 alude a que la empresa opera dentro de un sector desfavorable. Es decir que es un sector en el que dominan las amenazas por sobre las oportunidades.

1. **CICLO DE VIDA DEL SECTOR DE NEGOCIO**

La vida de las empresas están atadas al desarrollo del negocio: Ellas nacen, crecen y mueren acompañando la evolución del mismo.

El ciclo de vida de un sector de negocio está en directa relación con el ciclo de vida del producto, pero, a diferencia de éste, en el ciclo de vida de los negocios el análisis de cada etapa va más allá de las implicaciones del marketing que tiene el ciclo de vida del producto, para internarse en el comportamiento estructural del sector y sus fuerzas competitivas, sin embargo las etapas comprendidas en ambos ciclos de vida son semejantes:

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

**Grafico N°12: Ciclo de vida del sector de negocios**

Fuente: Ocaña (2012)

El sector se encuentra en la etapa de madurez. La característica que tiene el negocio de las joyas es que tiene un crecimiento bajo o nulo. El estancamiento en los niveles de demanda se produce por una saturación en la demanda (los consumidores poseen experiencia de consumo y son repetitivos) y a la cantidad de empresas que compiten en el sector no les queda otra alternativa que crecer a las expensas de quitarles participación al resto. Esta situación competitiva lleva a las empresas a una literal guerra de precios que si no es contenida en el momento oportuno impactará negativamente la rentabilidad del sector.

El poder de negociación de los clientes finales es alto, hay selectividad de la compra, demanda selectiva de la marca y fidelización de la marca.

La rivalidad competitiva en los negocios maduros es muy alta y hay muchos competidores ya que comparten el mismo mercado.

El poder de negociación de los proveedores es alto

Existen muchos productos sustitutos, como por ejemplo la bijouterie. Se ha puesto muy de moda en los últimos tiempos.

El crecimiento en los sectores maduros suele ser constante y las ventas son las máximas que se pueden lograr.

Todas estas características son aplicables a la empresa analizada.



**CAPITULO  I**[**V**](http://numerosromanos.babuo.com/V-numero-romano)

**ANALISIS DE LA COMPETENCIA Y POSICION COMPETITIVA**

1. **INTRODUCCIÓN**

Vendemmia es la empresa LIDER en el mercado, tiene la posibilidad de crear una ventaja competitiva superior, y tiene una alta participación de mercado.

¿A que nos referimos con ser la empresa líder? Es aquella que tiene algún tipo de preeminencia o supremacía sobre las restantes en el mercado en consideración, o que puede ejercer algún tipo de influencia sobre las restantes.

El líder asume una posición expectante ya que al ser el quien posee la mayor participación de mercado, debe estar en permanente observación de los movimientos de los competidores toda vez que consideramos que el resto de las empresas desarrollaran acciones para aumentar sus ventas.

En este capítulo se va a analizar la competencia y la posición competitiva de la empresa, a partir del análisis matricial expuesto de la siguiente manera:

**Matriz BCG:** esta matriz se basa en las variables crecimiento del mercado para determinar el atractivo del mismo, y participación de mercado.

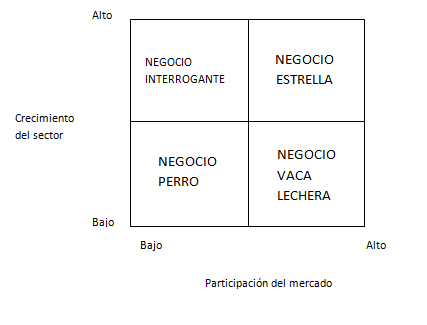
**Variante de la matriz BCG:** esta variante de la matriz anterior considera tanto al sector como a uno o más segmentos del mismo, y la participación de la empresa o UEN.

**Matriz Mc Kinsey:** aquí se analiza el atractivo del sector y la posición competitiva, compuestas ambos por un cierto número de variables incluidas según el sector del que se trate y la incidencia de cada una.

**Matriz ADL:** en esta matriz se tiene en cuenta la posición competitiva de la empresa combinado con el ciclo de vida en el que se encuentra.

1. **ANÁLISIS MATRICIAL**
2. MATRIZ BCG

Matriz de Boston Consulting Group (BCG): Se basa en dos variables, crecimiento del sector y participación del mercado.



Dónde:

**Negocio Interrogante:** Es un nuevo negocio, donde los costos fijos son elevados, y la estrategia básica es aumentar la participación. El flujo de fondos suele ser negativo. Si no es sostenible en cierto plazo, es recomendable retirarse.

**Negocio Estrella:** Alta participación en el mercado, que crece por encima del promedio. Mejora la posición en costos, y se tiene buena rentabilidad. Se sigue requiriendo de importantes inversiones. Los flujos de fondos suelen ser negativos o levemente positivos.

**Negocio Vaca Lechera:** se da como consecuencia de la caída del crecimiento por debajo del promedio. Hay una alta participación del mercado relativa. No se requiere de muchas inversiones. Tiene tasas altas de rentabilidad.

**Negocio Perro:** Mantiene el nivel de crecimiento de mercado por debajo del promedio, y la empresa pierde participación por debajo del promedio. Poca o nula inversión. La rentabilidad es nula o negativa. Se aconseja desinvertir.

Según los estudios realizados, podemos observar que Vendemmia tiene una alta participación en el mercado y que el crecimiento del sector es bajo, por lo tanto la empresa es considerada un negocio Vaca Lechera.

Esto quiere decir que surge como consecuencia de la caída del crecimiento del mercado por debajo del promedio, teniendo la empresa una alta participación relativa. Debido a la alta participación ha alcanzado una escala eficiente y reduce al mínimo los costos unitarios totales. Esta situación determina una rentabilidad positiva.

Frente a esta situación, la acción a implementar es sostener la participación de mercado.

UNA VARIACION RESPECTO DE LA MATRIZ BCG

|  |  |
| --- | --- |
| Conservar la Participación | Desarrollar el negocio |
| Seleccionar segmentos y/o diversificar | Reestructurar o abandonar el negocio. |



Vendemmia posee una participación alta en el mercado, y el crecimiento del sector en el que opera es bajo. Por lo tanto la acción que debería seguir la empresa seria, “Seleccionar segmentos y/o diversificar.”

Más adelante vamos a realizar una propuesta para llevar a cabo esta acción.

1. MATRIZ MC KINSEY

Esta matriz es complementaria a la matriz BCG. Soluciona dos inconvenientes que se presentan en la BCG, uno es que no requiere de datos externos, y el otro inconveniente que soluciona, es que corrige la valoración de las variables de crecimiento y participación relativa utilizadas por la BCG.

Utiliza el mismo principio: relacionar la posición competitiva de la empresa o de la UEN, respecto del sector de negocio donde compite. Considera que el atractivo del sector no se puede medir exclusivamente por su crecimiento, y que existen otras variables (por ejemplo: amenaza de existencia de productos sustitutos, impacto ambiental, aspectos sociales, aspectos legales)

También considera que la posición competitiva no se puede medir solo por la participación en el mercado, sino que hay un conjunto de subvariables (por ejemplo: participación relativa del mercado, cultura organizacional, estructura de costos, estructura financiera, capacidad de producción)

ATRACTIVO DEL SECTOR

|  |  |
| --- | --- |
| Poder de negociación de los proveedores | 1.5 |
| Poder de negociación de los compradores | 1 |
| Poder de negociación de los canales de distribución | 1 |
| Disponibilidad de personal calificado | 2 |

SUMATORIA: 1.5+1+1+2= 4.5

**VALOR: 4.5/4=1.125**

POSICION COMPETITIVA

|  |  |
| --- | --- |
| Calidad del producto | 4 |
| Marca del producto | 5 |
| Imagen Institucional | 5 |
| Estructura de costos | 3 |

SUMATORIA: 4+5+5+3= 17

**VALOR: 15/4= 4.25**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 5 | POSICIÓN PROTECCIONISTA INVERTIR PARA CRECER. CONCENTRAR ESFUERZOS PARA MANTENER LAS FORTALEZAS | INVERTIR PARA ESTRUCTURAR EN FORMA SELECTIVA, EN LAS FORTALEZAS Y RECONVERTIR LAS DEBILIDADES | ESTRUCTURAR EN FORMA SELECTIVA ESPECIALIZARSE EN PRODUCTOS. TRANSFORMAR DEBILIDADES |
| ATRACTIVO DEL SECTOR  **3** | ESTRUCTURAR SELECTIVAMENTE INVERTIR EN LOS SEGMENTOS MÁS ATRACTIVOS. IMPONER EL Ve SUPERIOR PARA CONTARRESTAR A LA COMPETENCIA | RECONFIGURAR EL Ve REDEFINIR LAS CONDICIONES DE LA DEMANDA. FORTALECER CAPACIDADES. CONVERTIR DEBILIDADES. TOMAR ACCIONES RÁPIDAS DE REPOSICIONAMIENTO | EXPANSIÓN LIMITADA CEDIENDO LA INICIATIVA INVERTIR MINIMIZANDO RIESGOS. FOCALIZARSE SOLAMENTE EN LOS ATRIBUTOS MÁS VALORADOS |
| **1** | **PROTEGER LA POSICIÓN Y DIVERSIFICAR CONCENTRARSE EN SEGMENTOS ATRACTIVOS. DIVERSIFICARSE EN FORMA RELACIONADA** | GESTION EFICIENTE DE LOS INGRESOS PROTEGER LA POSICIÓN EN LOS SEGMENTOS MÁS RENTABLES. REDUCIR LA INVERSIÓN. | LIQUIDAR O REPOSICIONAR SI EL NEGOCIO NO OFRECE ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO: LIQUIDAR, CASO CONTRARIO INVERTIR SELECTIVAMENTE |
|  | **5**  POSICION COMPETITIVA | **3** | **1** |

Según la matriz Mc Kinsey, hay que proteger la posición y diversificar. Concentrase en segmentos atractivos, y diversificarse en forma relacionada.

Más adelante veremos una propuesta para realizar dichas acciones.

