

Carrera: Licenciatura en Administración

PLAN DE NEGOCIOS

de HCO SA COMO EMPRESA FAMILIAR

Trabajo de Investigación - Plan de Negocios

Por

MARÍA PAZ OJEDA GASSULL

Reg: 29191

mariapazojedag@gmail.com

Profesora Tutora

MARÍA VERÓNICA LINARES

Mendoza, 2024

Resumen.

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un análisis organizacional de la empresa familiar HCO SA. La misma ofrece soluciones y servicios de ingeniería a numerosas entidades públicas y también a algunas entidades privadas dentro y fuera de la provincia. La empresa tiene una trayectoria de 64 años en la industria. A través de este trabajo se busca comprender la situación actual de la empresa mediante un análisis formal y exhaustivo. De esta manera podremos ver distintas estrategias que le permitirán a HCO SA seguir creciendo como tal y buscar fomentar buenas prácticas de empresas familiares para evitar conflictos que puedan surgir entre la familia empresaria.

Para lograr tener mayor información y comprensión de la situación actual, de los factores internos y externos a la misma, se realizó un relevamiento de información de la empresa a través de entrevistas personales, observación y análisis de datos. Además, se utilizó la metodología propuesta por el Profesor Hugo Ocaña en su libro Dirección Estratégica de los Negocios. Luego se analizó a la empresa como empresa familiar, teniendo en cuenta diversos autores como Santiago Doderó, Guillermo Perkins y Miguel Ángel Gallo.

Los resultados del análisis permiten una mayor comprensión acerca del diagnóstico estratégico de la empresa, de su situación actual y de las acciones sugeridas a realizar. De esta manera, la Gerencia podrá planificar y modificar algunas prácticas que se realizan. Además, se proponen acciones a tomar a fin de evitar conflictos familiares, previendo que la misma estará en manos de la tercera generación de la familia empresaria.

Palabras claves: Desarrollo organizacional – Empresas familiares – Cultura organizacional - Plan de negocios

Índice

PLAN DE NEGOCIOS	0
de HCO SA COMO EMPRESA FAMILIAR	0
Trabajo de Investigación - Plan de Negocios	0
Resumen.	1
Índice	2
Introducción	4
Capítulo 1: La empresa	5
A. Historia	5
B. Visión y Misión	5
C. Valores	5
D. Descripción de la actividad de la empresa y principales clientes.	6
Capítulo 2: Marco Teórico	9
A. Empresas familiares. Contexto y su importancia.	9
A.1 ¿En qué se diferencian las empresas no familiares de las empresas familiares?	11
A.2 Tipos de empresas familiares:	12
A.3 Trampas en las empresas familiares:	13
A.4 Modelo evolutivo de la empresa familiar	15
B. Plan estratégico de negocios. Concepto	16
B.1 Análisis interno de la organización. Introducción al concepto de valor empresario y cómo calcularlo.	18
B.1.1 Valor para el cliente (Vc)	18
B.1.2 Valor para la Empresa (Ve)	18
B.1.3 Identidad y visión	19
B.1.4 Misión	21
B.1.5 Cultura	22
B.1.6 Estructura	24
B.1.7 Diferenciación o factor de sofisticación	26
B.1.8 Eficiencia o factor de optimización	27
B.2 Análisis del atractivo del sector	27
B.3 Formulación de estrategias empresariales	29
B.4 Modelo de negocios CANVAS.	31
Capítulo 3: Análisis de las capacidades empresarias de HCO SA.	34
A. Identidad Empresaria (Fi)	34
B. Diferencia Empresaria	37
C. Eficiencia empresarial. Factor de optimización (Fo).	39
D. Cálculo del valor empresario y conclusiones.	40
E. Fortalezas y debilidades identificadas	40
Capítulo 4: Análisis del sector de negocios de HCO SA.	42
4.A Análisis del sector según el nivel de variables.	42
4.A.1 Análisis de las variables de primer nivel.	43
1. Clientes	43

1.A Clientes Actuales	43
1.A 1) Condiciones de la demanda:	43
1.A 2) Clientes actuales (Clientes - Empresa):	45
1.B Clientes Potenciales:	47
1.B 1) Clientes - Competencia	47
2. Empresa	47
2.A 1) Rivalidad competitiva	47
3. Competencia	49
4.A.2 Análisis de las variables de segundo nivel.	50
4.A 1) Proveedores	50
4.A 2) Posibles nuevos ingresantes	50
4.A.3 Análisis de las variables de tercer nivel.	51
4.A.4 Determinación de las condiciones competitivas del sector de negocios.	53
4.B Análisis dinámico del sector de negocios	53
B.1 El segmento de la industria:	53
B.2 Ciclo de vida de los sectores de negocios y de la empresa familiar:	54
4.C Análisis de la posición competitiva empresarial	55
C.1 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	55
C.2 Matriz Mc Kinsey o General Electric (GE)	56
C.3 Resumen de los resultados obtenidos en el análisis de las dos matrices.	58
4.E Oportunidades y amenazas identificadas	58
4.F Análisis FODA	59
F.1 Matriz FODA.	60
4.G Proceso de diseño del modelo de negocios. Modelo CANVAS	61
G.1 Modelo actual de CANVAS	61
G.2 Modelo propuesto de CANVAS:	62
Capítulo 5: Consideraciones acerca de la empresa, como empresa familiar:	65
A) Ciclo de vida de la empresa familiar.	65
B) Tipo de Empresa Familiar.	66
C) Sugerencias finales acerca de la creación de un protocolo familiar	66
Conclusión	68
Anexos	70
A) Diagnóstico de la Visión Empresarial (Vi)	70
B) Diagnóstico de la Misión de Negocio.	73
C) Diagnóstico de la Cultura organizacional (Cu)	78
D) Diagnóstico de la Estructura organizacional.	81
E) Análisis de las variables de Nivel 1	83
F) Análisis de las variables de Nivel 2:	85
G) Análisis de las variables de Nivel 3:	86
Bibliografía	87

Introducción

HCO SA es una empresa ubicada en el Gran Mendoza que lleva en el rubro de la construcción de infraestructura más de 64 años de trayectoria, y sobre la cual desarrollaremos este trabajo de investigación.

El objetivo del mismo es analizar la situación actual de la empresa, tanto en sus aspectos internos como en su interacción con los distintos actores del sector para poder crear una propuesta de valor que le permita, a partir de su situación actual, potenciar sus capacidades. Se busca generar una ventaja competitiva que sea sostenible a largo plazo para la siguiente generación de la familia empresaria.

Para ello se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- 1) Determinar las capacidades de la empresa mediante un análisis interno de la empresa. Para ello nos basaremos en el modelo propuesto por Hugo Ricardo Ocaña en su libro “Dirección estratégica de los negocios” (2016). Dicho modelo refleja las capacidades mediante el concepto de valor empresario, que se sostiene en tres factores fundamentales: diferenciación, identidad y eficiencia.
- 2) Determinar las principales amenazas y oportunidades del entorno, y el sector bajo el cual opera la empresa mediante un análisis del sector de negocios. Para realizar dicho análisis utilizaremos distintas herramientas como: Análisis del sector según el nivel de variables propuesto por Hugo Ricardo Ocaña en “Dirección estratégica de los negocios” (2016), Análisis de la posición competitiva empresarial con la Matriz del Boston Consulting Group (BCG), con la Matriz McKinsey o General Electric (GE). Generación de un modelo de negocios para la empresa teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades observadas en los pasos anteriores. Para ello nos basaremos en el libro de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur: “Generación de modelos de negocios”.
- 3) Considerar a la empresa como Empresa Familiar, analizar los riesgos que esto implica y proponer acciones para llevar a cabo.

Capítulo 1: La empresa

A continuación se presenta una breve descripción sobre la empresa HCO SA. Su historia, visión, misión, valores y la actividad principal de la misma.

A. Historia

La empresa nació como expresión del sueño de Hugo en fundar su propia empresa constructora. Hugo, de orígenes muy humildes, se caracterizó por ser una persona apasionada en progresar. Fue el primero en su familia en lograr un título universitario en Ingeniería en Petróleo en la Universidad Nacional de San Juan. Su sueño era brindar soluciones y servicios de ingeniería, y empezó a hacerse realidad en 1960, año en que logró obtener un préstamo de su suegro para realizar su primera obra de gas en un hospital de Mendoza.

Con mucho esfuerzo y dedicación este sueño empezó a crecer y luego de 47 años, tras el fallecimiento de Hugo en 2007, sus hijos mayores Pablo y Esteban continuaron con el negocio. Así la empresa fue creciendo en la industria y ya tiene más de 62 años de trayectoria.

Hoy es una de las empresas de obras de infraestructura de mayor trayectoria de la provincia de Mendoza. Brinda servicios de alta calidad apoyándose en sus largos años de experiencia. Si bien podríamos decir que el Core Business de HCO SA es la parte ingenieril u operativa, la empresa podría profesionalizarse con respecto a las finanzas y recursos humanos ya que esto presenta obstáculos y puede ser difícil mantener la empresa en las siguientes generaciones.

Recientemente, en el último año, la propiedad de la empresa se consolidó en dos de los cuatro hijos de su fundador: Pablo y Esteban.

B. Visión y Misión

Su visión es ser la empresa de servicios líder en la región de Cuyo, La Rioja y Catamarca en el proyecto y ejecución de obras de transporte de fluidos para la industria de la minería, el petróleo, gas y saneamiento ambiental.

La misión es proyectar y ejecutar obras de infraestructura dentro de la industria minera, del petróleo, del gas y de saneamiento ambiental a lo largo y ancho del país, ofreciendo un servicio de calidad en tiempo y forma, priorizando la satisfacción del cliente.

C. Valores

El nombre HCO SA, como empresa, se destaca por su cultura de trabajo y profesionalismo. A su vez es sinónimo de calidad, compromiso, cumplimiento,

honestidad y conocimiento. Se percibe el respeto por la herencia empresarial recibida y con mucho esfuerzo de busca continuar con la empresa en la siguiente generación.

En una encuesta realizada¹ recientemente a los miembros de la familia empresaria, se destacan los principales valores fundamentales:

- Honestidad
- Esfuerzo
- Perseverancia
- Resiliencia²

Otros de los valores que se nombraron fueron: Austeridad, Humildad, Reflexión, Fortaleza, Formación Profesional y Templanza.

El apostar por la comunidad es uno de los valores que la compañía tiene en su ADN. Esto puede observarse tanto interna como externamente de la organización. Dentro de su principal negocio participa de la construcción del desarrollo social. De esta manera genera un impacto positivo en la comunidad donde se trabaja. Y al mismo tiempo, la empresa siempre ha estado en búsqueda de nuevos negocios con la motivación de brindar a sus empleados la posibilidad de crecimiento y estabilidad económica.³ Dichos aspectos provocan una satisfacción adicional en la familia y sobre todo en la gerencia, ya que los resultados de su trabajo mejoran la calidad de vida de las personas, y por lo tanto, la familia encuentra una motivación extra para continuar.

D. Descripción de la actividad de la empresa y principales clientes.

La empresa cuenta con equipamiento y antecedentes técnicos que le permiten participar en grandes proyectos de infraestructura sanitaria o gasífera en el país. Brinda servicios en las siguientes categorías:

Ingeniería Sanitaria:

- Ingeniería de proyectos y obras.
- Tratamiento de efluentes.

¹ Durante el 2023, se realizó una serie de entrevistas individuales para la elaboración del Protocolo Familiar.

² A lo largo de su trayectoria la empresa se ha enfrentado al borde de la quiebra. Muchas veces los propietarios tuvieron que vender sus propios activos para poder pagar a sus proveedores y empleados. La demora de pagos de sus servicios, o pagos desactualizados sin ajuste de inflación ha llevado a la empresa a momentos de mucha incertidumbre. No obstante, tanto Alejandro como Daniel han seguido trabajando y apostando por el negocio.

³ Durante las conversaciones que se realizaron oportunamente con algunos de los operarios, se comenta que el fundador muchas veces le pagaba a sus empleados temporadas completas para que estudien, siempre en búsqueda del beneficio del empleado. Se puede apreciar la empatía de Hugo, al ser hijo de un ferroviario, quien gracias al conocimiento logró tener éxito en su vida profesional, llegando a ser Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cuyo.

- Colectoras de cloacas.
- Acueductos y distribuidoras de agua potable.
- Instalaciones de bombeo.
- Instalación de cañerías y salas de bombeo en terrenos que exigen depresión de napas.