1. MATRIZ ADL (ARTHUR D.LITTLE)

Esta matriz vincula 2 variables, la etapa del ciclo de vida de los negocios y la posición competitiva de la empresa

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Iniciación | Crecimiento | Madurez | Declinación |
| Líder | Desarrollo del negocio |  |  |  |
| Seguidor |  |  | Selección de Segmentos |  |
| Rezagado |  |  |  | Abandono |

Al analizar las 3 matrices podemos observar que existe una coherencia en sus resultados.

Considerando que Vendemmia es líder en el mercado y que sus productos están en la etapa de madurez, la acción a seguir indicada por la matriz seria seleccionar los segmentos, esta implica también un tipo de desarrollo pero no para todo el negocio sino para segmentos específicos. Estando en la etapa de madurez se deberá optimizar sus procesos de negociosos poniendo énfasis en los costos dado que las posibilidades de generar diferencias son menores.

**CAPITULO  V**

**FORMULACION DE LA ESTRATEGIA**

En esta etapa del plan de negocios se decide la estrategia que la empresa deberá seguir en el futuro.

LA ESTRATEGIA, en realidad está compuesta por varias estrategias donde cada una tiene una relación de jerarquía o dependencia una de otra. La dinámica empresaria incluye un conjunto de estrategias de distinta naturaleza para conformar un todo estructural competitivo, incluyendo distintos niveles de formulación.

1. **ESTRATEGIA DE NEGOCIO**

La estrategia competitiva incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una condición única o superior con relación a las empresas del sector. Se puede decir que ésta es la estrategia “guía” sobre las cuales se desarrollaran las otras.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ALTO  SENSIBILIDAD | **ESTRATEGIA DE MARCA/PRECIO**  **ESTRATEGIA DE PRECIOS**  **NEGOCIO ESTANCADO**  **ESTRATEGIA DE MARCA** |  |
| AL PRECIO  BAJO |  |  |
|  | BAJO | ALTO |

SENSIBILIDAD A LA DIFERENCIACIÓN

ASOCIADA A LA MARCA

En el sector de la joyería, existe una alta sensibilidad a la diferenciación por la marca por parte de la demanda. Es por esto que Vendemmia responde a esta preferencia de los clientes, ofreciendo productos de alta calidad con ciertos productos específicos y únicos, como es el caso de Rolex.

El cliente que compra una joya no es sensible al precio.

De todo esto, podemos concluir, que la estrategia de negocios, es una **ESTRATEGIA DE MARCA.**

1. **ESTRATEGIA DE PRECIOS**

Esta estrategia se asienta en los volúmenes de producción y comercialización que puede desarrollar la empresa en un sector de negocios, a través de una mayor participación en el mercado.

* ESTRATEGIA DE PRECIOS PARA LAS DISTINTAS ETAPAS DEL CICLO DE VIDA

La estrategia de precios será diferente dependiendo del ciclo de vida en que se encuentre el sector donde la empresa compite. En cualquier caso la decisión empresaria pasara por su énfasis en la marca o en el precio para diseñar su estrategia futura.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ETAPA** | **ÉNFASIS EN** | **PRECIOS** | **ESTRATEGIA** |
| **NACIMIENTO** | Precio | Bajos | Precios para todo el mercado |
| **CRECIMIENTO** | Marca | En crecimiento | Marca para todo el mercado |
| **MADUREZ** | Marca/Precio | Altos | Marca o Precio para todo el mercado  Especialización en Marca o en Precio |
| **DECLIVE** | Precio | Bajos | Precio para todo el mercado |

La empresa se encuentra en la etapa de madurez, con lo cual se pone énfasis en la marca y se fijan los precios orientados a la misma. Ya que es una marca reconocida, tiene con que sustentar ese precio. Tiene una gran estructura por lo que tiene costos elevados y necesita subir el precio.

1. **ESTRATEGIA DE MARCA**

La identidad es sintetizada por la marca, la cual es una de las cosas que diferencian al producto. Mientras menos diferencias perciba el cliente en relación a la marca, más importancia relativa asume el valor objetivo: el precio.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| FUERTE  PERCEPCIÓN | **MARCA LÍDER**  **MARCA REZAGADA**  **MARCA PRECARIA**  **MARCA SEGUIDORA** |  |
| DE VALOR  DÉBIL |  |  |
|  | BAJOS | ALTO |

CRITERIOS DE SEÑALAMIENTO

En cuanto a la percepción de valor por parte de los clientes se podría decir que la misma es fuerte, ya que los clientes tienen una clara imagen de la empresa. Además, los mismos muestran un alto grado de conocimiento y de preferencia sobre la marca.

En relación a los criterios de señalamiento cabe destacar que en este sector de mercado en particular no existen grandes esfuerzos para dar a conocer la marca. Unos años atrás Vendemmia hacia mucha publicidad en eventos, pero porque las marcas como Rolex o Tag subvencionaban dicha publicidad, luego con la crisis decidieron no participar más. Sin embargo, en comparación con la competencia, Vendemmia es la empresa que más se empeña en hacer publicidad y sorteos a través de las redes sociales.

En conclusión, como consecuencia de lo expuesto, la empresa analizada está posicionada como una Marca Líder. Sin embargo, se considera que la empresa debería mejorar o reforzar los aspectos relacionados con los criterios de señalamiento para fortalecer dicha posición.

1. **ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO**

La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota de mercado. Esta posición obtenida en función de las ventas es consecuencia de una serie de movimientos o acciones estratégicas complementarias a la estrategia de negocios.

Los movimientos para lograr una participación de mercado son: estrategia de ataque y de defensa:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Entorno con dominio de oportunidades | Entorno con dominio de amenazas |
| Capacidades Empresarias con dominio de fortalezas | ESTRATEGIA DE ATAQUE CON TACTICA ENVOLVENTE | ESTRATEGIA DE ATAQUE CON TACTICA DE VARIOS LADOS |
| Capacidades Empresarias con dominio de debilidades | ESTRATEGIA DE DEFENSA CON TACTICA DE FLANCOS | ESTRATEGIA DE DEFENSA CON TACTICA DE RETAGUARDIA |

De acuerdo a lo analizado anteriormente en el trabajo podemos observar que existe un predominio de fortalezas en la empresa y el sector se presenta como desfavorable, por lo tanto la empresa debería seguir una estrategia de ataque con táctica de varios lados. En estos casos, las empresas con mayoría de fortalezas atacan las pocas oportunidades de un sector de negocios donde dominan las amenazas. Es una táctica de varios lados porque la empresa puede implementar distintas estrategias para distintas oportunidades. Algunas acciones que podría realizar son:

* Segmentos de mercado
* Nichos no desarrollados

1. **ESTRATEGIA DE MARKETING**

Según el autor Roberto Espinosa, **Las estrategias de marketing definen como se van a conseguir los objetivos comerciales de nuestra empresa.** Para ello es necesario identificar y priorizar aquellos productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad, seleccionar al público al que nos vamos a dirigir, definir el posicionamiento de marca que queremos conseguir en la mente de los clientes y trabajar de forma estratégica las diferentes variables que forman el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| VARIOS  LÍNEA DE | **MARKETING INDIFERENCIADO**  **MARKETING ESPECIALIZADO EN CLIENTES**  **MARKETING CONCENTRADO O ESPECIALIZADO**  **MARKETING ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS** |  |
| PRODUCTOS  UNA |  |  |
|  | UNO | VARIOS |

NÚMERO DE SEGMENTOS

La estrategia de marketing de esta empresa, se adapta a una estrategia de marketing diferenciado especializado en clientes, ya que cuanta con varias líneas de productos, pero no con tantos segmentos. Las líneas de productos vendrían a ser todo lo que es relojería, y por otro lado lo que es la joyería, el segmento al cual la empresa se dirige es a la clase media alta.

1. **ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

Luego de determinar la forma como la empresa va a competir y qué participación quiere lograr, la decisión estratégica siguiente es definir la forma planteada para el crecimiento del negocio.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| VARIOS  LÍNEA DE | **DIVERSIFICACIÓN**  **DESARROLLO DE CLIENTES**  **PENETRACIÓN DE MERCADOS**  **DESARROLLO DE PRODUCTOS** |  |
| PRODUCTOS  UNA |  |  |
|  | UNO | VARIOS |

SEGMENTOS DE CLIENTES

La empresa tiene varias líneas de productos y un segmento de clientes. Por lo tanto deberían aplicar una estrategia de desarrollo de clientes.

¿Qué acciones seguir?

Ya que el objetivo es aumentar la participación de mercado comercializando los productos actualmente en cartera trasladándolos a nuevos tipos o segmentos de clientes. Las acciones a desarrollar son:

* Nuevos segmentos de usuarios del mismo mercado geográfico: Vender el producto a otro grupo de compradores situándolo en forma diferente.
* Nuevos circuitos de distribución: se trata de introducir el producto en otro canal de distribución lo suficientemente distinto a los circuitos existentes.
* Expansión geográfica incorporando nuevas regiones. Expedir los productos hacia otros puntos geográficos del país o el exterior. Crear una red de distribución exclusiva. Adquirir una empresa extranjera que opere en el mismo sector

1. **ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

El mejor criterio para formular esta estrategia es que el crecimiento de la estructura (cualquiera sea la forma) debe seguir al crecimiento del negocio. La propuesta para la formulación de la estrategia organizacional se basa en tres aspectos:

* Desarrollo interno.

Está asociado a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, esto es focalizarse en los negocios actuales para lograr mayor penetración de mercado.

Es una forma de reestructuración, integrando de manera coherente los objetivos estratégicos con procesos, personas, funciones, jerarquías, etc.

El negocio cerro un local en la Barraca y amplio el local en el Mendoza Plaza shopping, y así poder tener más presencia en el shopping más importante de Mendoza.

* Adquisición o absorción.

Este tipo de estrategia está asociada a formas de crecimiento intensiva ya que la empresa adquiere mayor cuota de mercado. Vendemmia Joyero actualmente no se encuentra desarrollando este tipo de estrategia.

* Alianzas o funciones.

Se trata de alianzas estratégicas también denominadas joint venture, en las cuales el elemento básico común es la cooperación.

Existen tres tipos:

* **Alianzas complementarias**: aquí se unen empresas con capacidades diferentes.

La joyería contrata a un relojero que se formó su propia empresa para hacer todo el service de relojes.

* **Alianzas de integración conjunta:** La empresa tiene alianzas esporádicas, como por ejemplo con un local de ropa del mismo shopping para algún evento en especial. “con la compra de 300 pesos o más en Vendemmia, tenés un 10% de descuento en Cuesta Blanca”
* **Alianzas de adición**: unión de empresas que desarrollan, producen y comercializan productos en común. La empresa analizada no estaría teniendo ningún tipo de estas alianzas

1. **ESTRATEGIA FUNCIONAL**

En esta última instancia se definen las estrategias funcionales u operativas, en términos de programas y presupuestos, para cada área funcional de la empresa que serán la base de los objetivos estratégicos a nivel de negocios, crecimiento y organizacional.

1. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

* Información de comercialización: dada por el grado de rivalidad competitiva existente con los principales competidores y la perspectiva de crecimiento pretendida, la información que se obtenga sobre competidores (nuevos y existentes), proveedores, clientes, política de precios, productos nuevos, segmentación y posicionamiento de los mercados.
* Análisis de mercados: Monitoreo permanente de los clientes a fin de adaptar las estrategias a los cambios que se experimentan, revisión de segmentos metas, potenciales de mercado y cuotas a alcanzar, análisis del comportamiento de los consumidores.
* Decisiones sobre precios: la empresa está enfocada en la diferenciación por marca/precio, entonces no se puede dejar de lado la política de precios la cual se orienta a las relaciones de precios con los competidores.

1. ESTRATEGIA FINANCIERA

* Índices del mercado de capitales: realiza una evaluación económico-financiera mediante el uso de índices de despeño, se realizan controles mensuales y anuales, y se comparan con el anterior.
* Mediciones de rentabilidad: rentabilidad sobre activos, sobre patrimonio neto y más que nada el margen sobre ventas.
* Riesgo: se mide la tasa de endeudamiento respecto del patrimonio neto y la exposición de moneda extranjera.
* Costo de capital: se analiza el costo de los intereses sobre deuda.
* Crecimiento: el mayor crecimiento está en las ventas.

1. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PERSONAL

* Management de los recursos humanos: existe un plan de capacitación para todos los empleados. Sobre todo para las vendedoras, acerca de los productos, los metales, las distintas funciones de los relojes, sus orígenes, etc... y también muy importante, la forma de vender. Las vendedoras también cuentan con una comisión por venta, la cual se le suma al sueldo a fin de mes.
* Selección, promoción y asignación de personal: la selección del personal está encabezada por los dueños de la empresa y por el contador. Se cuenta con descripciones de puestos.
* Evaluación del personal: se realiza una evaluación de desempeño anual y aspectos de mejora que definen un bonus anual.
* Desarrollo de personal: no existe casi el crecimiento dentro de la empresa, ya que es una empresa pequeña y familiar. Generalmente en el puesto que entran es en el que se quedan. Hay solo algunos casos en el que vendedoras han tenido una promoción y han pasado a ser encargadas de productos de todos los locales, o encargada de taller.
* Relaciones laborales: al ser una compañía pequeña y hay muy buena comunicación entre las distintas áreas, y niveles de la empresa.



**CAPITULO VI**

**NUEVA PROPUESTA**

Analizando las distintas matrices, BCG y MC KINSEY se puede observar que ambas sugieren las mismas acciones que debería seguir la empresa:

* Seleccionar segmentos y/o diversificar
* Proteger la posición y diversificar. Concentrase en segmentos atractivos, y diversificarse en forma relacionada

Se ha llegado a la conclusión de que Vendemmia, debería aplicar la DIVERSIFICACION, así la empresa podría tener varios segmentos de clientes y varias líneas de productos. Es decir, la empresa se presentará con productos nuevos dirigidos a clientes nuevos. Creando una nueva marca, podrá tener a los distintos tipos de clientes y productos separados y bien identificados.

Los motivos por los cuales las empresas encaran la diversificación de sus negocios obedecen a distintos motivos, pero el principal está referido a las pocas oportunidades que ofrecen productos y clientes actuales. Oportunidades de mercado, decisiones de inversión, posibilidades de explotar negocios o productos que potencian los negocios actuales, suelen ser otros motivos.

Existen 2 tipos de diversificación: relacionada y no relacionada. La que se aplicará será la relacionada. Es un tipo de diversificación donde se interrelacionan dos o más actividades de valor o bien dos o más unidades estratégicas de negocio. El fundamento de este tipo de diversificación es claro: producir sinergia entre las actividades o unidades estratégicas de negocio relacionados potenciando mercados desde el punto de vista de participación, generando economías de escalas para reducir costos compartidos, generar barreras de ingresos al sector donde actúa la empresa entre otras causas.

Se cree que lo más conveniente es crear una marca nueva. Para ellos se realizará una investigación de mercado.

1. **INVESTIGACION DE MERCADO**

A partir de ahora se utilizara el libro “Investigación de Mercados” de Naresh K. Malhotra.

La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar las decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.

Los pasos para una investigación de mercado son los siguientes:

PASO 1: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y ENFOQUE DEL PROBLEMA

Para definir el problema, el investigador debe considerar el propósito del estudio, la información antecedente pertinente, la información que se necesita y la forma en que se utilizara para la toma de decisiones. Una vez que el problema se haya definido de manera precisa, es posible diseñar y conducir la investigación e manera adecuada.

Incluye la formulación de un marco d referencia objetivo o teórico, modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, e identificación de la información que se necesita. Este proceso esta guidado por conversaciones con los administradores y expertos del área.

PASO 2: FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Un diseño de investigación es un esquema para llevar a cabo un proyecto de investigación de mercados. Expone con detalle los procedimientos necesarios para obtener la información requerida, y su propósito es diseñar un estudio que ponga a prueba las hipótesis de interés, determine las posibles respuestas a preguntas de investigación y proporcione la información que se necesita para tomar una decisión.

PASO 3: TRABAJO DE CAMPO O RECOPILACIÓN DE DATOS

En este paso es necesario operar en el campo, como es el caso de las encuestas personales, desde una oficina por teléfono, por correo, o electrónicamente.

PASO 4: PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

La preparación de los datos incluye su revisión, codificación, transcripción, y verificación. Cada cuestionario o forma de observación se revisa y, de ser necesario, se corrige. Los datos se analizan para obtener información relacionada con los componentes del problema.

PASO 5: ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL INFORME

Todo el proyecto debe documentarse en un informe escrito donde se presenten las preguntas de investigación específicas que se identificaron; donde se describan el enfoque, el diseño de investigación y los procedimientos utilizados para la recopilación y análisis de datos; y donde se incluyan los resultados.

La tarea de la investigación de mercados es evaluar las necesidades de información y proporcionar a la administración conocimientos relevantes, precisos, confiables, validos, actualizados y que puedan llevarse a la práctica.

1. **INVESTIGACION DE MERCADO PARA VENDEMMIA**

PASO 1: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La definición del problema es fundamental. Supone plantear el problema general e identificar los componentes específicos del problema de investigación de mercado.

Las tareas necesarias para definir bien el problema fueron: conversar con quienes toman las decisiones, entrevistar a expertos en joyería, mercado y productos. Analizar datos secundarios, como por ejemplo, información que se obtuvo de fuentes privadas, y bases de datos computarizados. Los datos secundarios son una fuente económica y rápida de información de antecedente. Y por último se utilizó la investigación cualitativa, que es una metodología de investigación exploratoria, no estructurada, que se basa en pequeñas muestras y que tiene el propósito de brindar conocimientos y comprensión del entorno de un problema, como por ejemplo utilizar el sitio web de la cámara de joyería de Argentina para recabar información del sector.

Primero que nada se puede observar en el análisis realizado a la empresa, que el sector en el que opera no es muy favorable, y éste no tiene crecimiento, por lo tanto a la empresa le cuesta mucho subsistir en este ambiente en el cual hay más amenazas que oportunidades. Vendemmia podría aprovechar la oportunidad de explotar otro negocio el cual opere en un sector más favorable.

Otro problema que se puede visualizar es que Vendemmia se quedó con un concepto muy tradicional del producto. “Me voy a Vendemmia y me compro las perlitas para toda la vida” Hoy en día la mayoría de los productos se vuelven obsoletos y hay q cambiarlo por uno nuevo a lo largo de un tiempo. Como por ejemplo celulares, electrodomésticos etc. Seguramente en la época de nuestros abuelos, cuando ellos se compraban un lavarropa lo más probable es que le haya durado toda la vida. Hoy es día eso no pasa. Los productos están hechos para romperse y obligarte a que adquieras uno nuevo.

El mercado que tiene Vendemmia actualmente es acotado, ya que se dirige a un mismo segmento. Clase media-alta de 35 años para arriba, que ya tienen un ingreso estable que le permite realizar estas compras. Se cree que dirigiéndose también a otro segmento aumentaría sus ventas.

PASO 2: FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Un diseño de la investigación es un esquema o programa para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados. Detalla los procedimientos que se necesitan para obtener la información para estructurar y/o resolver los problemas de la investigación.

Existen 3 tipos de diseños básicos de investigación:

* Exploratoria: El objetivo principal es describir ideas y conocimientos. Es flexible, versátil y a menudo es la parte frontal del diseño de la investigación total. Las herramientas que se utilizan son: encuestas con expertos, encuestas piloto, datos secundarios, e investigación cualitativa.
* Descriptiva: Describe características o funciones del mercado. Se distingue por la formulación previa de hipótesis específicas. Diseño planeado y estructurado de antemano. Las herramientas que utiliza son: datos secundarios, encuestas, paneles y datos de observación.
* Causal: Su objetivo es determinar relaciones causales. Manipulación de una o más variables independientes, y control de otras variables mediadoras. Su herramienta es la experimentación.

De los tres métodos explicados anteriormente, en el presente trabajo se utilizara el diseño descriptivo.

Su principal objetivo es describir algo, por lo general, las características o funciones del mercado. Se caracteriza por la formulación previa de hipótesis específicas.