Industria del Gas:

- Ingeniería.
- Gasoductos de alimentación de alta y media presión.
- Cámaras reductoras de presión y medición de gas.
- Redes de distribución de gas natural.
- Gas Industrial.
- Redes contra incendios.
- Combustión industrial.

Fibra óptica:

- Tendido de tritubo.
- Tendidos de fibra óptica aérea.
- Construcción de cámaras de paso y empalme.
- Tendidos de fibra óptica.

Construcciones civiles:

- Urbanización: trabajos topográficos, movimientos de suelos, nivelación, trazados de calles, banquetas, cordón y cunetas, alcantarillas y dársenas.
- Construcción de viviendas.
- Construcciones y montajes industriales.

Industria del petróleo:

- Oleoductos, acueductos, vapoductos.
- Líneas eléctricas de alta, media y baja tensión en yacimientos.
- Centrales de vapor.
- Protección catódica.
- Revestimientos térmicos y anticorrosivos.
- Tanques de petróleo y baterías de petróleo.
- Plantas de inyección de agua para recuperación secundaria.
- Servicios de producción de petróleo en superficie.
- Mantenimiento eléctrico, metalúrgico y mecánico de yacimientos de petróleo.
- Obras civiles en destilería y yacimientos de petróleo.

Ingeniería electromecánica:

- Líneas eléctricas de distribución en alta, baja y media tensión.
- Estaciones transformadoras.
- Iluminación urbana.
- Electricidad industrial.
- Clientes.

Algunos clientes de la empresa son:

Organismos Estatales	Empresas Privadas
Dirección Provincial de Vialidad Gobierno de la Provincia de Mendoza Gobierno de la Provincia de San Luis Municipalidad de la Ciudad de Mendoza Municipalidad de Luján de Cuyo Municipalidad de Las Heras Municipalidad de Guaymallén Municipalidad de Rivadavia Gobierno de la Provincia de La Rioja Gobierno de la Provincia de Catamarca	Distribuidora de Gas del Centro S.A. Distribuidora de Gas Cuyana S.A. YPF S.A. Techint SA Tesur SA Agua y Saneamiento SA Sacde SA Green SA Bodegas Chandon SA Elargas S.A.P.E.M

La actividad principal de la empresa hasta el presente es a través de la obra pública en la región. La misma participa mediante licitaciones, ya que es el procedimiento jurídico administrativo por el cual la Administración Pública selecciona y contrata empresas privadas. A través de la misma, se puede elegir al mejor oferente a través de un proceso transparente que asegure el mejor precio, calidad, experiencia, entre otras variables:

- Precio: el menor precio posible dado un cierto nivel de calidad.
- Calidad: se observa la calidad de sus productos y servicios.
- Experiencia: se requiere un mínimo de experiencia en el mercado.
- Solvencia: las empresas que participan del proceso deben ser capaces de demostrar que disponen de los recursos necesarios para llevar a cabo la obra y que no existe el riesgo de que ésta quede a medio terminar.

Capítulo 2: Marco Teórico

En este capítulo se pretende acercar al lector un resumen de conceptos de distintos autores que servirán como pilar fundamental para abordar el trabajo.

Se comenzará describiendo las empresas familiares, su importancia en el análisis y los desafíos que presenta toda empresa con estas características. Para ello se abordará a partir de los siguientes autores: Miguel Ángel Gallo (Universidad de Navarra), Guillermo Perkins (IAE, Escuela de Negocios de Universidad Austral) y Santiago Doderó (ADEN en Mendoza). Ambos se han dedicado a estudiar este tipo de empresas.

Luego se desarrollará el análisis interno y externo de la organización a partir del modelo de Plan Estratégico de Negocios de Hugo R. Ocaña (Universidad Nacional de Cuyo). Para esto se tendrá en cuenta los conceptos de valor para el cliente, valor para la empresa, identidad, visión, misión, cultura y estructura. Para éste último concepto también citaremos a Mintzberg ya que aborda la estructura desde otra perspectiva.

Finalmente se definen las distintas estrategias que pueden llevarse a cabo de acuerdo al contexto de la empresa y cada una de las estrategias que se desprenden de ellas: Estas son: estrategia competitiva o de negocio, de posicionamiento, de crecimiento, de diversificación, de integración, organizacionales y funcionales.

A. Empresas familiares. Contexto y su importancia.

Las empresas familiares tienen una gran relevancia en la economía de un país, ya que aportan más del 50% del Producto Bruto Interno en las economías de sus respectivos países, y además son una fuente cada vez más importante de generación de empleo (Neubauer y Lank, 1998).

De acuerdo al Instituto Argentino de Empresas Familiares (IADEF), publicado en septiembre 2022, detalla que *en la Argentina se considera que hay más de un millón de empresas familiares, las que representan el 80% del tejido empresarial, el 60% del PNB y el 70% de los puestos de trabajo del sector privado.*

La empresa familiar es de gran importancia en la sociedad, ya que presenta al menos dos elementos objetivos y relacionados entre sí: la familia y la empresa; y además, un elemento subjetivo que es la intención de mantener la participación familiar en la empresa y que ésta sea el sustento de la primera.

En general, se suelen asociar las Empresas Familiares con empresas pequeñas y poco profesionalizadas, pero en realidad según Ángel Gallo, lo que define a la misma es que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que exista intención de que la empresa continúe en propiedad de la familia.

Una característica de las empresas familiares es que el índice de supervivencia es bajo y tienen problemas para mantener un crecimiento continuo e intenso. Como puede observarse en el siguiente cuadro, correspondiente a investigaciones realizadas por Galli, M.A en Estados Unidos, Francia y España⁴:

CONTINUIDAD DE LAS EF	
Estados Unidos (1)	
Muestra: 200 empresas que eran EF en 1924	
60 años después (en 1984) de su fundación continuaban como EF:	13%
No habían crecido en tamaño (la mayoría habían disminuido)	9%
Habían crecido en tamaño (en número de empleados)	4%
Francia(2)	
Muestra: 2460 empresas que eran EF en 1980	
10 años después (en 1990) de su fundación continuaban como EF:	58%
Habían desaparecido	17%
Ya no eran EF	25%
España (3)	
Muestra: 1000 empresas más grandes de España en 1972.	
20 años después (en 1992) continuaban como EF:	27%
Habían desaparecido	36%
Ya no eran EF	37%

Fuente: Elaboración propia

Para la Argentina, según las estadísticas, el 80% de las empresas argentinas son de tipo familiar, lo que representa más de un millón de compañías. Sin embargo, del total de esas firmas *solo el 30% logra superar los primeros tres años de vida, y menos del 7% llega a la tercera generación.*⁵

En Mendoza, entre algunas de las empresas familiares con mayor trayectoria y reconocidas son⁶:

- Bodegas Lopez, cuyo presidente pertenece a la cuarta generación.
- Bodegas Bianchi⁷ en San Rafael; con 90 años de historia y ya en la cuarta generación.
- Fundación Andesmar, ya su presidente Mauricio Badaloni es miembro de la tercera generación.
- Montemar, compañía financiera. El actual gerente general es miembro de la tercera generación.
- Monteverdi, empresa constructora. Ya se encuentran trabajando miembros de la tercera generación, buscando diversificarse. En 2021 inauguraron su propia planta para elaborar hormigón y en 2023 buscan ampliar el taller metalúrgico para construir sus estructuras.

⁴ Corresponde a tres autores: (1) Ward, J.L., "How Many Will Survive in 2046?", Family Enterprise, n°9, marzo 1986; (2) Briere, C "Les entreprises familiales en France", Université Paris - Dauphine, 1991; (3) Gallo, M.A, "La continuidad de las empresas familiares", IESE, Barcelona, 1995.

⁵ Infobae profesional, Buenos Aires, 24 de marzo de 2008.

⁶

<https://www.mdzol.com/dinero/2023/4/23/hijos-nietos-como-continuan-las-empresas-tradicionales-de-mendoza-331949.html>

⁷ <https://www.losandes.com.ar/sociedad/bodegas-bianchi-una-marca-global-nacida-en-san-rafael/>

- Supermercado Mayorista David: Rubén David y sus tres hermanos participan por partes iguales de los negocios creados por Oscar David. Hoy cuentan con un supermercado mayorista, una panadería con sucursales, franquicias y una casa de té: Casa David Wine & Horse. Actualmente se encuentran preparando a la tercera generación y buscan entusiasmarlos.

Existen factores que afectan al éxito de las EF. Según un estudio realizado en el Instituto de la Empresa Familiar de ADEN International Business School, dictado por Santiago Doderó en 2019: se observó que el 48% de los factores de éxito puede verse debido a la visión estratégica y el 43% respecto a la dedicación. Estos factores son reflejo de la pasión y compromiso que ponen los familiares para sacar la empresa adelante. En otras palabras, el éxito se mide por las habilidades que tengan los directivos sean o no familiares para hacer competitiva a la empresa, cambiando y en última instancia reinventando constantemente los negocios (Brown y Eisenhardt, 1998).

Así mismo, como en las EF su estrategia está fuertemente influida por la filosofía, los valores y las metas de las familias propietarias. Es de vital importancia lograr anticiparse para que éstas no se constituyan en un obstáculo para que la empresa sea generadora de riquezas y que la familia sea generadora de felicidad.

A.1 ¿En qué se diferencian las empresas no familiares de las empresas familiares?

Para Santiago Doderó, autor del libro El método efe, Empresas Familiares Exitosas: existen grandes diferencias entre una empresa familiar de otra que no lo es. Concluyendo que el modelo de empresas no familiares es el que se suele estudiar académicamente en las universidades. Existen herramientas de gestión y políticas organizaciones desvinculadas de lo que piensan los accionistas al respecto. El directorio y management tienen autonomía, de acuerdo a los ciclos de vida de la organización y de los negocios.

Por otra parte, la gestión de empresas familiares implica una mentalidad totalmente diferente ya que priman los valores y visión del fundador. La empresa pasa a ser algo muy importante para su vida, por lo que está dispuesto a luchar cueste lo que cueste para sacar la organización adelante. Desde un comienzo las decisiones se concentran en el fundador; luego, en la segunda generación los hermanos tienen que aprender a compartir el poder y saber gobernar corporativamente. Esto es muy difícil de lograr ya que ellos estaban acostumbrados a concentrar el poder en una sola persona. Este punto puede ser causa de muchos conflictos difíciles de resolver si no se trabaja preventivamente. El crecimiento de la misma suele llegar repentinamente y generalmente la organización no se ha adaptado a su nuevo tamaño. Es decir, carece de sistemas de gestión adecuados al tamaño y complejidad de la empresa. Esto ocasiona crisis por malas decisiones al no disponer de una buena información. La adecuación de la organización es un desafío de la segunda o tercera generación, son ellos quienes llegan con nuevos conocimientos. Sin embargo deben saber convencer o

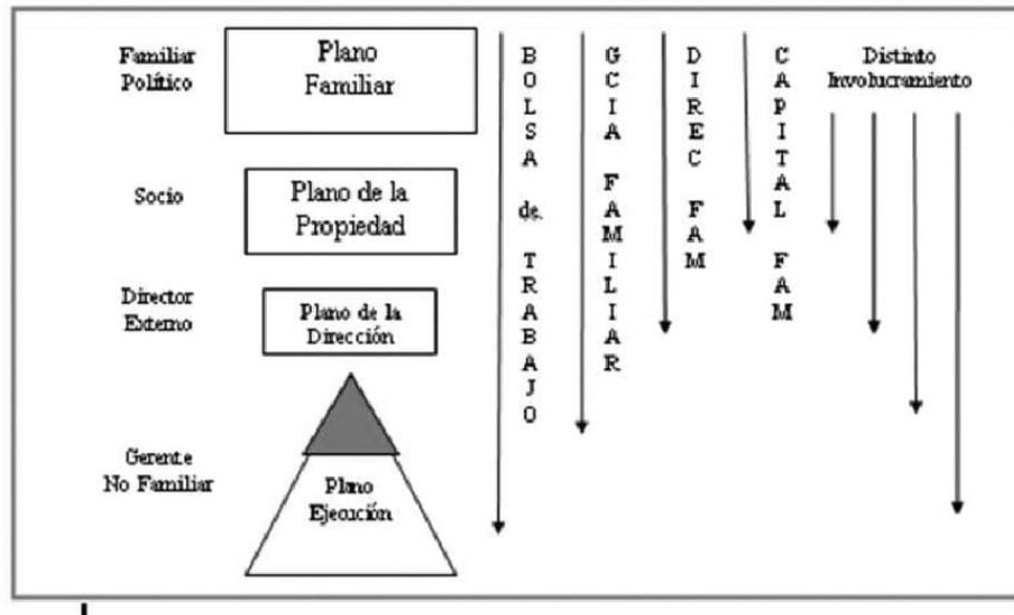
“vender” sus ideas de profesionalización e inversión al fundador, en lugar de criticarlo como muchas veces suelen hacer.