* Quien: ¿Quién debería ser considerado cliente? El perfil del cliente frecuente es: Mujer, joven, de entre 18 a 30 años, moderna, que trabaja, o que tenga cierta disponibilidad de dinero que le permita adquirir productos de moda, que se renuevan y que se arreglan.
* Que: ¿Qué información debería obtenerse? Según Alejandro Brittos disponible en (<http://edant.clarin.com/suplementos/pymes/2006/12/04/y-01327841.htm>). Una encuesta realizada por la empresa Consumer Trends del grupo CCR, especializada en el estudio de nuevas tendencias de consumo, sostiene que en la Argentina se ha producido una especie de **extensión** de la juventud. Dos de cada tres de los encuestados de entre 26 y 30 años no se consideran adultos.   
  Por otra parte, en los últimos cinco años este segmento ha tenido una expansión importante. En 2001 había en todo el país 9.082.984 personas de 15 a 29 años. Ahora, **son 9,8 millones**. Esto representa cerca del 26% del total. En los próximos cinco años este crecimiento superará al aumento general de la población. Esto ocurre porque son más los que acceden a esta franja que los que salen.
* Cuando: ¿Cuándo debería obtenerse la información de los encuestados? La información debería obtenerse antes de la compra. Ya que el producto es muy reconocido en el ámbito de los jóvenes y también lo es la marca.
* Dónde: ¿Dónde debería contactarse a los encuestados para obtener la información requerida? Lo más conveniente es realizarla vía mail y/o redes sociales, así las personas las pueden contestar desde sus casas o por el teléfono cuando tengan un rato libre.
* Por qué: ¿Por qué se debería obtener información? Vendemmia necesita aumentar sus ventas para poder seguir creciendo, por lo tanto la información sería muy útil para poder aumentar la clientela y generar nuevas ventas, cambiar la mezcla del producto, para cometer menos errores, para ver cuáles son las necesidades y gustos de las personas para que el producto sea un éxito, etc…
* Como: ¿Cómo se obtendría la información? Más adelante se realizara una encuesta personal a un grupo de jóvenes. La encuesta se podrá realizar por mail y redes sociales.

PASO 3: TRABAJO DE CAMPO O RECOPILACIÓN DE DATOS

Para recopilar datos se utilizará una técnica estructurada conocida como encuesta/cuestionario. Consiste en aplicar un conjunto formalizado de preguntas para obtener información de los encuestados. Por lo tanto, un cuestionario es solo un elemento del paquete de recolección de datos que también puede incluir: procedimientos de trabajo de campo; alguna recompensa, obsequio o pago que se ofrece a los encuestados; y, apoyos de comunicación, como mapas, fotografías, publicidad y productos.

Objetivos del cuestionario:

* Deben traducir la información necesaria en un conjunto de preguntas específicas que los encuestados puedan responder.
* El cuestionario debe animar, motivar, y alentar al encuestado para que participe activamente en la entrevista, colabore y concluya el proceso. Al diseñar un cuestionario, el investigador debe esforzarse por minimizar la fatiga, el aburrimiento, la falta de interés o la ausencia de respuestas.
* El cuestionario debe minimizar el error de respuesta; el mismo puede ser una fuente importante de error de respuesta, minimizarlo es un objetivo importante en el diseño del cuestionario.

Técnica de encuesta

|  |  |
| --- | --- |
| Ventajas | Desventajas |
| Fácil de aplicar  Datos confiables  Las preguntas de alternativas reducen la variabilidad de resultados  Codificación, análisis e interpretación de datos sencilla | Los participantes pueden ser incapaces de dar la información.  No es fácil redactar las preguntas de manera apropiada. |

Las encuestas pueden realizarse por teléfono, de la forma tradicional o asistida por computadora, se puede realizar personalmente, en casa, en centros comerciales o también asistida por computadora. Otra manera es realizarla por correo y la ultima es realizando una encuesta electrónica, ya sea por correo electrónico, o por redes sociales.

Se le realizará un cuestionario al posible nuevo segmento. Se tomara una muestra de 50 mujeres entre 18 y 30 años de clase media para arriba para ver cuáles son sus preferencias y que productos se podrían incorporar. La encuesta se realizara por distintos medios, algunas por teléfono, otras de forma personal, y en su mayoría a través de las redes sociales.

El cuestionario es el siguiente:

1. **¿Usted compra joyería?**

Si

No. ¿Porque?

#### ¿Qué tipo de joyería compra usted?

#### Oro

#### Plata

#### Piedras preciosas

#### Swarovsky

#### Fantasía

#### Todas las anteriores

#### ¿Porque motivo le gusta ese tipo de joyería?

#### Su compra es frecuente para....

#### Uso personal

#### Regalos

#### Eventos (bodas, comuniones, bautizos)

#### Todas las anteriores

#### ¿Qué accesorios consume con mayor frecuencia?

#### Aros

#### Collares

#### Gargantillas

#### Anillos

#### Colgantes

#### Pulseras

#### ¿En qué lugar compra usted sus joyas?

#### Centros Comerciales

#### Joyerías

#### A domicilio (catálogo, reunión, etc...)

#### Cuando sale de vacaciones

#### Cruceros

#### ¿Tiene una marca favorita por la cual se incline al comprar estos productos?

#### Si

#### No

#### ¿Cuál?

#### ¿Realiza sus compras por internet?

#### Si

#### No

#### ¿Cuál es su color favorito?

#### Azul

#### Rojo

#### Verde

#### Negro

#### Blanco

#### Otro

#### Para qué momento utiliza más las joyas?

#### De día

#### De noche

#### Para trabajar

#### Para todo

#### ¿Cada cuánto tiempo compra una joya?

#### Una vez al mes como mínimo

#### Cada 2 o 3 meses

#### Cada 4 o 6 meses

#### Una vez al año

#### Nunca

#### ¿Qué busca cuando compra una joya?

#### Que sea de buena calidad

#### Que tenga un diseño innovador

#### Que tenga un material innovador

#### Que combine que con su ropa

#### Que siga una tendencia de moda

#### ¿Qué estilo de joyas le gustan más?

#### Clásico

#### Moderno

#### Minimalista

#### Rústico

#### Exclusivo

#### Calidad de los materiales...

#### Mala

#### Buena

#### Excelente

#### Cuanto estas dispuesto a gastar en un producto de joyería?

#### (100-500)

#### (500-1000)

#### (1000-5000)

#### (5000-10000)

#### 10000 o más

PASO 4: PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

El paso inicial es la revisión del cuestionario. Implica verificar todos los cuestionarios en cuanto a la calidad de las entrevistas y a que estén terminados. Luego se edita, el objetivo es incrementar su exactitud y precisión. Consiste en examinar los cuestionarios para identificar respuestas ilegibles, incompletas, incongruentes o ambiguas. Los datos deben ser legibles para codificarlos en forma correcta.

A continuación se realiza la trascripción de datos. Ésta implica transferir los datos de los cuestionarios, a discos o cintas magnéticas o directamente a la computadora por medio del teclado. Por último se realiza el ajuste estadístico de los datos, en donde a cada respuesta de cada pregunta se le asigna un peso que refleje su importancia en relación con otros encuestados. La ponderación se usa sobre todo para hacer que los datos de la muestra sean más representativos de una población meta.

Se formaron distintos gráficos de torta con sus respectivos porcentajes que muestran los resultados de la encuesta.

El 100% de las mujeres encuestadas compran algún tipo de joyería, accesorios etc.

#### En mayor medida las mujeres de esta edad compran joyería de fantasía, ya sea de metales o plástico. En segundo lugar viene la plata, después el oro, los cristales Swarosvky y las piedras preciosas.

#### ¿Porque motivo le gusta ese tipo de joyería?

#### Las mujeres compran joyas de plata por diversos motivos: en primer lugar porque es fina, después porque les gusta el color, porque son joyas de calidad, luego por el brillo y por ultimo porque a muchas mujeres todo lo que es fantasía le produce una reacción alérgica en la piel.

#### La razón más fuerte por la que compran fantasía es porque es económica, y en segundo lugar porque están de moda. Otras razones que no dejan de ser importantes son que no les importa mucho si se rompen, ya que para eso están hechas, y además al ser más económicas se puede tener más variedad. Por el precio de un collar de plata me compro 3 de fantasía.

#### El mayor motivo de compra de este segmento es para el uso personal, luego vienen los regalos y lo eventos

#### El lugar preferido para las jóvenes a la hora de comprar sus joyas es en centros comerciales, ya después si es algo más importante lo compran en una joyería, y luego con el mismo porcentaje las joyas son adquiridas en vacaciones o a domicilio.

#### Las chicas de 18 a 30 años en mayor porcentaje compran aros, después collares, pulseras, colgantes, gargantillas y por ultimo anillos.

#### El 78% no tiene una marca preferida, simplemente compran cuando algo les gusta, el 22% restante eligieron a Vendemmia como marca favorita.

#### El 83% de las encuestadas no realizan compras por internet, y el 17% restante lo hacen ocasionalmente pero más que nada para comprar ropa.

#### El color preferido por la juventud es el azul, luego el blanco, el negro y por último el verde.

#### La mayoría utiliza joyas todo el día, ya sea para trabajar, ir a pasear, o de noche. En segundo lugar son más utilizadas en la noche para algún evento, ya sea para ir a comer o para ir a bailar.

#### En su mayoría las chicas compran joyas o accesorios, cada 2 o 3 meses, en menor medida, de 4 a 6, y por último el 18% compra a los 3 o 4 meses.

#### La mayoría de las encuestadas buscan un diseño innovador cuando compran una joya, luego les importan que combine con su ropa, y además que siga una tendencia de moda. La calidad no es lo más importante en el ranking.

#### Las joyas más solicitadas por este tipo de segmento son las modernas, como por ejemplo los collares cortitos y coloridos o las gargantillas. Luego las joyas clásicas, y en un menor porcentaje las minimalistas y exclusivas.

#### La calidad de los materiales que compra el 61% es buena, por lo general, y en menor medida es excelente y mala

La juventud, gasta entre 100 y 500 pesos para comprar joyas o accesorios, en su mayoría no tienen ingresos estables que les permitan superar este monto. Luego un 33% contesto que podrían llegar a gastar de 500 a 1000 pesos. Y en su minoría podrían superar los 1000.

Paso 5: Elaboración y presentación del informe.

Se realiza una presentación escrita de los resultados de la investigación, las recomendaciones y otras conclusiones.