En conclusión, las empresas familiares presentan mayores conflictos ya que existe un solapamiento entre los intereses de la familia con los intereses de la empresa. Sin embargo, si los hijos del fundador o sus nietos se encuentran capacitados puede ser muy positivo para el negocio ya que el nivel de compromiso y la exigencia para sacar adelante a la empresa es mucho mayor que si no fueran familiares.

A.2 Tipos de empresas familiares:

Para Guillermo Perkins, profesor del IAE de la Universidad Austral, existen distintos tipos de empresas familiares de acuerdo a lo que decida la familia empresaria y el directorio:

- Bolsa de trabajo o de comercio: De acuerdo a las políticas de la empresa, los familiares podrían ocupar un lugar en cualquier puesto posible, incluso en tareas operativas. Por lo general, no es recomendable este tipo de empresas familiares cuando ya crecen ya que suele ser ocasión de conflictos internos.
- Gerencia familiar: Los familiares solamente pueden trabajar en la empresa hasta niveles ejecutivos.
- Dirección familiar: Permite que los familiares puedan trabajar hasta el directorio.
- Capital familiar: Limita el acceso solo hasta ser socios propietarios.
- Distinto involucramiento: Los familiares están repartidos en todos los ámbitos, según el querer de cada uno.
- Coyuntural Familiar: Se da cuando la familia ya definió que no quiere seguir siendo socia, pero deben hacer un acuerdo de gobierno hasta el momento de la venta.



Fuente: PERKINS, Guillermo L. Empresas familiares.

A.3 Trampas en las empresas familiares:

Entre las *principales trampas* que tiene cualquier empresa familiar, podemos observar las siguientes, que también se ven reflejadas en HCO SA:

1° Confundir la propiedad con la capacidad para dirigir:

Dependiendo mucho del temperamento y estilo de liderazgo, también del tamaño de la empresa, la misma necesita nuevas capacidades directivas a medida que va evolucionando. Lo que era necesario en un momento específico, quizás no lo es en otro momento. La identificación del propietario con el que dirige puede darse comúnmente durante los primeros años de la empresa, sin embargo a medida que la misma crece y cuya propiedad pertenece a más de una persona debe analizarse puntualmente quién y cómo se dirigirá la empresa.

Es fácil entender que por ejemplo, si uno es accionista de Google, Amazon, Apple porque se decidió comprar acciones de la misma, no corresponde que el accionista tome decisiones de dirección de esas empresas. De la misma manera, se entiende, que en las empresas familiares sobre todo en la segunda y tercera generación no debería confundirse la propiedad con la capacidad de dirigir. En caso de que ningún miembro de la familia pueda desempeñarse en este rol, se recomienda que se seleccione una persona con capacidades directivas acorde al mercado.

2° No seguir las leyes de mercado:

Miguel Ángel Gallo propone que el sistema de remuneración de los familiares debe ser claro, transparente, conocido por todos y no manipulable. Muchas veces no está claro cuál debería ser el sueldo de un familiar según la función que desempeñe.

Asimismo también deben darse políticas claras acorde al mercado en cuanto a la política de dividendos, reinversión y ampliación de capital. Para Perkins, lo justo es retribuir en función a lo que cada uno aporta:

- *Al que aporta capital, en función de los dividendos que produce el capital.*
- *Al que aporta dirección, en función de los honorarios que le corresponden por el trabajo realizado.*
- *A los que aportan trabajo ejecutivo, en función de lo que el mercado indique que ese trabajo vale.*

3° Confundir los lazos de afecto con los contractuales:

La empresa está para generar riquezas y la familia para generar felicidad. Muchas veces se distorsiona el cariño, y la relación familiar con lo que debería ser el objeto del negocio. Hay situaciones que podrían ocurrir como un mal desempeño de un familiar, que generalmente suele ser muy difícil la sanción al mismo o el despido por haber lazos de unión tan fuertes. Otro ejemplo de esto se presenta cuando en la empresa se crean puestos sin necesidad para que el familiar pueda trabajar en la compañía.

Por otro lado, también suele ocurrir que el mayor deseo de un padre es que su hijo trabaje en la empresa que él fundó, pero muchas veces a este último no le interesa. Decimos que la familia es generadora de felicidad, y el principal objetivo de los padres es que sus hijos se desarrollen profesionalmente de acuerdo a su vocación, lo que se traduce en felicidad. En este caso, se recomienda que los hijos de los dueños puedan participar de pasantías durante los meses de receso escolar para poder conocer la empresa y desear trabajar en ella.

4° Retrasar la sucesión:

Se entiende por sucesión como la separación y sustitución de una persona por otra en un momento determinado. Puede darse debido al fallecimiento o simplemente porque quien dirige la empresa ya está cansado. Debe evitarse improvisar este proceso y anticiparse lo mejor posible. El mismo abarca múltiples objetivos, actividades en áreas de la empresa y temas de la familia muy distintos.

Para ello se debe:

- Haber formado uno o varios sucesores.
- Desarrollar un equipo de directivos, con una pirámide de edades y capacidades equilibradas.

- Los futuros accionistas deben estar en condiciones de desempeñar sus responsabilidades como tales.
- Formar órganos de gobierno (consejo de administración y comité de dirección) por las personas más competentes.

Para Miguel Ángel Gallo, una sucesión bien preparada significa que “se han estudiado, establecido y desarrollado las oportunas relaciones entre los accionistas, directivos y personal de la empresa y miembros de la familia. Que se han sabido seleccionar y poner en práctica los pactos de sindicación y de obtención de liquidez para los accionistas, los de eventual apertura de capital a terceros, los de remuneración de directivos, etcétera”.

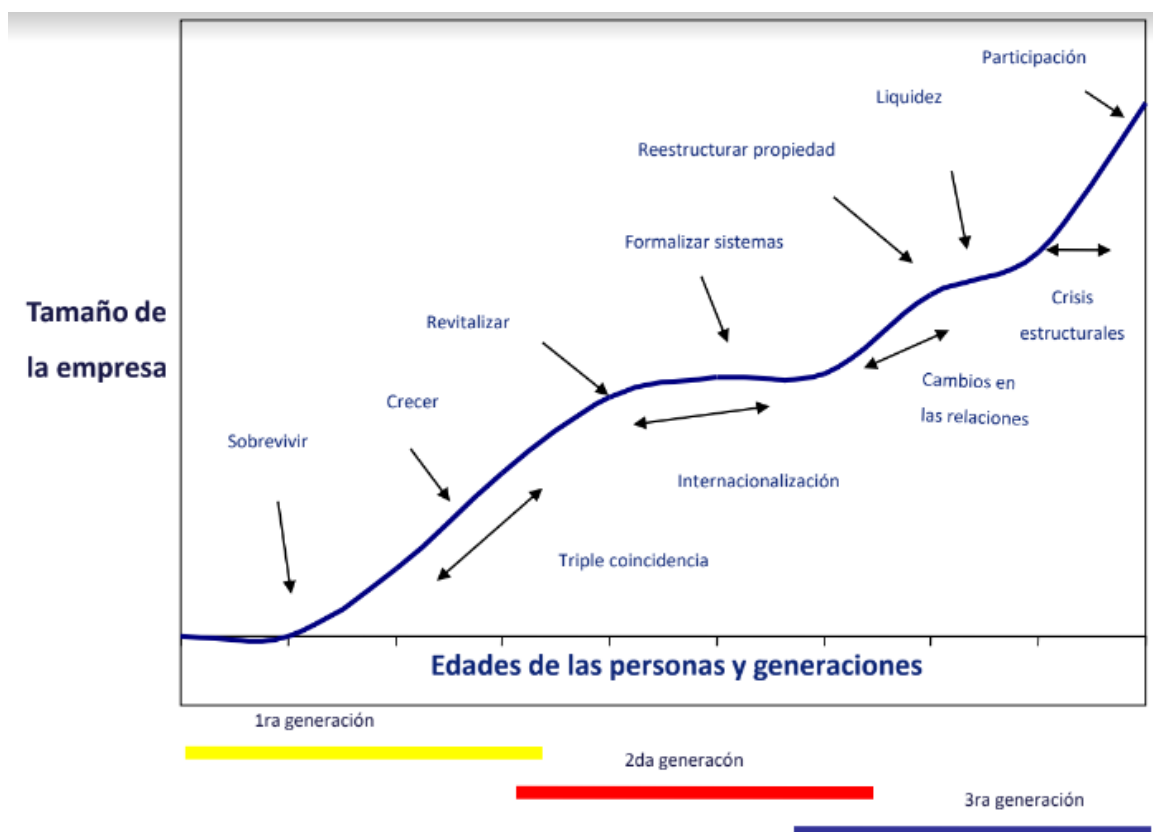
Muchas veces lo que ocurre en este tipo de empresas es que se improvisa este suceso. Así fue como se hizo en HCO SA, luego de la muerte de su fundador, asumió su primer hijo Pablo quien no estaba trabajando en la empresa en ese momento pero se había capacitado en Dirección de Empresas. Por otro lado, aún no se ha manifestado abiertamente intenciones respecto a la sucesión de la 3° Generación. Para resolver acertadamente este problema se recomienda siempre la participación de los miembros de la familia en el Directorio como oyentes.

5° Creerse inmunizado.

Esta trampa hace referencia a las anteriores. Es mirar al costado y creer que no le va a pasar a uno, y de esta manera no estar preparado para sortear estos inconvenientes o conflictos que pueden ocurrir en cualquier empresa familiar.

A.4 Modelo evolutivo de la empresa familiar

Para Gallo, las empresas familiares evolucionan de acuerdo al tamaño de la misma pero también según el crecimiento de la familia de acuerdo a las edades y generaciones, como puede verse en el Cuadro 1:



Fuente: Gallo, MA. La empresa familiar

De acuerdo a las etapas, se pueden observar problemas referidos a la familia y a la dirección de acuerdo a lo que describe el autor:

ETAPA	FAMILIA		EMPRESA	
1°	Fundador y propietario	Seguridad económica de una familia	Emprender	Sobrevivir.
		Planificación de la transmisión del patrimonio		Crecer.
		Sucesión		
2°	Hermanos socios	Lograr armonía y trabajo en equipo.	Profesionalizar	Revitalizar la estrategia.
		Mantener propiedad en manos de la familia.		Formalizar sistemas de dirección.
		Sucesión.		
3°	Múltiples miembros de la familia son accionistas	Dividendos.	Empresa con varios negocios	Asignación de recursos.
		Liquidez para los accionistas.		Control de inversiones.
		Financiación de la empresa.		Estrategia corporativa.
		Participación de la familia en la empresa.		Cultura.
		Resolución de conflictos con accionistas.		Relaciones entre accionistas.
		Transmisión de la cultura de la empresa.		Liderazgo y sucesión.

Fuente: Elaboración propia según libro de Miguel Ángel Gallo.

B. Plan estratégico de negocios. Concepto

Para Oscar Bravo (2014), un plan de negocios ayuda a la evaluación y proyección de una idea de negocios, así también a la toma de decisiones por parte de la dirección. Para Kotler, un plan de negocios es un documento escrito que describe al negocio, sus

objetivos, la estrategia, el mercado objetivo y su estrategia financiera. Entre los principales objetivos del mismo son:

- Definición de objetivos: Establecer claramente los objetivos y metas de la empresa a largo plazo.
- Planificar estrategias: Detallar las estrategias que la empresa utilizará para alcanzar dichos objetivos.
- Identificar el mercado objetivo: Especificar quiénes son los clientes a los que se dirige la empresa y cómo planea llegar a ellos.
- Hoja de ruta para la gestión: Proporcionar una hoja de ruta clara para la gestión de la empresa, lo que ayuda a tomar decisiones informadas.
- Obtención de financiamiento: Facilitar la obtención de capital al proporcionar a inversores y prestamistas una visión sólida y detallada de la empresa.