Se ha llegado a la conclusión de que una de las formas podría ser incorporándose en un nuevo segmento y así aumentar la cartera de clientes. Creando una línea destinada a gente más joven con materiales o diseños no tan exclusivos, que tengan menor precio debido al poder adquisitivo de los jóvenes.

Por eso se quiere abarcar otro mercado distinto al que tiene Vendemmia actualmente dirigido a mujeres jóvenes de entre 18 a 30 años de clase media para arriba.

El nuevo segmento al cual se podría llegar tiene en su mayoría las siguientes preferencias: Compran fantasía, son para uso personal, las adquieren en centros comerciales, no compran por internet, usan joyas todo el día, compran cada 2 o 3 meses, buscan a la hora de comprar que tengan un buen diseño y que sigan una tendencia de moda, y por ultimo gastan entre $100 y $500.

1. **NUEVA PROPUESTA**

La propuesta es crear una nueva marca dentro de Vendemmia. “OGGY, by Vendemmia”. OGGY quiere decir HOY en italiano, es decir “el Vendemmia de hoy”. Una nueva línea de productos orientada a un mercado más joven y que sigue a la moda. Productos más accesibles, y que no sean las clásicas perlitas para toda la vida, sino que sea algo más cambiante y con diseños innovadores.

PLANIFICACION

La idea es que esta nueva marca difiera bastante de la original. No se deberán mezclar y tendrán que estar bien diferencias. Para ello se deberá crear un nuevo packaging, es decir, las cajas, las bolsas, los envoltorios etc… con colores distintos al q usa Vendemmia (verde y dorado) para no crearle confusiones al cliente. Los productos deberán tener su propia vidriera distinguida y separada del resto, o incluso se podría tener hasta un local separado dentro del mismo shopping. Más moderno, colorido y con algún diseño original.

Los productos adecuados para este segmento que cumplen con todas sus preferencias serán:

(Los precios de los productos no son exactos. Son aproximados ya que varían de acuerdo al dólar.)

* Muñequera de alambre con punta de bola con un diseño del arco. $130



* Collar con la bola que detalla en una cadena chevron. $200



* Collar de diamantes de imitación declaración floral. $300



* Anillos acero esmaltados. $150



* Aros tranguales, cuadrados, redondos, con piedras artificiales esmaltadas. $50



* Gargantillas. $150



* Pulsera de plástico en cadena. $200



Como se puede observar son productos orientados a la moda, su uso no es de por vida, ya que la temporada que viene la moda será otra y se dejaran de usar. El material de estos productos puede ser de acero, metal o plástico.



1. **CONCLUSIÓN:**

En el presente trabajo se realizó un estudio acerca de Vendemmia Joyero, una empresa que se dedica a vender joyería y relojería de alta gama, que se encuentra ubicada en el centro de Mendoza, Palmares Open Mall y Mendoza Plaza Shopping.

Se efectúa un análisis de la situación actual de la empresa investigando el sector en el que opera y a la empresa en sí. En el estudio se incluyó: Las ventajas competitivas (marca y prestigio) que diferencian a esta empresa. El análisis del sector joyería, el ciclo de vida del mismo, se realiza una estimación del valor empresario, y se analizan distintas matrices muy reconocidas como lo son la BCG, Mc Kinsey y ADL. Y por último se analizan las distintas estrategias que utiliza la empresa.

La estrategia de negocio que aplica la empresa está basada en una estrategia de marca dado que los consumidores son poco sensibles al precio y muy sensibles a la marca. No les da lo mismo comprar una joya en Vendemmia que en la galería Tonsa. La estrategia de precios que aplica la compañía de acuerdo a su etapa del ciclo de vida (madurez) es emplear precios altos que sustenten la marca. La estrategia de marca que utiliza es “marca líder”, pose altos criterios de señalamiento y la marca tiene una alta percepción de valor. Además, también se analizan las estrategias de posicionamiento competitivo, estrategia de marketing, de crecimiento, organizacional y funcional.

A partir de la aplicación de la matriz BCG y Mc Kinsey se recomienda que el negocio se diversifique. Esto quiere decir: alcanzar un nuevo grupo de clientes con nuevos productos. De esta manera el negocio podría expandirse, aumentar su participación y sus ventas y apuntar a otros sectores que no formaban parte del mercado meta. A fin de cumplir con dichas recomendaciones se plantea la creación de una nueva marca destinada a un segmento diferente del actual, ofreciendo nuevos productos. Para ello se efectúa una investigación de mercado tendiente a analizar el grado de aceptación que tendría esta nueva marca. Dicha investigación, dirigida a mujeres de 20 a 30 años de edad que utilicen joyas o bijouterie tiene por objeto descubrir las preferencias de este tipo de segmento y consecuentemente poder ofrecerles un producto adecuado a sus gustos y necesidades.

Dicha investigación, dirigida a mujeres de 20 a 30 años de edad que utilicen joyas o bijouterie tiene por objeto descubrir las preferencias de este tipo de segmento y consecuentemente poder ofrecerles un producto adecuado a sus gustos y necesidades.

Con esta nueva marca se apuntará a un nuevo público que no pertenecía a la cartera de clientes actuales de Vendemia, buscando como objetivo ingresar nuevos compradores que se identifiquen con la empresa para que en un futuro continúen adquiriendo los productos de alta gama que la empresa ofrece actualmente.

Considerando los resultados que nos muestran las encuestas, la gente más joven tiende a comprar productos económicos, de corta durabilidad y que sigan una tendencia de moda, por ello se apunta a insertar en el mercado un producto que encaje con las descripciones de esta muestra asignándoles una nueva marca cuyo objetivo es alcanzar la expansión aumentando la participación y consecuentemente generando ventas. Por ello se apunta a insertar en el mercado un producto que responda a los atributos de producto requeridos por este segmento asignándoles una nueva marca que permita generar mayores ventas y una mayor participación de mercado.

**REFERENCIAS**

OCAÑA, Hugo Ricardo, (2012), “Dirección Estratégica de los Negocios”, Buenos Aires: Dunken.

NARESH, K. Malhotra, (2009), “Investigación de Mercados”, Buenos Aires: Pearson

**BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

* “Informe Vendemmia Joyero” trabajo de la consultora Diaz y Asociados.
* Kotler Philip, “Marketing Management”. Profesor de marketin internacional en la Universidad Kellog . Editor, Pearson Prentice Hall, 2006, octava edición. Esta considerado dentro de los mejores 50 libros de negocios de la historia.
* POSSAMAI de MÉNDEZ CASARIEGO, María, (2013), “Trabajo de Investigación. Orientación y lineamientos para su presentación”, Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas.

**PAGINAS CONSULTADAS**

* <http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm> [Octubre 2015]
* <http://www.crecenegocios.com/la-mision-de-una-empresa/> [Octubre 2015]
* <http://www.excelencia-empresarial.com/Cultura_Empresarial.htm> [Octubre 2015]
* <http://admindeempresas.blogspot.com.ar/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html> [Octubre 2015]
* <http://www.monografias.com/trabajos93/estrategias-demercadotecnia/estrategias-de-mercadotecnia.shtml> [Noviembre 2015]
* <http://www.sinergiasglobales.es/index.php/servicios/clientes-clientes-y-mercados/desarrollo-de-clientes-2.html> [Febrero 2015]
* <http://www.isadora.com.ar/argentina/> [Febrero 2015]
* <http://michavesempresarias.blogspot.com.ar/2008/06/inauguro-isadora-accesorios-y.html> [Febrero 2015]
* <http://www.camarajoyeria.com.ar/> [Febrero 2015]
* <http://edant.clarin.com/suplementos/pymes/2006/12/04/y-01327841.htm> [Febrero 2015]

**ANEXOS**

**CUESTIONARIOS PERFIL DEL ESTRATEGA, Y FACTOR DE INDIVIDUACION**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **A.** |  |  | **PERSONA, SUJETO, INDIVIDUO Y LA REALIDAD** |  |  |
| 1 | ¿Es posible pensar que la realidad, el mundo “allí afuera” no es uno solo, sino que depende de la **persona que lo observa**? | SI  (4) | NO  (2) | QUIZÁS  (3) | NO, DE NINGUNA MANERA  (1) |
| 2 | Consecuentemente, el **conocimiento** de la realidad ¿debería considerársela como “subjetiva” y “relativa” al observador? | NO, EN ABSOLUTO  (1) | EXISTE LA POSIBILIDAD  (3) | EL CONOCIMIENTO NUNCA ES SUBJETIVO  (2) | SI, ABSOLUTAMENTE  (4) |
| 3 | Si se continúa con la misma lógica, ¿las **acciones** que operarán la persona sobre la realidad observada y conocida, será, también, diferente, subjetiva y relativa? | POCO PROBABLE  (2) | NO  (1) | SÍ, ES PROBABLE  (3) | ES ALTAMENTE PROBABLE  (4) |
| 4 | Si dos personas se encuentran ante una misma realidad, digamos de negocios, ¿cuál es la probabilidad que posean el mismo conocimiento y, llegado el caso, actúen de la misma manera? | ES MUY PROBABLE  (1) | ES PROBABLE  (2) | MUY POCO PROBABLE  (4) | POCO PROBABLE  (3) |
| 5 | Siendo usted un empresario, ¿la realidad externa a su negocio “es” lo que usted dice que es y, por lo tanto, esa es la verdad que todos deben admitir? | NO; NO ES ASÍ  (4) | RARA VEZ  (3) | EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS  (2) | SIEMPRE  (1) |
| 6 | ¿Podría afirmarse que la verdad que usted, como empresario, se forma en relación a un negocio está limitada por sus propios prejuicios, creencias, valores, conocimientos, experiencias? | SI, DEFINITIVAMENTE, Y ESO HACE A UN EMPRESARIO DISTINTO DE OTRO  (4) | ES ALTAMENTE PROBABLE  (3) | SI, EN ALGUNOS CASOS  (2) | NO, PORQUE ESO LE DARÍA UNA IMAGEN EQUIVOCADA DE LA REALIDAD  (1) |
| 7 | Siendo usted un empresario, ¿se podría decir que tiene la capacidad de ver la realidad de distintas maneras, generando alternativas de acción según los acontecimientos y circunstancias. | SIEMPRE  (4) | A VECES  (2) | GENERALMENTE  (3) | NO ESTOY DE ACUERDO CON LA AFIRMACIÓN  (1) |
| 8 | Y, siendo usted ese empresario, se caracteriza por la “voluntad de poder” hacer, aun cuando se enfrente ante situaciones que no puede controlar.. | EL PODER HACER NO SIEMPRE DEPENDE DE MI  (1) | POR LO GENERAL, ES ASÍ  (3) | A VECES  (2) | CIERTO. AÚN CON FACTORES EN CONTRA, ESTOY CONVENCIDO DE PODER HACER  (4) |
| 9 | Es conveniente convencerse de la propia mirada de la realidad antes que seguir la de otros. | NO ESTOY SEGURO  (1) | A VECES  (2) | ES UNA POSIBILIDAD  (3) | SI. HAY QUE ESTAR CONVENCIDO DE LA VISIÓN PROPIA.  (4) |
| 10 | Y en el caso de que existieran evidencias ciertas que su visión no es la adecuada… | LA REVISARÍA Y HARÍA LOS AJUSTES QUE CORRESPONDIESEN  (4) | LA CAMBIARÍA  (3) | LA REVISARÍA  (2) | SEGUIRÍA EN MIMISMA POSICIÓN  (1) |
| **B.** |  |  | **LA REALIDAD EXTERNA E INTERNA**  **DE LA ORGANIZACIÓN** |  |  |
| 1 | Si realiza observaciones metódicamente de la realidad, interna y externa de sus negocios, ¿elige las variables sobre las que pone atención? | LA LISTA ES FLEXIBLE Y AGREGO O SACO VARIABLES SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS  (4) | TRATO DE MANTENER LAS VARIABLES OBSERVADAS  (3) | ALGUNAS VARIABLES SE REPITEN Y OTRAS SON ELEGIDAS AL AZAR  (2) | NO; LAS ELIJO AL AZAR SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS AUNQUE  POSEO UNA LISTA DE LAS VARIABLES RELEVANTES.  (1) |
| 2 | ¿Posee algún método o forma sistemática de evaluar las variables de la realidad? | NO.  (1) | NO LO TENGO FORMALMENTE ORGANIZADO  (2) | POSEO UN MÉTODO PERO NO LO APLICO CONSTANTEMENTE  (3) | SÍ, POSEO HERRAMIENTAS METODOLÓGICA Y SISTEMATIZADAS QUE REVISO PERIÓDICAMENTE (4) |
| 3 | Cualquiera sea la forma con que observa la realidad, ¿procede a una proyección en el tiempo de las variables que analiza? | .  SOLO ALGUNA VARIABLES  (3) | A VECES.  (2) | NO  (1) | SÍ, HAGO UN REPRESENTACIÓN FUTURA COMPLETA DE LAS VARIABLES QUE ANALIZO  (4) |
| 4 | ¿Les ha comunicado a los ejecutivos y gerentes su visión del negocio? | SI, A TODOS  (4) | A ALGUNOS  (2) | A LA MAYORÍA  (3) | NO  (1) |
| 5 | ¿Ha explicitado y comunicado los objetivos a los ejecutivos y gerentes? | NO  (1) | A ALGUNOS  (2) | SI, A TODOS  (4) | A LA MAYORÍA  (3) |
| 6 | Según los objetivos y me metas, ¿asigna responsabilidades a los ejecutivos y gerentes según el nivel funcional y jerárquico? | A ALGUNOS  (1) | A LOS DE MAYOR JERARQUÍA SOLAMENTE  (2) | A LA MAYORÍA  (3) | SÍ. A TODOS  (4) |
| 7 | ¿Realiza reuniones periódicas para analizar las condiciones dinámicas que operan en su negocio? | NO  (1) | SÍ, EN FORMA CONTINUA  (4) | A VECES  (3) | A VECES PERO SIN CONTINUIDAD  (2) |
| 8 | ¿Propicia usted reuniones para desarrollar diagnósticos que permitan formular planes futuros? | NO  (1) | A VECES PERO SIN CONTINUIDAD  (2) | PERIODICAMENTE  (3) | PERIODICA Y CONTINUAMENTE  (4) |
| 9 | ¿Alienta a sus ejecutivos y gerentes para que realicen planes basándose en criterios de factibilidad y riesgo? | NO  (1) | SI, CONTINUAMENTE  (4) | PERIODICAMENTE PERO SIN CONTINUIDAD  (3) | MUY POCAS VECES  (2) |
| 10 | ¿Ha establecido un sistema continuo para controlar de qué manera el desempeño ha cumplido con los estándares previstos? | SIEMPRE  (4) | NO, NO LO HAGO  (1) | SOLO EN ALGUNOS CASOS  (2) | EN LA MAYORIA DE LOS CASOS  (3) |
| **C.** |  |  | **EL SISTEMA DE PERCEPCIÓN** |  |  |
| 1 | ¿Ha pensado, una vez observada la realidad, que usted se forma una imagen, una representación imaginaria de esa realidad que no necesariamente es la verdadera? | NO LO HABÍA PENSADO Y ADEMÁS NO SÉ QUÉ ES EXACTAMENTE UNA REPRESENTACIÓN IMAGINARIA  (1) | NO LO HABÍA PENSADO  (2) | SÍ, PERO ESA REPRESENTACIÓN NO LA DESARROLLO EN FORMA SISTEMÁTICA  (3) | SÍ, DE HECHO TRATO DE REPRESENTAR-  LA, ADEMÁS DE MENTALMENTE, EN FORMA MÁS PRÁCTICA  (4) |
| 2 | Es habitual en usted emitir juicios sobre la realidad observada y percibida? | SÍ, Y ANALIZANDO EL ALCANCE Y VERACIDAD DE LOS JUICIOS  (3) | SÍ, Y ANALIZO EL GRADO DE VERACIDAD DE ALGUNOS JUICIOS  (2) | SI, PERO NO ESTOY SEGURO DE QUE ESOS JUICIOS SEAN VERDADEROS.  (1) | SI, LOS ANALIZO, DISCUTO CON OTRAS PERSONAS BUSCÁNDOLES FUNDAMENTOS  (4) |
| 3 | Se sostiene que las ideas (que las personas pueden formarse) sobre la realidad, engañan. | CIERTO  (1) | NO ESTOY DE ACUERDO  (4) | PROBABLEMENTE  (3) | NO SÉ  (2) |
| 4 | Bajo el supuesto de una realidad representada por una imagen mental, ¿siente que cuando la comunica no es entendida por los demás? | ME CUESTA HACÉRSELOS ENTENDER A TODOS  (3) | SOLO UNOS POCO LO ENTIENDEN  (2) | SIEMPRE  (1) | LO COMUNICO, LO EXPLICO DEBIDAMENTE Y LA MAYORÍA LO ENTIENDE.  (4) |
| 5 | ¿Confía en su intuición sobre la realidad? | CASI SIEMPRE  (3) | A VECES  (2) | NO  (1) | SOLO CUANDO LA ACOMPAÑO CON LA REFLEXIÓN, INDIVIDUALMENTE O EN FORMA GRUPAL  (4) |
| 6 | Opine sobre esta afirmación: “primero está la intuición, luego le sigue la experiencia” | NO ESTOY DE ACUERDO; LA EXPERIENCIA PRECEDE A LA INTUICIÓN  (1) | NO ESTOY SEGURO DE ESA AFIRMACIÓN  (2) | EN GENERAL, ESTOY DE ACUERDO.  (3) | SÍ, ES ASÍ.  (4) |
| 7 | Ante una situación de negocios, cualquiera, nueva, inédita, ¿qué valor tiene la experiencia? | LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE CUALQUIERA SEA LA SITUACIÓN  (1) | MUY POCO O NADA TRATÁNDOSE DE UN HECHO INÉDITO  (4) | POCA  (3) | LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE ANTE SITUACIONES DETERMINADAS.  (2) |
| 8 | En su visión de la realidad, las variables que la componen, ¿las observa como una totalidad en lugar de observarla como fragmentada? | EN GENERAL, DE FORMA FRAGMENTADA YA QUE NO PUEDO  VER LA TOTALIDAD SIN PERDER DE VISTA LAS VARIABLES PARTICULARES  (3) | FRAGMENTADA PORQUE EXISTEN VARIABLES QUE SON MÁS IMPORTANTES QUE OTRAS  (2) | PIENSO EN TODAS LAS VARIABLES QUE LA COMPONEN  (1) | ENFOCO LA TOTALIDAD Y LAS RELACIONES EXISTENTE ENTRE LAS PARTES.  (4) |
| 9 | ¿Considera que si usted emite un juicio relativo a la realidad va a coincidir con otros juicios de personas vinculadas al negocio? | DEBERÍA SER ASÍ  (1) | SOLAMENTE SI LA VISIÓN DE LA REALIDAD ES COMPARTIDA POR TODOS  (4) | EN ALGUNOS CASOS SÍ Y EN OTROS NO  (3) | LA MAYORÍA DEBERÍA COINCIDIR  (2) |
| 10 | ¿Existe la probabilidad que, aún cuando dos o más personas vinculadas al negocio “vean” la misma realidad, la expresen comunicacionalmente de la misma forma? | SI  (1) | PUEDEN EXISTIR ALGUNAS VARIACIONES  (2) | LA PROBABILIDAD PUEDE SER BAJA SI LAS FORMAS COMUNICACIONALES NO SON IGUALES  (4) | DEPENDERÁ DE LAS PERSONAS  (3) |
| **D.** |  |  | **EL SISTEMA DE APRENDIZAJE** |  |  |
| 1 | ¿Considera que observar la realidad le enseña a usted acerca de la dinámica dominante en los negocios? | UN POCO. YA QUE NO PUEDO OBSERVAR TODA LA REALIDAD  (1) | LA REALIDAD NO ENSEÑA, SOLO SE MUESTRA OBJETIVAMENTE  (2) | SÍ, OBSERVAR LA REALIDAD, ME ENSEÑA  (3) | CUANTO MÁS PROFUNDO OBSERVO LA REALIDAD, MÁS ME ENSEÑA ACERCA DE ELLA  (4) |
| 2 | ¿Considera que usted posee capacidades innatas para los negocios, más allá de lo que pueda aprender? | NO  (1) | SÍ, MUCHO  (4) | BASTANTE  (3) | UN POCO.  (2) |
| 3 | ¿Qué importancia le da a su sentido común en el aprendizaje de sus negocios? | UN POCO  (2) | POCO Y NADA  (1) | BASTANTE  (3) | EN SU JUSTA MEDIDA SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS  (4) |
| 4 | ¿Considera que el aprendizaje significativo de la realidad en forma circunstancial, posee más importancia que el aprendizaje que se adquiere sobre hechos repetitivos? | BASTANTE  (3) | SÍ, MUCHO, DEFINITIVAMENTE  (4) | NO SE  (1) | UN POCO  (2) |
| 5 | La realidad de los negocios se aprende haciendo negocios, no con libros. | EL HACER NEGOCIOS NO TIENE SENTIDO SI NO SE POSEE UN APRENDIZAJE FORMAL  (4) | LA MAYOR PARTE  (2) | DEBE HABER UNA COMBINACIÓN DE AMBOS PROCEDIMIENTOS  (3) | SEGURO  (1) |
| 6 | Los aprendizajes significativos se logran en el día a día y no con cursos, libros, charlas, etc. | SI, ESTOY SEGURO  (1) | TEORÍA Y EXPERIENCIA NO SE PUEDEN DESPRENDER  (4) | SIEMPRE EL EQUILIBRIO ENTRE UN SISTEMA Y OTRO DE APRENDIZAJE ES MÁS BENEFICIOSO  (3) | LA MAYOR PARTE DE LA VECES, SI  (2) |