Existen diversos métodos para elaborar un Plan Estratégico de negocios, pero se considerará el modelo elaborado por el Prof. Ocaña. Para él (Ocaña, 2016), *un modelo empresario debe contener una mirada interna (considerando un análisis organizacional de fortalezas y debilidades), y una externa (análisis del contexto con sus oportunidades y amenazas)*. De ambos aspectos surge el modelo competitivo empresario que plasma en su libro “Dirección estratégica de negocios”, el cual es considerado una guía para el presente trabajo donde se considera:

- **1. Análisis de las capacidades empresarias:** se enfoca en la identidad de la organización, sus fortalezas, debilidades y particularidades sobre sus formas de generar diferencia y eficiencia. También se abordan temas como visión, misión, cultura y estructura organizacional.
- **2. Análisis del atractivo del sector de negocios:** es el diagnóstico y definición de las fuentes actuales (y potenciales) generadoras de oportunidades y amenazas.
- **3. Posición competitiva de la empresa:** refleja el estado actual sobre la posición que ocupa la empresa en el segmento de negocios respecto a sus competidores. Además, refiere a la formación de escenarios para lograr una aproximación probabilística sobre la evolución del entorno en el tiempo.
- **4. Formulación de las estrategias empresariales:** luego del análisis de las fortalezas y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas (actuales y potenciales) del entorno, se definen las estrategias correspondientes.
- **5. Implementación y control de las estrategias:** establecimiento de las condiciones necesarias para que la organización (personas, procesos y recursos) puede llevar a cabo las estrategias definidas.

B.1 Análisis interno de la organización. Introducción al concepto de valor empresario y cómo calcularlo.

Para cualquier negocio, se debe determinar cuál es la ventaja competitiva comparándola al resto de las empresas. Para ello se determina qué es el valor, tanto para el cliente como para la empresa.

El autor distingue en toda operación comercial, el valor para el cliente (V_c) del valor para la empresa (V_e).

B.1.1 Valor para el cliente (V_c)

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

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

El Producto es el bien o servicio que es buscado para satisfacer alguna necesidad o deseo, mientras que el Precio es lo que se paga por la utilización de dicho producto. También Ocaña define al producto como el conjunto de los Beneficios Genéricos (lo que se espera que satisfaga genéricamente) más los Atributos Específicos (lo que ofrece distinto a otro producto con los mismos beneficios genéricos). A su vez, resume estos aspectos del producto en la Marca. Es decir:

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

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

El valor para el cliente es meramente subjetivo, ya que es resultado de las percepciones de lo que es valioso o no.

B.1.2 Valor para la Empresa (V_e)

El valor empresario, a diferencia del anterior, es meramente objetivo ya que la empresa crea valor en sentido económico financiero. Sin embargo, mientras más logre equipararse al Valor del cliente, será mayor la ventaja competitiva. Esto se logra a través de la Identidad (sabiendo ser estrategia), que proporcione una diferencia (sabiendo qué estrategia utilizar) y siendo eficiente (sabiendo cómo gestionar la estrategia).

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

A su vez, la identidad que habíamos dicho que es el “*saber ser del estratega*”, se mide a través del factor de individuación (fi), este es un elemento cuantitativo y subjetivo y mide los atributos propios de la empresa. Para calcular el factor de individuación se realiza de la siguiente manera:

$$f(i) = (iV + iM + iC + iE) / 4$$

Siendo el mismo un promedio simple de las cuatro variables o atributos asociados a la identidad (Visión, Misión, Cultura y Estructura). Si el resultado del mismo es mayor a 0,5 se considera aceptable siendo la identidad una fortaleza de la organización.

Por otra parte, la diferencia, que es el “saber qué estrategia” es la más adecuada para competir en el mercado, y se mide a través del factor de sofisticación (fs).

Por último, la eficiencia se refiere al “saber cómo” hacer gestión estratégica en términos de costos y se mide a través del factor de optimización.

Concluimos que: $VE = fi (fs - fo)$.

El autor expone una relación de valor entre el cliente y la empresa, como puede verse en el cuadro a continuación. Mientras más equilibrada sea esa ecuación, mejor será la relación de ambas partes y la empresa logrará una ventaja competitiva superior:

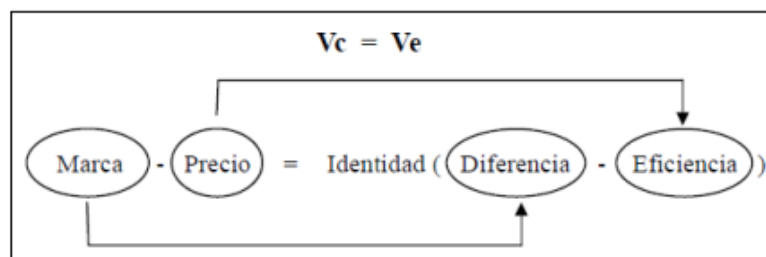


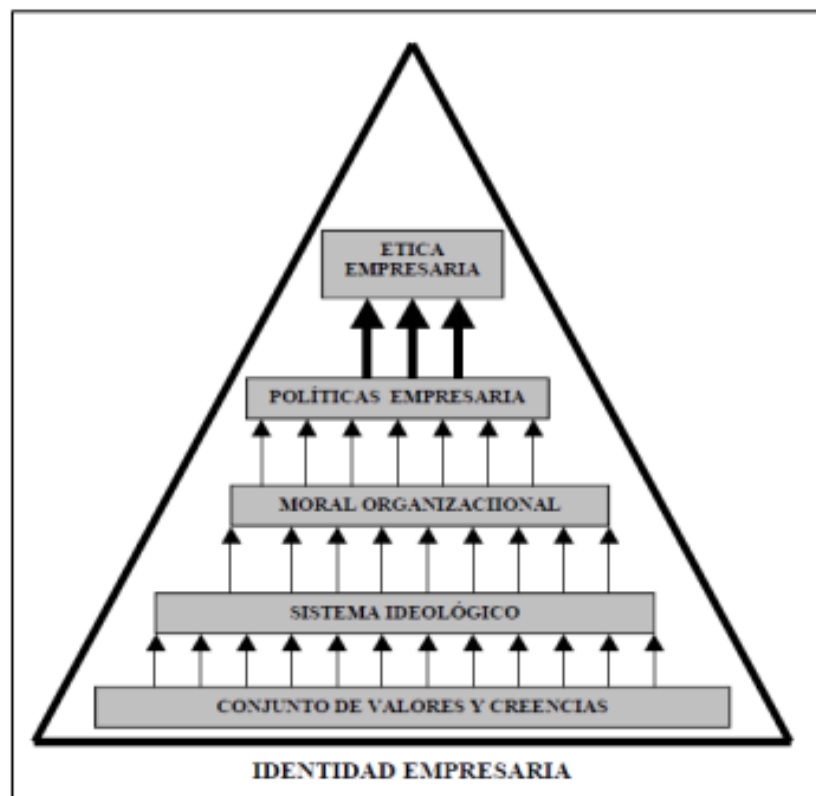
Gráfico 3: Ocaña, Dirección Estratégica de los Negocios, 2016.

B.1.3 Identidad y visión

Identidad es “*..aquello que posee atributos o cualidades que lo hace solo igual a sí mismo*” (Ocaña, 2016). La identidad se forma y desarrolla con la Visión empresarial, podríamos decir que es la esencia de cualquier organización ya que hace que se diferencie de las demás y la hace única. Ocaña distingue tres tipos de identidades que conforman LA IDENTIDAD y luego convergen en un elemento en común: LA VISIÓN empresarial.

- **Identidad esencial:** es “el ser en sí” de la empresa, es pura, transparente y no tiene cualidades ni atributos. Puede sufrir modificaciones a lo largo del tiempo ocasionados por la Identidad Dinámica. Permanece en el corazón de la empresa y oculta a terceros.
- **Identidad accidental:** es “el ser fuera de sí”. Se construye a través de la Identidad esencial y se muestra a través de atributos o características que le son propios de la empresa (por ejemplo, la marca, la razón social, la estructura, entre otros). Puede ser creada, modificada o adaptada según los requerimientos del tiempo y las formas competitivas.
- **Identidad dinámica:** es “el ser para sí” y proviene de la interacción entre el empresario, la gerencia, las personas, las creencias que ellos se forman, sus conductas, etc. Esta red de relaciones genera una dinámica propia que construye o sostiene el tipo de identidad esencial de la empresa y sus negocios.

Como dijimos anteriormente, la Identidad es una suma de atributos y características. Estos mismos se encuentran representados en una pirámide de acuerdo a cómo se generan:



Fuente: Ocaña, Dirección Estratégica de Negocios, 2016

- **Conjunto de Valores y Creencias:** Es propio de la “personalidad única” de la empresa. Está muy relacionado con la visión empresarial y luego transmitida a toda la organización.
- **Sistema Ideológico:** Está asociado a las “ideas” referidas a la organización social, política y cultural de los miembros de la empresa.
- **Moral Organizacional:** Referido a las conductas o acciones de las personas que trabajan en la organización, y de la distinción de lo bueno y lo malo.
- **Política Empresarial:** Transforma la moral en normas positivas que regulan el comportamiento de las personas.
- **Ética Empresarial:** Es el conjunto de costumbres, conductas, hábitos que se ven reflejados en la organización como conjunto.

Para Hugo Ocaña, existen cuatro tipos de Visión Empresarial:

- **Visión Difusa:** Los valores y creencias están dispersos y a veces pueden ser contradictorios. Está muy determinado por la imposición coercitiva de la Dirección.
- **Visión Compleja:** Existe multiplicidad de valores y creencias coexistiendo en la organización.
- **Visión Simple:** Los valores y creencias están conformados por pocos factores, permitiendo una fácil asimilación y coherencia de los mismos.
- **Visión Concentrada:** El sistema de valores y creencias se encuentra conformado en unicidad o identidad arraigada.

B.1.4 Misión

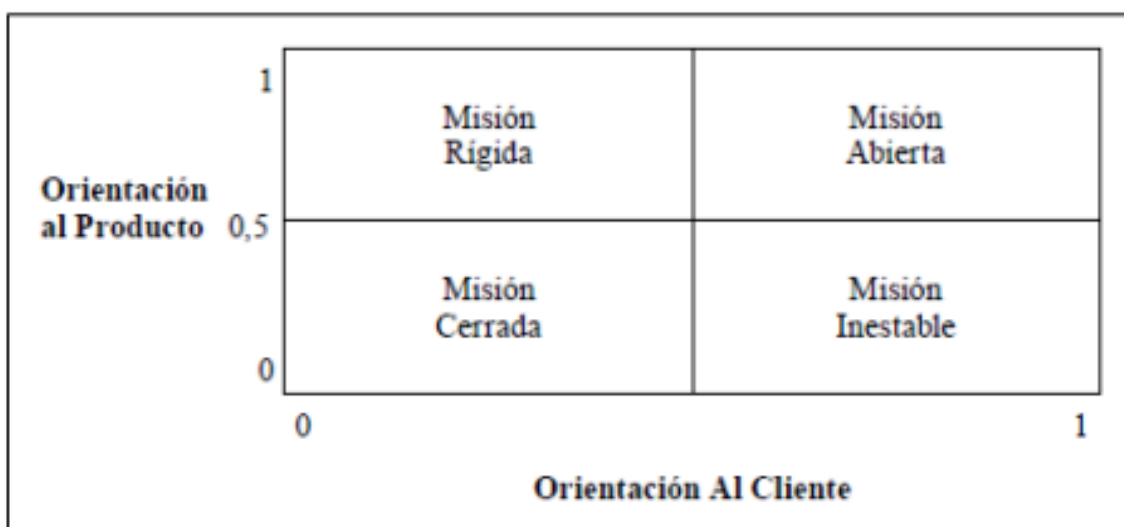
La misión es la razón de ser de la empresa. Para Ocaña, es la tarea que se le encomienda al empresario para que sus negocios sean exitosos. La misión se comprende a partir de las siguientes variables:

- **Cliente**
- **Producto**
- **Ámbito geográfico**
- **Competencia**
- **Ventaja competitiva**

El autor la define principalmente en base a la relación de dos variables: al cliente y al producto, ya que es la más determinante en la definición del negocio. Pero también considera el ámbito geográfico, en cuanto a las diferencias culturales, de consumo, religiosas o psicológicas que puedan surgir en los clientes dependiendo de la zona donde se encuentren. Por otro lado, la competencia y ventaja competitiva también influyen en la definición de la misión.

A continuación se puede identificar 4 cuadrantes identificados por el autor en la matriz de misión, según el grado de orientación al producto y cliente.

- **Misión Cerrada:** Existe una correcta o nula definición del cliente meta y del producto.
- **Misión Inestable:** Hay una marcada orientación al cliente, pero no al producto. Este tipo de misión es adecuado para los mercados de productos personalizados, no para consumo masivo.
- **Misión Rígida:** Hay una marcada orientación al producto y no al cliente. Puede verse una obsesión por la productividad y por la eficiencia pero con cierta rigidez hacia los cambios del cliente. Este tipo de misión puede verse en mercados de estructura monopólica con clientes con poco poder de negociación.
- **Misión Abierta:** Existe una clara definición de producto y cliente.



Fuente: Ocaña, Dirección Estratégica de Negocios, 2016

B.1.5 Cultura

La cultura es un sistema de símbolos comúnmente compartidos, y cuyos significados ambas partes los entienden de un modo especial, aunque no exclusivamente, en cuanto están involucrados en el lenguaje. Es común a todas las sociedades humanas conocidas (Abelardo Pithod, 1993).

Podemos decir que Cultura Organizacional es un sistema de valores que dominan en la organización y podríamos enfocarla en dos aspectos:

1° Genera sinergia. Es decir, es una totalidad más grande que la suma de las partes ya que “..actúa como aglutinante de los comportamientos individuales hacia objetivos compartidos” (Ocaña, 2016). La cultura se forma con la conducta de cada uno de los miembros bajo la premisa de que trabajan para alcanzar los objetivos compartidos.

2° Existe un proceso de socialización de los miembros de la organización, que supone un aprendizaje de valores y costumbres dominantes. Si la misma no es asimilada por algún individuo, puede llevar a que el individuo quede marginado o expulsado.

Existen dos tipos de cultura que influyen en la organización, la cultura externa y la interna que es propia de la organización. Ambas culturas se ven afectadas por distintos componentes:

Cultura Interna	Cultura Externa
Factores tangibles: si pertenece a un grupo homogéneo de negocios. Por ejemplo: negocio textil, bancario, automotriz, software. Determina mayor o menor formalidad.	Industria o sector de negocios donde la organización desarrolla su actividad (clientes, proveedores, competidores, productos sustitutos).
Factores intangibles: provenientes de la visión y misión.	Valores sociales. Suponen aspectos distintivos del país o ámbito geográfico donde reside la organización.
	Grupos organizados: universidades, instituciones gubernamentales, cámara de la construcción, asociaciones de profesionales.

Fuente: Elaboración propia

Para Ocaña, dependiendo de la orientación de la Identidad es la cultura resultante que se obtiene y con ello la actitud que se tiene frente a un cambio. Así, describe cuatro tipos de cultura:

- **Cultura Iniciadora:** con altos niveles de orientación hacia la diferencia y eficiencia, se obtiene una cultura que tiene un espíritu creativo e innovador hacia la generación de nuevas formas de valor agregado. Se les considera provocadores del cambio porque permanentemente están en búsqueda de mejora en bienes, servicios, procesos y tecnología. Por ejemplo: empresas relacionadas a la industria del software o tecnología (Samsung) generalmente tienen esta cultura.
- **Cultura Anticipadora:** si se tiene una gran orientación hacia la diferencia, pero una aceptable orientación hacia la eficiencia estamos hablando de este tipo de cultura. En la cual se trabaja en equipo y se busca el crecimiento grupal por encima del individual. Se les considera anticipadores al cambio.
- **Cultura Seguidora:** se logra una orientación a la eficiencia, adaptándose al cliente y sus expectativas. Se presenta como acompañamiento del cambio.
- **Cultura Rezagada:** existe una fuerte actitud reactiva al cambio, evitando modificar procedimientos, reglas y controles preestablecidos. Se le llama resistencia al cambio

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

Fuente: Ocaña, Dirección Estratégica de Negocios, 2016

B.1.6 Estructura

En términos generales, el concepto de estructura debe entenderse como el conjunto de mecanismos que mantienen cierta coherencia con la estrategia organizacional y que permiten que ésta se lleve a cabo.

Nos detendremos primero a analizar la perspectiva de Mintzberg en su libro “Diseño de Organizaciones eficientes” (1992) donde manifiesta que “*la estructuración efectiva requiere una consistencia entre los parámetros de diseño (aspectos internos de la estructura) y los factores de contingencia (aspectos externos)*”.

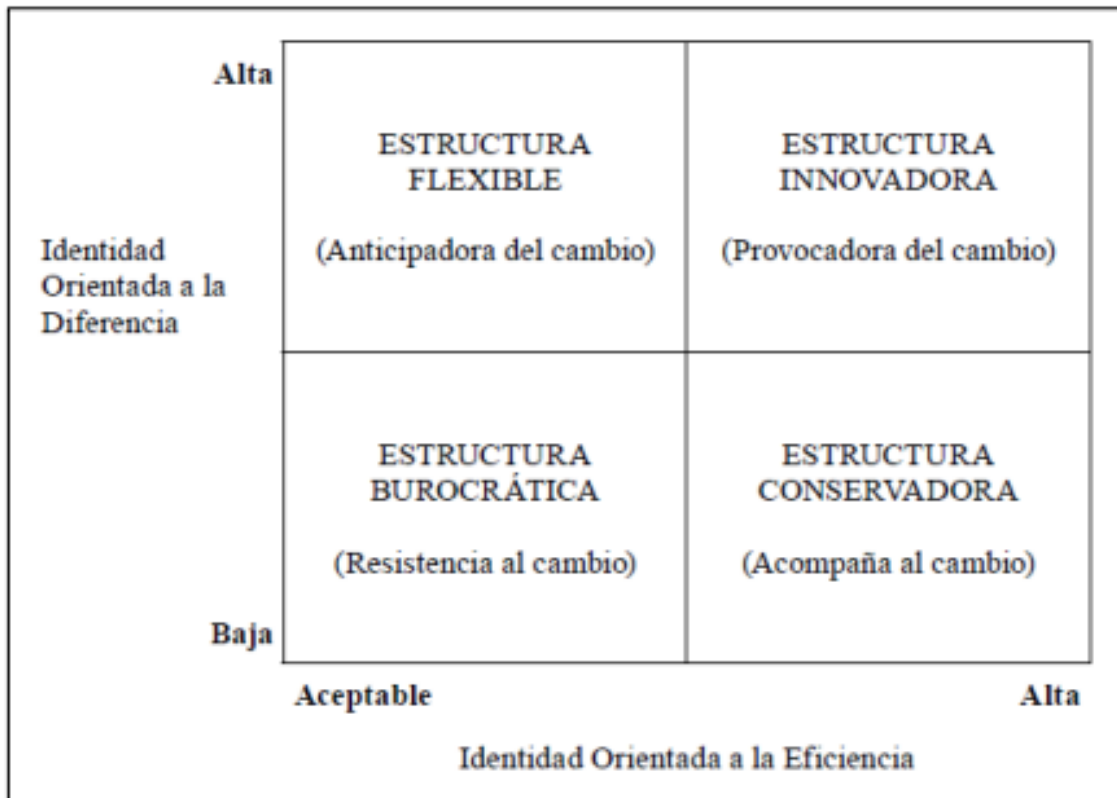
Entre los modelos de estructura organizativa que destaca Mintzberg, podemos agruparlas en cinco principales. Veremos los aspectos generales de cada una de ellas:

Estructura Simple	Burocracia mecánica	Burocracia Profesional	Forma Divisional	Adhocracia
-------------------	---------------------	------------------------	------------------	------------

- **Estructura Simple:** La organización es pequeña. Tiene una estructura de autoridad centralizada. Es decir, la toma de decisiones se concentra en una persona o en pocas y la comunicación es informal. Este modelo se presenta sobre todo en organizaciones nuevas o donde el fundador o líder tiene un control directo sobre todas las actividades.
- **Burocracia mecánica:** Este modelo se caracteriza por una estructura altamente formalizada y jerárquica. Las reglas y procedimientos son fundamentales y la toma de decisiones se basa en una autoridad formal. Este modelo se presenta sobre todo en grandes empresas que buscan garantizar la consistencia y el control.
- **Burocracia profesional:** En este modelo la autoridad se basa en la experiencia y el conocimiento técnico de los profesionales. Los expertos en áreas específicas toman decisiones relacionadas con sus campos de experiencias. Puede darse en consultorías, hospitales, por ejemplo.
- **Forma divisional:** Según este enfoque, la organización se divide en unidades autónomas o divisiones. Cada una con su propia estructura interna. Cada división puede operar de manera semi independiente y estar enfocada en un producto, mercado o área geográfica específica. Este modelo es muy común en grandes empresas con múltiples líneas de productos o servicios. Tal es el caso de Grupo Arcor o también el Grupo LVMH Moët Hennessy.
- **Adhocracia:** Se caracteriza por su flexibilidad y capacidad para adaptarse rápidamente a cambios en el entorno. Las decisiones se toman de manera descentralizada y los equipos o grupos de trabajo se forman temporalmente para abordar problemas específicos. Generalmente las empresas de tecnologías y startups suelen hacer referencia a este modelo.

Cabe aclarar que no existe una estructura mejor que otra, sino que la elección de la estructura debe basarse en la estrategia, entorno y necesidades específicas de la organización. Por lo general, éstas combinan elementos de varios modelos a lo que el autor llama “configuraciones mixtas”.

Por otro lado, Ocaña expone una visión de estructura frente al cambio de manera similar al de la cultura. Muestra desde la matriz donde la Identidad y su orientación a la eficiencia o diferencia puede determinar el tipo de estructura y su relación con el cambio.



Fuente: Ocaña, Dirección Estratégica de Negocios, 2016

B.1.7 Diferenciación o factor de sofisticación

Habíamos dicho al comenzar el capítulo que la diferencia es un factor que impulsa el valor empresario: $VE = \text{Identidad (Diferencia - Eficiencia)}$. Es lo que hace que sea distinto frente a sus competidores. Para ello se analizan las áreas propias de la empresa, trabajando en cuatro impulsores básicos para generar diferencia:

- **Innovación:** implica producir un cambio planificado y controlado al proceso analizando el valor generado en términos de diferencias y costo. Puede ser tomada como la innovación alcanzada hasta ahora (valor actual) o los proyectos que suponen innovar a futuro (valor potencial).
- **Mejora:** supone darle un valor superior al proceso, considerando sus entradas, procesamiento y salida. Se pueden implementar mejoras en todos los procesos pero se recomienda comenzar por el más crítico para el cliente. En cada etapa se analizan factores como el tiempo, recursos, personas, cantidad de tareas, etc.
- **Coordinación:** se refiere a la disposición de forma ordenada de los procesos y actividades de manera tal que los resultados de su dinámica se orienten hacia un fin común que es la generación de valor. Supone tener en cuenta los factores internos (disposición óptima de procesos y actividades internas) y externos (puntos de enlace de procesos y actividades internas con proveedores, distribuidores, clientes, etc). A su vez, la coordinación puede ser horizontal

(lógica de entrada, procesamiento, salida) o vertical (teniendo en cuenta las relaciones jerárquicas que se dan en los departamentos o áreas).

- Adaptación: significa ajustar las actividades y procesos a los cambios que surgen desde el cliente externo. Todas las actividades de valor deben estar orientadas a adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el cliente, ya sea que la empresa los está acompañando, anticipando o iniciando.

La sumatoria de los valores mencionados anteriormente y su correspondiente promedio dará como resultado al valor empresario expresado en términos de diferencias.

B.1.8 Eficiencia o factor de optimización

De la misma manera que la diferencia, la eficiencia se calcula teniendo en cuentas las distintas actividades que contiene el proceso de negocios . Podemos decir que la misma es la habilidad que posee una empresa para utilizar sus recursos al menor costo posible (eficiencia económica) o también, cuando existen condiciones de producción y comercialización para lograr la máxima productividad con los recursos disponibles (eficiencia técnica).

El autor distingue costos estructurales de los costos ejecucionales:

- Costos estructurales: referidos a aquellos costos operativos utilizados en cada actividad y a los activos afectados a la misma. Por ejemplo: insumos, materiales, máquinas, equipos.
- Costos ejecucionales: relacionados al desempeño del personal en la utilización de los recursos para cumplir con los procesos definidos.

El factor de optimización es el resultado del promedio de los costos de cada área.

B.2 Análisis del atractivo del sector

Luego de haber analizado los aspectos internos de la organización, se establecen cuáles son los estímulos externos que afectan e influyen en la misma para alcanzar sus objetivos. Estos estímulos se conocen como Oportunidades y Amenazas del Sector de Negocios.