| 7 | No se puede hacer negocios sin primero haber adquirido los conocimientos necesarios que señalan la teoría. | NO, PARA NADA  (1). | QUIEN PRETENDA ADMINISTRAR SUS NEGOCIOS SOLO CON LA EXPERIENCIA TIENE UN ALTO GRADO DE PROBILIDAD DE FRACASAR.  (2) | TODOS LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICOS SOBRE NEGOCIOS SON VÁLIDOS  (3) | HAY QUE SABER QUE CONOCIMIENTOS SON VÁLIDOS PARA EL NEGOCIO  (4) |
| 8 | ¿Qué importancia le asigna usted a la intuición al momento de tomar una decisión importante relacionada con el negocio? | TODA LA IMPORTANCIA  (1) | NINGUNA  (2) | EQUILIBRO INTUICIÓN CON CONOCIMIENTOS FORMALES  (3) | BUSCO FUNDAMENTAR LO INTUIDO CON CONOCIMIENTOS FORMALES  (4) |
| 9 | Está demostrado que los grandes hombres de negocios muy pocas veces recurrieron a conocimientos teóricos | ES CIERTO  (1) | NO ESTÁ DEMOSTRADO  (2) | EN GRAN PARTE, SI.  (3) | ES CIERTO, PERO ASUMIERON RIESGOS DE FRACASO MAYORES  (4) |
| 10 | En definitiva, los negocios se experimentan y después se estudian con conocimientos teóricos. | EN ALGUNOS CASOS  (2) | CIERTO  (1) | NO HAY PRÁCTICA SIN TEORÍA, NI TEORÍA SIN PRÁCTICA (4) | HAY QUE BUSCAR EL JUSTO EQUILIBRIO  (3) |
| **E.** |  |  | **EL SISTEMA DE INFORMACIÓN** |  |  |
| 1 | ¿Posee su propia manera de captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida? | SÍ, AUNQUE NO DE MANERA COMPLETA Y SISTEMÁTICA  (4) | NO, PERO LO INTENTO  (2) | SOLO PARA SITUACIONES ESPECIALES  (3) | NO  (1) |
| 2 | ¿Posee algún método o procedimiento, para usted y/o la empresa, para captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida? | SI  (4) | NO, PERO LO TENGO PREVISTO  (2) | SOLO PARCIALMENTE  (3) | NO  (1) |
| 3 | ¿Posee mecanismos que le aseguren que el mensaje que transmite, especialmente su visión de la realidad, se ha comprendido fielmente por sus eventuales escuchas? | LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO DE LOS RESULTADOS  (3) | NO, PERO ES UN TEMA QUE PREOCUPA  (2) | NO, Y NO LO HABÍA PENSADO  (1) | ME ASEGURO QUE EL MENSAJE LLEGUE LO MÁS FIELMENTE POSIBLE A MI PROPIA VISIÓN  (4) |
| 4 | ¿Posee un sistema de información sistematizado e informatizado accesible para todos los miembros de la empresa según sus niveles jerárquicos? | NO  (1) | SÍ, PERO PARCIALMENTE Y RELACIONADO CON LA INFORMACIÓN CLÁSICA (CONTABLE, IMPOSITIVA, SUELDOS)  (2) | SÍ, PERO NO ALCANZA A TODOS LOS NIVELES DE LA EMPRESA  (3) | SI, DISTRIBUIDA EN INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES E INFORMACIÓN OPERATIVA  (4) |
| 5 | Repasando los principios de Shanonn y Weaver ( *ver pág. 76*) ¿en qué medida está de acuerdo con ellos? | NO ESTOY DE ACUERDO EN NINGÚN CASO  (1) | ESTOY DE ACUERDO CON ALGUNOS PRINCIPIOS  (2) | ESTOY DE ACUERDO CON LA MAYORÍA DE LOS PRINCIPIOS  (3) | ESTOY DE ACUERDO CON TODOS LOS PRINCIPIOS  4) |
| 6 | ¿Posee el sistema de información una formalidad de observación, interpretación y captura de datos, ya sea individualmente o para los miembros de la organización según sus jerarquías? | NO  (1) | SÍ.  (4) | PARCIALCIALMENTE, PERSONAL Y GRUPAL  (3) | EN FORMA PARCIAL E INDIVIDUAL  (2) |
| 7 | Realiza un esfuerzo para que la comunicación acerca de la interpretación de la realidad sea comprensible para el resto de los miembros de la organización? | SI. DE MANERA SISTEMÁTICA.  (4) | SOLO PARCIALMENTE  (3) | SOLO CUANDO LA INFORMACIÓN ES RELEVANTE  (2) | NO ME HE PUESTO A PENSAR EN ELLO  (1) |
| 8 | Posee un esquema del cuál es la información relevante (primaria) y cuál es la prescindible (secundaria)? | NO HE PENSADO EN ELLO  (2) | NO  (1) | SOLO EN LOS CASOS RELAVANTES (IMPUESTOS, VENTAS)  (3) | TENGO DETERMINADA CUAL ES LA INFORMACIÓN RELEVANTE ÁRA MIS NEGOCIOS  (4) |
| 9 | ¿Se maneja con diversas fuentes de información o se remite unas pocas principales? | TODAS LAS CREO QUE SON IMPORTANTES  (1) | SOLO LAS QUE TIENEN DIRECTA INCUMBENCIA CON MI NEGOCIO  (4) | TRATO DE SELECCIONARLAS  (3) | SOLO LAS ALGUNAS.  (2) |
| 10 | Acerca del conocimiento que se forma por distintos medios de comunicación, ¿le da credibilidad absoluta? | SI, SIEMPRE  (1) | SÍ, SIEMPRE, CON ALGUNAS PRECAUCIONES  (2) | DEPENDE DE LA FUENTE  (3) | SOLO EN PUBLICACIONES SERIAS, ESPECIALIZAS Y RECONOCIDAS COMO TAL.  (4) |
| **F.** |  |  | **EL SISTEMA DE CONOCIMIENTO** |  |  |
| 1 | ¿Cómo considera su nivel de conocimientos con relación a su negocio? | ACEPTABLES  (1) | MÁS QUE ACEPTABLE  (2) | MUY BUENO  (4) | MUY COMPLETO  (3) |
| 2 | De sus conocimientos, ¿está en condiciones de establecer cuáles son objetivos formales y cuáles son simples creencias/opiniones) | EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS  (3) | SÍ, TOTALMENTE  (4) | NO  (1) | SOLO PARCIALMENTE  (2) |
| 3 | Interviene activamente en cursos de capacitación juntos a los miembros de su empresa? | SIEMPRE  (4) | SOLO CUANDO MI TRABAJO ME LO PERMITE  (3) | TRATO DE HACERLO  (2) | NORMALMENTE, NO  (1) |
| 4 | ¿Se encuentra en condiciones de hacer un listado de, al menos, 10 creencias suyas acerca de su negocio? | NO  (1) | NO SE  (2) | CREO QUE SÍ  (3) | SI, DEFINITIVAMENTE (4) |
| 5 | ¿Conoce el concepto de “prospectiva”? | NO ESTOY SEGURO  (2) | SI  (4) | POSEO UNA IDEA  (3) | NO  (1) |
| 6 | ¿Realiza acciones concretas y sistemáticas para formalizar sus conocimientos (cursos, actualizaciones, lecturas específicas)? | NO  (1) | NO, REGULARMENTE  (2) | PERIODICAMENTE AUNQUE NO EN FORMA SISTEMÁTICA  (3) | SI, PERMENENTEMENTE Y SIGUIENDO UN PROGRAMA PREESTABLECIDO  (4) |
| 7 | ¿Podría admitir que la verdadera ventaja competitiva de la empresa se basa en el conocimiento? | EN POCOS CASOS  (2) | NO NECESARIAMENTE  (1) | SI, DEFINITAMENTE  (4) | EN AQUELLOS CONOCIMIENTOS CRÍTICOS  (3) |
| 8 | ¿Qué importancia le asigna a las creencias, a la imaginación y la intuición en la formación de conocimiento del negocio? | MUCHA, TANTO COMO EL CONOCIMIENTO FORMAL  (4) | POCA  (2) | RELATIVAMENTE  (3) | NINGUNA  (1) |
| 9 | ¿Hasta qué punto sus creencias, valores, creencias son compartidos por el resto de la organización? | SÉ QUE TODOS SON COMPARTIDOS POR TODOS  (4) | ENTIENDO QUE GRAN PARTE DE ELLOS SON COMPARTIDOS.  (3) | PARCIALMENTE  (2) | NO LO SÉ  (1) |
| 10 | ¿El conocimiento sólo es válido si se transforma en saber competitivo? | NO SE  (1) | SI, DEFINITAMENTE  (4) | PARECIERA QUE SI  (3) | PROBABLEMENTE  (2) |
| **G.** |  |  | **LA DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO** |  |  |
| 1 | ¿Ha instrumentado alguna forma de distribución de la información según los niveles correspondientes? | NO  (1) | PARCIALMENTE  (2) | EN GRAN PARTE  (3) | SÍ  (4) |
| 2 | Si lo ha instrumentado, ¿es de forma sistemática y continua? | SÍ. A TODOS, SEGÚN LOS NIVELES JERÁRQUICOS.  (4) | EN ALGUNA CUESTIONES  (2) | SOLO A LAS PARTES INVOLUCRADAS  (3) | NO  (1) |
| 3 | ¿Utiliza sistemas informáticos para la distribución de la información? | SOLO PARA LAS FUNCIONES OPERATIVAS  (2) | NO  (1) | SI DEPENDIENDO LOS NIVELES JERÁRQUICOS  (4) | SOLO EN ALGUNOS CASOS  (3) |
| 4 | ¿Posee seguridad que la información es distribuida? | CREO QUE SÍ  (2) | NO LO SÉ  (1) | CREO QUE PARCIALMENTE  (3) | SÍ, ABSOLUTAMENTE  (4) |
| 5 | ¿Verifica que la distribución de la información es analizada, discutida por los miembros de la organización? | CUANDO ME ES POSIBLE  (1) | CASI EN TODOS LOS CASOS  (3) | SOLO LA INFORMACIÓN MÁS IMPORTANTE  (2) | SÍ, SIEMPRE-  (4) |
| 6 | ¿Considera que la distribución del conocimiento potencia las capacidades de la empresa? | NO ESTOY SEGURO  (1) | SI, DEFINITAMENTE  (4) | SÍ, EN FORMA PARCIAL  (3) | RELATIVAMENTE  (2) |
| 7 | ¿La distribución de conocimientos ayuda a evitar la concentración de poder de la información en unas pocas personas? | DEPENDE DEL CONOCIMIENTO  (1) | A VECES  (2) | SI, ES ALTAMENTE PROBABLE  (3) | SI, DEFINITIVAMENTE  (4) |
| 8 | ¿La distribución de los conocimientos a ayuda a la delegación de funciones? | NO SIEMPRE  (2) | NO SE  (1) | SEGÚN EL CONOCIMIENTO DISTRIBUIDO  (3) | SI, TOTALMENTE  (4) |
| 9 | ¿La distribución de los conocimientos ayuda a interpretar la complejidad del negocio? | SI, DEFINITAMENTE  (4) | EN GRAN PARTE  (3) | POSIBLEMENTE  (2) | NO CREO  (1) |
| 10 | ¿Las organizaciones “inteligentes” demandan la distribución del conocimiento? | SI, EN GRAN PARTE  (3) | EN PARTE  (2) | NO SE  (1) | SI, ABSOLUTAMENTE  (4) |
| **H.** |  |  | **EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES APLICADAS** |  |  |
| 1 | ¿Ha implementado métodos o procedimientos para evaluar las acciones estratégicas aplicadas? | NO  (1) | BASTANTE  (3) | ALGO  (2) | SI  (4) |
| 2 | ¿Posee una actitud deliberadamente activa con relación a la realidad de sus negocios? | HAGO LO POSIBLE  (1) | EN GRAN PARTE  (3) | LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO SI HAGO LO CORRECTO  (2) | SÍ, DEFINITIVAMENTE  (4) |
| 3 | ¿Antes de tomar acciones sobre sus negocios, desarrolla modelos y/o representaciones mentales de los posibles resultados? | SÍ, DEFINITIVAMENTE  (4) | LO INTENTO EN LA MAYOR PARTE DE LOS CASOS  (3) | A VECES  (2) | NO  (1) |
| 4 | ¿Toma las medidas correctivas cuando los resultados no son los esperados? | CUANDO ES POSIBLE  (1) | SOLO EN AQUELLOS RESULTADOS MÁS RELEVANTES  (2) | EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS  (3) | SI, SIEMPRE  (4) |
| 5 | ¿Analiza la importancia de variables que han determinado los resultados obtenidos? | NO  (1) | SIEMPRE  (4) | CASI SIEMPRE  (3) | A VECES  (2) |
| 6 | ¿La evolución de los resultados los realiza con el resto de los miembros del equipo? | CON LOS DE LA JERARQUÍAS QUE CORRESPONDEN  (4) | NO  (1) | CUANDO ME ES POSIBLE  (3) | CON ALGUNOS  (2) |
| 7 | ¿Utiliza parámetros de control de los resultados (por ejemplo tableros de control)? | NO  (1) | SOLO PARA ALGUNAS VARIABLES  (2) | SÍ, SIEMPRE  (4) | EN LA MAYOR PARTE DE LOS CASOS  (3) |
| 8 | ¿Cuánto tiempo relativo le asigna a las actividades de control? | EQUILIBRO EL TIEMPO JUNTO CON LOS QUE ASIGNO A PLANIFICAR Y DIRIGIR  (3) | PRÁCTICAMENTE TODO EL TIEMPO LO EJERZO CONTROLANDO RESULTADOS  (1) | CONTROLO MÁS DE LO QUE PLANIFICO Y DIRIJO  (2) | NO PUEDO CONTROLAR SI PRIMERAMENTE NO HE PLANIFICADO Y DIRIGIDO  (4) |
| 9 | ¿Con qué periodicidad realiza los controles de resultados? | CUANDO EL TIEMPO ME LO PERMITE  (1) | NO EN FORMA REGULAR  (2) | PERIODICAMENTE AUNQUE SIN CONTINUIDAD  (3) | PERIODICA Y CONTNUAMENTE CON FECHAS DETERMINADAS  (4) |
| 10 | ¿Los resultados son comunicados al resto de los miembros de la organización? | SI, SIEMPRE.  (4) | SOLO LOS MÁS RELEVANTES  (2) | SI, DEPENDIENDO DE LA JERARQUÍA  (3) | NO SIEMPRE  (1) |