Existen tres grandes niveles de variables (primarios, secundarios y terciarios), señalando el grado de importancia que poseen las mismas y sus impactos en los objetivos. A continuación se presentan las variables y su clasificación según el nivel, tomando a las variables de nivel 1 como las de mayor impacto sobre la organización y alcance de objetivos:

Variables Nivel 1	Variables Nivel 2	Variables Nivel 3
Clientes	Proveedores	Variables económicas
Empresa bajo análisis	Posibles nuevos ingresantes	Variables legales
Competencia	Productos sustitutos	Variables políticas
	Distribuidores	Variables socioculturales
	Actores estatales y no estatales	Variables tecnológicas

Fuente: Elaboración propia.

Habiendo definido las variables que componen el sector de negocios, se analizan según el impacto que genera en la empresa. Para poder plasmar el atractivo del sector de manera cuantitativa, se realiza el siguiente cuadro para cada nivel de variables:

Variable	Tipificación	Gran Amenaza (1)	Leve Amenaza (2)	Leve Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	Valor
V1						Si: • $V_f > 3$ Oportunidad • $V_f = 3$ Equilibrio • $V_f < 3$ Amenaza
V2						Ídem
V3						Ídem
Vn						Sumatoria de las variables.

Habiendo obtenido los tres valores de los distintos niveles de variables, se realiza una tipificación de los mismos donde:

Valor Final > 3 , Sector Favorable

Valor Final $= 3$, Sector Equilibrado

Valor Final < 3 , Sector Desfavorable

Un sector favorable es aquel que actualmente tiene mayor oportunidades que amenazas, y un sector desfavorable es el que presenta mayor amenazas que oportunidades. Se deduce que un sector en equilibrio es el que tiene igual oportunidades que amenazas.

B.3 Formulación de estrategias empresariales

El autor plantea distintos niveles de estrategias jerarquizadas según su grado de especialización sobre la realidad empresarial (de menor a mayor enfoque):

1. **Estrategia competitiva o de negocios:** establece con qué valor empresario la empresa competirá en el sector. Puede ser:
 - Estrategia de precio
 - Estrategia de marca
 - Estrategia de marca/precio
2. **Estrategia de posicionamiento competitivo:** se encuentra condicionada por la actual participación de mercado, es decir, por las ventas actuales y esperadas. Existen dos estrategias respecto a la posición competitiva:
 - Estrategia de contraataque: Implica dominio de ciertas fortalezas. El objetivo principal es *mantener* la participación de mercado.
 - Estrategia de ataque: También implica dominio de fortalezas. Busca *aumentar* el valor empresario.
 - Estrategia de defensa: Se da principalmente cuando en la empresa prevalecen debilidades en las capacidades empresarias. Puede ser como *reconfiguración*, donde se trata de generar un nuevo valor empresario para el segmento actual. O bien, por *redefinición*, donde también se busca generar un nuevo valor empresario pero enfocándose en otro segmento de negocios. Existe una tercera alternativa que es la de *mantenimiento* donde se enfoca principalmente en mantener la posición actual siempre y cuando la supervivencia de la empresa no corra peligro.
3. **Estrategias de crecimiento:** Se establece cómo crecer para poder cumplir con lo definido. La empresa puede llevar a cabo dos o más estrategias intensivas. Entre ellas:
 - Penetración de mercados.
 - Desarrollo de productos.
 - Desarrollo de clientes.

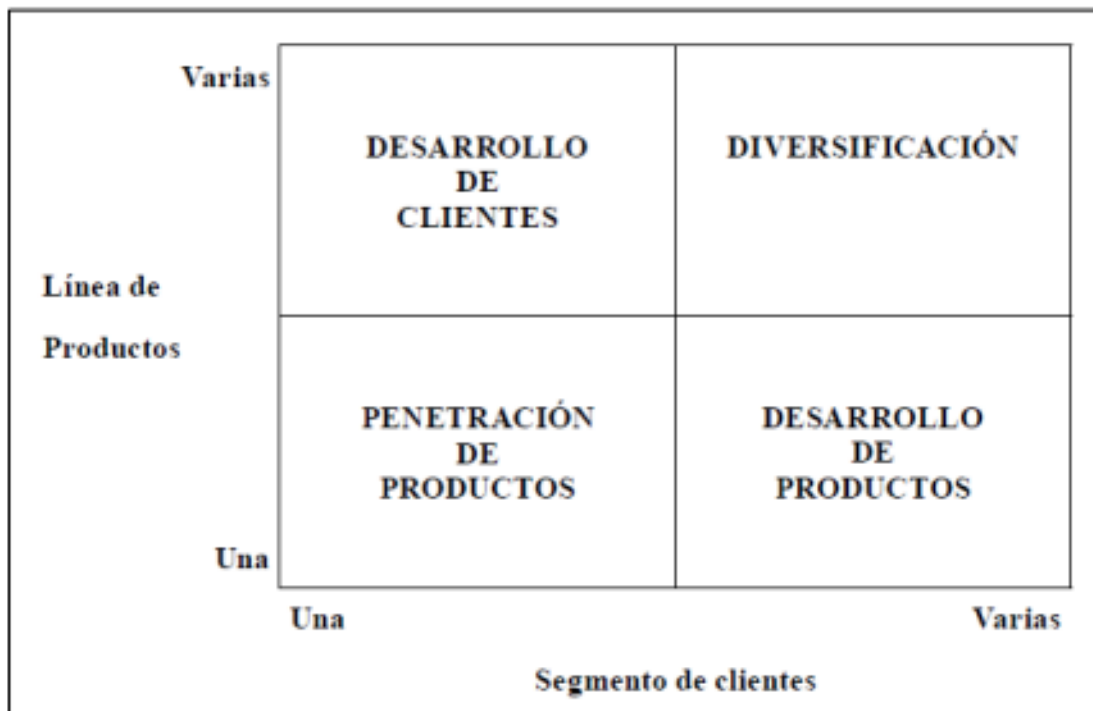
4. **Estrategias de diversificación:** Se busca de manera estratégica incursionar en nuevos mercados con una nueva oferta (productos nuevos para nuevos clientes). Puede darse de dos maneras:

- Diversificación relacionada (al mercado actual).
- Diversificación no relacionada (permite diversificación de riesgos).

5. **Estrategias de integración:** Implica la búsqueda de control de eslabones de la cadena de abastecimiento (de proveedores o distribuidores). Las opciones de integración son:

- Integración hacia atrás: Se da por la adquisición o desarrollo de proveedores de recursos o insumos.
- Integración hacia adelante: La empresa adquiere o desarrolla distribuidores que le permitan asegurar tiempos de entrega, cobertura de mercado, especificaciones en los procesos, eficiencias en costos, etc.
- Integración horizontal: Es la unión de empresas para desarrollar negocios en conjunto. Pueden ser alianzas, joint venture, cooperativas, unión transitoria de empresas, etc.

De acuerdo a la línea de productos y al segmento de clientes, se puede optar por una de las estrategias. Así muestra la matriz de Ansoff:



Fuente: Ocaña, Dirección Estratégica de Negocios, 2016

6. **Estrategias organizacionales:** Define cómo encarar estructuralmente el cambio que se busca teniendo en cuenta las estrategias anteriores (negocios, posicionamiento, crecimiento). Hay tres tipos de estrategias:

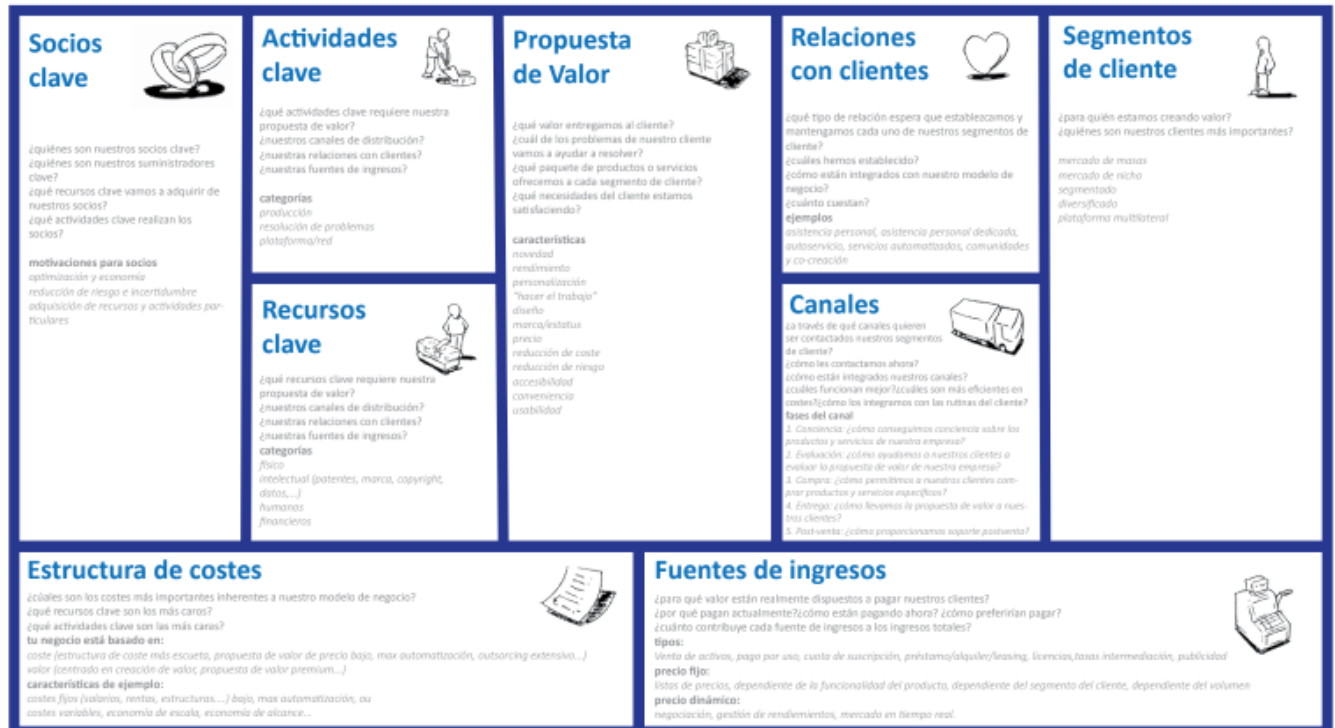
- **Desarrollo interno:** buscando focalizar la estrategia organizacional internamente (se ve las jerarquías, poderes, departamentos, redes de comunicación, dispositivos de control, manuales y procedimientos, políticas). Se realiza un diagnóstico estratégico para determinar la situación inicial y poder definir los puntos críticos a cambiar.
- **Adquisiciones o absorciones:** Se adquiere a través de la compra de acciones o activos la propiedad de una empresa. Generalmente lo hacen las grandes empresas.
- **Alianzas o fusiones: Puede darse de tres maneras:**
 - **alianzas complementarias:** dos o más empresas que realizan actividades distintas pero complementarias.
 - **alianzas de integración conjunta:** empresas similares que se unen para aprovechar economías de escala en la compra de insumos y materia prima.
 - **alianzas de adición:** empresas que desarrollan, producen y comercializan de manera conjunta para poder alcanzar objetivos que no podrían hacerlo de manera individual.

7. **Estrategias funcionales:** Se definen estrategias relacionadas al aspecto operativo. Puede ser referido a procesos, personas, actividades, etc.

B.4 Modelo de negocios CANVAS.

El business model CANVAS o Lienzo del modelo de negocio es una herramienta visual desarrollada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. El mismo se utiliza para definir, analizar, diseñar, mejorar y comunicar modelos de negocio de forma clara y sencilla.

Se divide en nueve bloques, los de la derecha representan al mercado y al cliente. Los bloques de la izquierda representan el funcionamiento interno del negocio. Como puede observarse en la siguiente imagen:



Fuente: innokabi.com: Intraemprendimiento y Lean Startup.

Propuesta de valor: Describe los productos o servicios que la empresa ofrece a sus clientes. Se realizan las siguientes preguntas: *¿Qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de cliente? ¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?*

Segmentos de cliente: Identifica los diferentes grupos de clientes a los que se dirige la empresa. Responde a las preguntas: *¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?*

Canales de distribución: Expone cómo la empresa llega a sus clientes y cómo se entregan los productos o servicios. Cuestiona: *¿A través de qué canales de distribución quieren ser contactados nuestros segmentos de cliente? ¿Cómo les contactamos ahora? ¿Qué canales funcionan mejor? ¿Cuáles son más eficientes en costes?*

Relaciones con clientes: Muestra la forma en que la empresa interactúa con sus clientes. Las preguntas que se realizan en este análisis son las siguientes: *¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos en cada uno de nuestros segmentos de cliente? ¿Cuáles hemos establecido?*

Fuente de Ingresos: Enseña las diferentes fuentes de ingresos que la empresa obtiene por la venta de sus productos o servicios. *¿Qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Qué pagan actualmente? ¿Cómo están pagando ahora? ¿Cómo preferirían pagar? ¿Cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales?*

Actividades claves: Son las actividades principales que la empresa lleva a cabo para producir, entregar y mantener propuesta de valor. *¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor, nuestros canales de distribución, nuestras relaciones con clientes, nuestras fuentes de ingresos?*

Recursos clave: Explica los recursos necesarios para producir, entregar y mantener la propuesta de valor. *¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor, nuestros canales de distribución, nuestras relaciones con clientes, nuestras fuentes de ingresos?*

Alianzas clave: Identifica a los socios y proveedores clave que ayudan a la empresa. *¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros suministradores clave? ¿Qué recursos clave vamos a adquirir de los socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?*

Estructura de costos: Explora los costos de operar la empresa. *¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Qué recursos clave son los más caros? ¿Qué actividades clave son las más caras?*

Capítulo 3: Análisis de las capacidades empresarias de HCO SA.

El presente análisis refleja los aspectos internos de la empresa, donde se puede observar las Fortalezas y Debilidades de la misma. A continuación calcularemos el valor empresario de la empresa bajo análisis, teniendo en cuenta que el mismo se desprende de la Identidad, Diferencia y Eficiencia. Para ello se utilizaron los cuestionarios propuestos por Ocaña.⁸

La implementación de los cuestionarios se realizó de manera paulatina y por etapas: aquellos relacionados a la visión y misión de la empresa fueron autoadministrados por Esteban, uno de los dueños. Los que respecta a la cultura y estructura fueron cuestionarios realizados de manera virtual también a Esteban. Finalmente, para el análisis de cada una de las variables en sus tres niveles se realizaron entrevistas presenciales a la misma persona. Los mismos fueron realizados durante fines de 2023 y principios del presente año.

A. Identidad Empresaria (Fi)

Como se expresó en el marco teórico, la identidad o factor de individuación es lo que hace única a la empresa. El factor de individuación se expresa a través de un valor cuantitativo, conformado por la visión, misión, cultura y estructura. Esto permite tener un mayor nivel de análisis de la empresa. Se expresan a continuación los resultados del análisis de dichos componentes:

a) La Visión

Luego de haber realizado el análisis correspondiente a la visión, a través de entrevistas a uno de los dueños de la empresa (puede observarse en detalle el Anexo A) se define que la empresa tiene una **Visión Simple**. Es decir, los valores y creencias están conformados por pocos factores, permitiendo una fácil asimilación y coherencia de los mismos. Por lo general presenta una sola ideología explícitamente formulada, las políticas son claras y precisas (no necesariamente siempre explícitas). Finalmente, la ética empresarial aparece como una imagen claramente visible y aplicable, sin lugar a dudas.

b) La Misión

De igual manera que a la anterior, se realizó el análisis correspondiente a la misión de la empresa dando por resultado una **Misión Abierta** (puede observarse Anexo B). La empresa tiene una clara definición de quién es el cliente y cuáles son sus demandas y

⁸ Ver Anexo A

servicios. Se busca ajustar el producto en función a las exigencias de la demanda, ya que siempre se observa al cliente.

A continuación puede observarse que la misión abierta hace referencia a que el negocio tiene una alta orientación al cliente y a su vez una alta orientación al producto:

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

Fuente: Hugo Ocaña, Dirección estratégica de los negocios.

c) La Cultura

Luego de indagar con los dueños de la empresa, se concluyó que la organización presenta una **Cultura Anticipadora** (ver anexo C). Su identidad está orientada fuertemente a la diferencia, es decir, a los procesos. Y además presenta una actitud proactiva con niveles aceptables de eficiencia en una actitud por controlar los costos. Este tipo de identidad se sustenta en el trabajo en equipo, cooperación, resolución creativa de problemas prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.

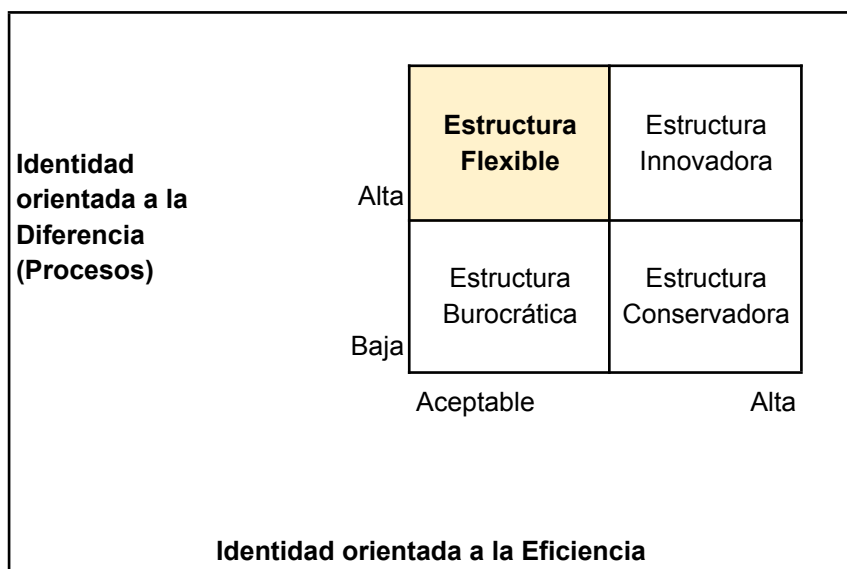
Identidad orientada a la Diferencia	Alta	Cultura Anticipadora	Cultura Iniciadora
	Baja	Cultura Rezagada	Cultura Seguidora
		Aceptable	Alta
		Identidad orientada a la Eficiencia	

Fuente: Hugo Ocaña, Dirección estratégica de los negocios.

d) La Estructura

El último elemento que compone a la identidad empresarial es la estructura. La cual nos permite definir luego la estrategia de adaptación al cambio. Habiendo realizado un cuestionario semejante a los anteriores (puede verse anexo D), se concluye que la institución presenta una **Estructura flexible**. La misma tiene una alta identidad orientada a la diferencia y un nivel aceptable de orientación a la eficiencia. Esto quiere decir que la empresa se acomoda rápidamente a las condiciones del contexto y por ello sacrifica cierto nivel de eficiencia. Entre las principales características de este tipo de estructura resaltamos las siguientes:

- Fuerte sentido de solidaridad y cooperación, que permite que las personas que se encontraban realizando una tarea específica se adapten para realizar otra de acuerdo a la necesidad.
- Prevalece el criterio de polifuncionalidad de las personas y tareas a los de especialización del trabajo.
- Existe cierto dominio de las economías de alcance. Es decir, se aprovecha de manera flexible los recursos para poder adaptarse a los cambios planeados y no planeados guardando formas eficientes tolerables.
- Existe un fuerte proceso socializador a través de valores y principios compartidos. Esto permite que se le otorgue a los trabajadores un grado considerable de libertad para tomar decisiones individual o grupalmente.
- Existe un mínimo de planeación y estandarización de funciones y tareas.



Fuente: Hugo Ocaña, Dirección estratégica de los negocios.

e) Cálculo del factor de individuación

Como habíamos mencionado en el marco teórico, el cálculo del factor de individuación se expresa considerando las variables asociadas con la identidad (Misión, Visión, Cultura y Estructura).

Siendo de la siguiente manera:

$$f(i) = (iV + iM + iC + iE) / 4$$

$$f(i) = (0,68 + 0,83 + 0,73 + 0,8) / 4 = \mathbf{0,76}$$

Por ser el factor de individuación mayor a 0,5 siendo 1 el máximo resultado que podría obtenerse, podemos decir que **la empresa tiene una fuerte identidad**.

B. Diferencia Empresaria

3.3.a. El factor de sofisticación

El factor de sofisticación mide las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresario. En análisis implica indagar la generación de diferencias por parte de cada actividad que realiza la empresa. Para el mismo se analizaron las siguientes áreas o actividades:

1. Gerencia General.
2. Administración Financiera.
3. Adquisiciones.
4. Operación y mantenimiento.

FUNCIÓN / TAREA	INNOVACIÓN	MEJORAS	COORDINACIÓN	ADAPTACIÓN	RESULTADO
Gerencia General	No hubo innovación en la Gerencia General.	No hubieron mejoras	Coordinación permanente entre distintas áreas de acuerdo a la necesidad del cliente. No se realizan reuniones formales programadas sino de acuerdo a la necesidad.	Se busca la adaptación al pliego de cada proyecto. Se realizan distintas propuestas alternativas a lo solicitado. Además se adapta permanentemente con nuevos socios en nuevos proyectos (UTE)	

0,38

Resultado ponderado	0	0	0,5	1	
Administración Financiera	Se han introducido innovaciones en el sistema de gestión. Se crearon centros de costos asociados a los proyectos para comprender la rentabilidad de cada uno.	Se buscó unificar la conciliación del Sistema de Gestión junto con el resumen del Banco para que todos los movimientos queden registrados.	Se tiene coordinación permanente con la gerencia general y con el área de compras principalmente. Así también se coordina con la administración del personal.	Se implementó un mecanismo de reinversión a través de fondos FIMA, plazo fijo, CEDEARS, a fin de mantener el valor de la moneda y responder adecuadamente con solvencia al cliente interno como externo.	
Resultado ponderado	1	0,5	0,7	0,8	0,75
Adquisiciones	Compra de maquinaria de último nivel.	No se han realizado mejoras notables al proceso.	Se realiza seguimiento y control de coordinación en las actividades del proceso productivo. Además existe un alto grado de coordinación entre adquisiciones y los proyectos (se compra maquinaria o insumos para las obras).	Se compra de acuerdo a los requisitos que estipula el cliente.	
Resultado ponderado	0,9	0	0,6	0,8	0,58
Operación y Mantenimiento	Implementación de normas de calidad acorde a normas ISO	Se implementó mejoras en el sistema de mantenimiento de maquinaria y vehículos.	Está en permanente comunicación y coordinación con los encargados de obra.	Se responde inmediatamente a las necesidades del cliente interno, previendo que los vehículos y maquinaria estén operativos	
Resultado ponderado	0,6	0,5	0,8	0,8	0,68

Fuente: elaboración propia.

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

FACTOR DE SOFISTICACIÓN					
Áreas de ajuste / Impulsores de valor	Gerencia General	Administración Financiera	Adquisiciones	Operación y Mantenimiento	Totales
Innovación	0	1	0,9	0,6	0,63
Mejoras	0	0,5	0	0,5	0,25
Coordinación	0,5	0,7	0,6	0,8	0,65

Adaptación	1	0,8	0,8	0,8	0,85
Totales	0,38	0,75	0,58	0,68	0,59

Fuente: elaboración propia

El resultado del cálculo del valor de sofisticación es de 0,59 puntos.

Algunas conclusiones que podemos considerar de dicho resultado son las siguientes:

- Las actividades de valor están generando diferencias por encima del promedio.
- Si realizamos una lectura por columnas podemos observar que el área que más diferencias está generando en este momento es Administración Financiera en primer lugar y en segundo lugar Operación y Mantenimiento.
- Si realizamos una lectura por filas, podemos concluir que la empresa demuestra tener una muy buena capacidad para adaptarse a los clientes. Y además, la coordinación e innovación están por encima del promedio.

C. Eficiencia empresarial. Factor de optimización (Fo).

La eficiencia empresarial se logra a través de la óptima combinación entre personas, procesos y recursos para generar valor empresario. El factor de optimización es quien se encarga de verificar si la diferencia generada (factor de sofisticación) es aceptable en términos de eficiencia.

$fo = \text{Costos totales} / \text{Ingresos Totales}$

La fórmula anterior señala la eficiencia para generar ingresos (IT) por cada peso de costo consumido (CT).

Para el ejercicio 01/01/2022 al 31/12/2022 los datos son los siguientes:

Ingresos Totales	\$1.305.823.210,00
Costos Totales	\$332.172.296,00
Resultado Operativo	\$973.650.914,00
fo = CT / IT	0,25

Con el resultado del factor de optimización podemos deducir que la empresa por cada 0,25 centavos genera un peso de ganancia. Es decir, mientras más cerca de 0 este valor se encuentre, en términos de eficiencia, es “mejor costo” para la empresa.

D. Cálculo del valor empresario y conclusiones.

Como habíamos dicho en el capítulo anterior, la empresa genera ventaja competitiva cuando es capaz de crear valor que sea igual al valor percibido por el cliente.