**DIAGNOSTICO DE LA VISION**

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

**DIAGNOSTICO DE LA MISION**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **CONTENIDO** | **0** | **0,20** | **0,80** | **1** |
| 1 | ¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1) |  |  |  | X |
| 2 | ¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes? (2) |  |  | X |  |
| 3 | ¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización? (3) |  | X |  |  |
| 4 | ¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4) |  |  | X |  |
| 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) |  |  |  | X |
| 6 | ¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales? |  |  | X |  |
| 7 | ¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización? |  |  |  | X |
| 8 | ¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra? |  |  |  | X |
| 9 | ¿Se trata de factores económicos exclusivamente? |  |  | X |  |
| 10 | ¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente? |  |  | X |  |
| 11 | De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra? |  |  |  | X |
| 12 | ¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente? |  |  | X |  |
| 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? |  | X |  |  |
| 14 | ¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas? |  | X |  |  |
| 15 | ¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia? |  |  | X |  |
| 16 | ¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización? |  |  | X |  |
| 17 | ¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización? |  |  |  | X |
| 18 | ¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización? |  |  | X |  |
| 19 | ¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales? |  | X |  |  |
| 20 | ¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales? |  |  | X |  |
| 21 | ¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales? |  |  | X |  |
| 22 | ¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes? |  |  |  | X |
| 23 | Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es ¨único¨ independientemente de las especificidades de los clientes. |  |  |  | X |
| 24 | ¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización? |  |  |  | X |
| 25 | ¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia? |  |  | X |  |
| 26 | ¿Estaría en condiciones de decir que existe una ¨marca¨ con fuerte identidad de los productos de la organización? |  |  |  | X |
| 27 | ¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos? |  |  | X |  |
| 28 | Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes? |  |  | X |  |
| 29 | ¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos? |  |  |  | X |
| 30 | ¿Existen parámetros para medir los resultados –en término de satisfacción del cliente- de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos? |  |  | X |  |
| 31 | ¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente? |  |  |  | X |
| 32 | ¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización? |  |  | X |  |
| 33 | ¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado? |  |  | X |  |
| 34 | ¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad? |  |  | X |  |
| 35 | ¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan? |  |  |  | X |
| 36 | ¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios? |  | X |  |  |
| 37 | ¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes? |  |  | X |  |
| 38 | ¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia? |  |  | X |  |
| 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? |  |  | X |  |
| 40 | ¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son ¨el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos…? |  |  | X |  |

**DIAGNOSTICO DE LA CULTURA**

**SI NO**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| X  X    X  X  X  X    X  X    X    X  X    X  X  X  X  X    X    X  X    X  X | X        X    X    X      X        X    X  X  X | 1. ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas? 2. ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular? 3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos? 4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual? 5. ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado? 6. ¿Todas las tareas de la Institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar? 7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo? 8. ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios? 9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución les cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades?. 10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo debe ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente? 11. ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsora sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales? 12. ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?. 13. ¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes? 14. ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales? 15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto? 16. ¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?. 17. ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados? 18. ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa? 19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados? 20. ¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad? 21. ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad? 22. ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?. 23. ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda? 24. ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa? 25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponda? 26. ¿Algunas tareas se encuentran libres de estrictos procedimientos y controles de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su propia iniciativa? (siempre considerando el nivel de responsabilidad que le compete). 27. ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos? 28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?. 29. ¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos? 30. ¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?   **DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA**   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | |  | no  (0) | (0,20) | (0,80) | si  (1) | | 1. La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción /anticipación a los cambios. |  | **x** |  |  | | 2. Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas. |  | **x** |  |  | | 3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros. |  |  |  | **x** | | 4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades. |  |  | **x** |  | | 5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales. |  |  | **x** |  | | 6. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización. |  | **x** |  |  | | 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. |  |  | **x** |  | | 8. La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales. |  | **x** |  |  | | 9. En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal- que atente al clima de trabajo. | **x** |  |  |  | | 10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes |  |  | **x** |  | | 11.Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata |  |  | **x** |  | | 12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal |  |  | **x** |  | | 13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda |  | **x** |  |  | | 14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios |  | **x** |  |  | | 15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado. |  |  | **x** |  | | 16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario |  | **x** |  |  | | 17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos. |  |  |  | **x** | | 18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso. |  | **x** |  |  | |