Es decir:

- $V_e = V_c$
- Identidad (Diferencia - Eficiencia) = Marca - Precio.

Siendo:

- $V_e = f_i (f_s - f_o)$
- $V_e = 0,76 * (0,59375 - 0,25438)$
- **$V_e = 0,26$**

A partir del resultado del valor empresario podemos concluir que **la empresa se encuentra en buena posición para generar valor teniendo aún posibilidades de mejorarlo**. Mientras más cerca a 1 fuese el resultado, la empresa se encontraría en el ideal de generación de valor.

E. Fortalezas y debilidades identificadas

El siguiente listado es una herramienta para la toma de decisiones. Permite identificar cuáles son las actividades que impactan favorable o desfavorablemente en la eficiencia como valor empresario.

Todo valor asignado a la actividad, cuando esté por encima de 0,5 es una fortaleza y cuando esté por debajo es una debilidad.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Respecto a la Identidad: ● Visión Simple ● Misión Abierta ● Cultura Anticipadora ● Estructura Flexible	No se encontraron debilidades con respecto a la Identidad.
Respecto a las Diferencias generadas: Áreas: ● Administración Financiera: ● Adquisiciones: Operación y Mantenimiento Impulsores de valor: ● Innovación ● Coordinación ● Adaptación	Respecto a las Diferencias generadas: Áreas: ● Gerencia General Impulsores de valor: ● Mejoras.

Respecto a la Eficiencia • La empresa por cada 0,25 centavos genera 1 peso de ganancia.	No se encontraron debilidades respecto a la eficiencia.
--	--

Capítulo 4: Análisis del sector de negocios de HCO SA.

En el siguiente capítulo se realizará un análisis del sector de negocios de la empresa con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas que presenta. Esto también le permitirá a la empresa tener un panorama de competitividad. Para ello, se llevará adelante el estudio en tres niveles. Se considerará también el ciclo de vida en que se encuentra la empresa.

La empresa pertenece al sector de la construcción, principalmente realiza obras de gas, agua y saneamiento. Si bien el mayor flujo de producción es la obra pública, ha trabajado con algunos clientes privados como YPF, Chandon, entre otros.

Acorde al foro de análisis económico de la construcción, la necesidad de inversión en infraestructura en La Argentina es cada vez mayor. Si bien se han ido reduciendo los porcentajes de hogares residiendo en viviendas precarias en condiciones de hacinamiento: sin acceso de agua corriente, sin conexión a red cloacal, sin conexión a red de gas natural, con calles sin pavimentar o en zonas sin desagües pluviales, todavía es alto el porcentaje de viviendas sin acceso a estos servicios.

A pesar de las mejoras registradas en los últimos años, los déficits de infraestructura social siguen siendo elevados.

4.A Análisis del sector según el nivel de variables.

Al analizar las variables, en sus distintos niveles y relaciones, lo que se busca es definir el atractivo del sector. Las tres dimensiones del nivel de variables que se considerarán son las siguientes:

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

Fuente: Hugo Ocaña, Dirección Estratégica de Negocios.

4.A.1 Análisis de las variables de primer nivel.

1. Clientes

No solo se contemplan los clientes actuales o fidelizados sino también los potenciales. A continuación consideraremos al cliente actual en relación a las condiciones de la demanda y de la empresa. Luego se analizará a los clientes potenciales en relación a la competencia.

1.A Clientes Actuales

1.A 1) *Condiciones de la demanda:*

A1.1 Tamaño del mercado: El tamaño del mercado es muy grande ya que abarca todo el país, incluso podría incluir cualquier país de Latinoamérica. Decimos que es una gran oportunidad para la empresa, ya que se adecúa a su misión que es “proyectar y ejecutar obras de infraestructura dentro de la industria minera, del petróleo, del gas y de saneamiento ambiental a lo largo y ancho del país..”

A1.2 Crecimiento del mercado: Podemos decir que la necesidad de obras de infraestructura en el país y Latinoamérica está en crecimiento. En consecuencia, y siempre en un contexto económico favorable, entendemos que la inversión pública en esta área será prioritaria para el Estado, y una gran oportunidad para HCO S.A.

A continuación mostramos las necesidades de inversión total en infraestructura económica en Latinoamérica.

Necesidades de inversión total en infraestructura económica hasta 2030

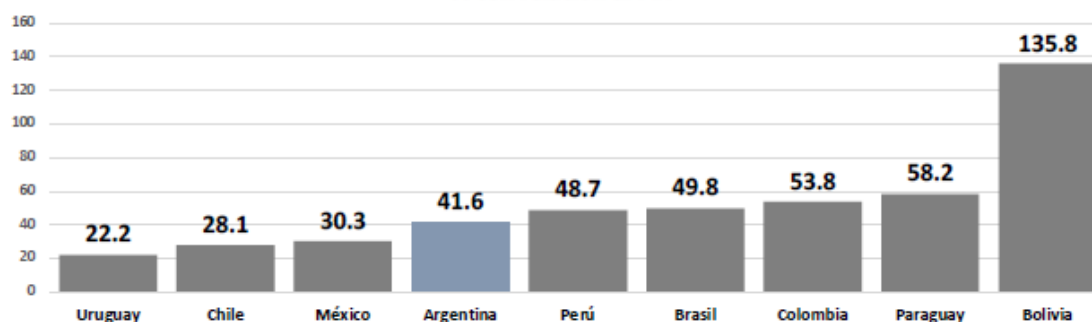
Millones de dólares

Tipo de infraestructura	Nueva infraestructura	Mantenimiento y reemplazo de activos	Total
Acceso a agua gestionada de forma segura	8,067	4,230	12,297
Acceso a saneamiento gestionado de forma segura	12,045	5,356	17,401
Tratamiento de aguas residuales	2,238		2,238
Acceso a la electricidad	674	4,068	4,742
Generación y transmisión eléctrica	52,276	22,475	74,751
Infraestructura caminera para el acceso a servicios de transporte en el ámbito rural	25,716	41,680	67,396
Nuevos aeropuertos para acceso en centros poblados mayores a 100,000 habitantes	420		420
Transporte urbano masivo	5,803		5,803
Acceso a banda ancha domiciliaria	2,755	3,093	5,848
Acceso a 4G	3,462	10,045	13,507
Total	113,456	90,947	204,403

Fuente: Economic Trends con estimaciones del Banco Interamericano de Desarrollo.

Necesidades de inversión en infraestructura económica

% con relación al PBI



Fuente: Economic Trends con datos de BID y World Economic Outlook (FMI).

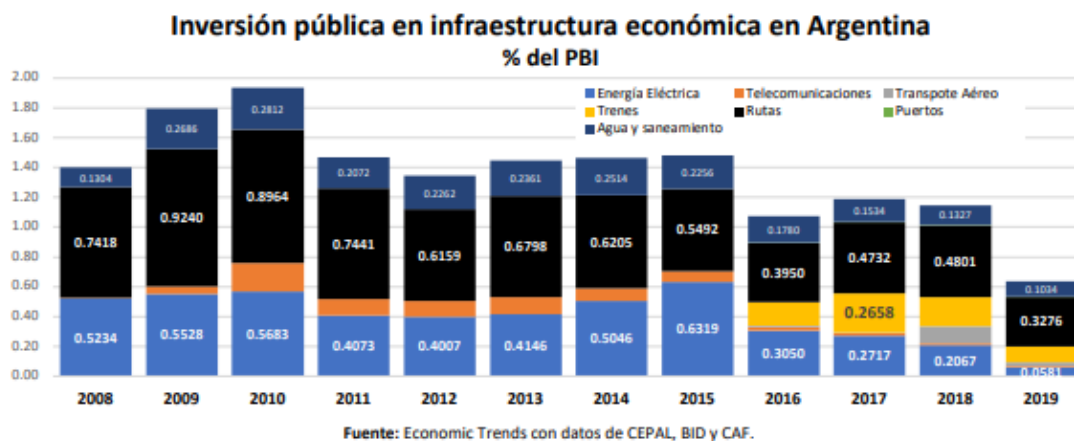
Para La Argentina, el porcentaje de inversión con relación al PBI es del 41,6%

A1.3 Elasticidad de la demanda: La demanda del sector es elástica, ya que la venta varía de acuerdo al precio. Esto se interpreta como una leve amenaza para la empresa.

A1.4 Propensión al consumo o propensión al gasto: La propensión al gasto en obras de infraestructura para el sector público es baja, sin embargo para el sector privado es muy grande. Podemos definir esta variable como una leve oportunidad para la empresa.

A1.5 Poder adquisitivo: Esta variable presenta una leve oportunidad para la empresa ya que el poder adquisitivo de los clientes es medio. Es decir, por una parte el sector privado tiende a tener alto poder adquisitivo. Mientras que el sector privado tiende a ser de bajo poder adquisitivo.

A1.6 Capacidad de compra: Esta variable también implica una leve amenaza para la empresa. Ya que el porcentaje de inversión de infraestructura ha ido disminuyendo en los últimos años como muestra el siguiente gráfico. Sin embargo, el gobierno busca incentivar mayor inversión privada.



1.A 2) Clientes actuales (Clientes - Empresa):

A2.1 Relación clientes actuales/ Clientes potenciales: El mercado es grande frente al porcentaje de clientes actuales que tiene la empresa. Es decir, el porcentaje de participación en el mercado es medio/bajo. Esto implica una leve amenaza para la empresa por el momento pero una gran oportunidad si se quiere proyectar a futuro.

A2.2 Costo de cambio a la competencia de los clientes: Esta variable es una gran oportunidad para la empresa ya que el costo de cambio de los clientes a la competencia es muy bajo.

A2.3 Demanda de servicios: La misma hace referencia a la demanda de valor agregado o productos ampliados. Podríamos decir que en HCO SA no hay demanda de valor agregado ya que es un servicio que solicitan de manera estandarizada y la principal diferencia que busca el cliente con respecto a la competencia es el precio. Por ello concluimos que esto es una gran oportunidad para la empresa.

A2.4 Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización:

La demanda de los clientes para mantener la fidelidad es alta. Por ejemplo: estar inscripto en el registro de la construcción de la región a la que se va a trabajar. O también muchos clientes privados solicitan cierta adecuación de los procesos de trabajo a su empresa. Concluimos que esta variable representa una gran amenaza para la empresa.

A2.5 Condición del Valor Cliente (Vc): *El valor para el cliente es la suma del valor percibido más el valor recibido; si alguno de los componentes se modifica de tal manera que aumenta sus exigencias (por ejemplo compara precios, calidades, atributos con los de la competencia). En este caso el cliente demandará iguales o mayores condiciones de las percibidas y recibidas.* En este negocio la condición del Vc es muy alta. Ya que el cliente está comparando precios permanentemente, siendo esto una gran amenaza para la empresa.

A2.6 Cercanía geográfica: La ubicación geográfica de la empresa se encuentra en una distancia estratégica en relación a los lugares donde presta el servicio. Al estar ubicado en el Gran Mendoza, ofrece sus servicios en toda la región de Cuyo y también se encuentra bien ubicado con respecto a las demás provincias donde también opera actualmente (Salta, La Rioja, Neuquén, Córdoba, etcétera). Presentamos esta variable como una gran oportunidad para HCO SA.

A2.7 Hábitos de compra: Los clientes presentan hábitos frecuentes de compra. Siendo esto una leve oportunidad para la empresa.

A2.8 Sensibilidad al precio: Hay una alta sensibilidad al precio por parte de los clientes. Es decir, el cliente permanentemente compara servicios de la empresa con los de la competencia y selecciona al de menor precio. Siendo esta variable una gran amenaza para la compañía.

A2.9 Sensibilidad a la marca: Los compradores presentan una alta sensibilidad a la marca debido a su trayectoria, antecedentes, capacidad financiera. Esto permite ser una gran oportunidad para HCO SA.

A2.10 Sensibilidad a los criterios de señalamiento: Hay una baja sensibilidad del cliente a los criterios de señalamiento (publicidad). Esto es una amenaza para la empresa ya que no invierte en marketing y podría estar perdiendo potenciales clientes.

1.B Clientes Potenciales:

1.B 1) Clientes - Competencia

1B.1 Tamaño de los clientes potenciales: El tamaño de los clientes potenciales es muy grande ya que la participación en el mercado es baja. Esto es una gran oportunidad para la empresa.

1B.2 Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa: Son costos bajos, por lo tanto es una gran oportunidad para la empresa. Ya que es fácil que un cliente de la competencia se pase hacia la empresa bajo análisis.

1B.3 Grado de fidelización de los clientes con la competencia: Es bajo, por lo tanto a menor fidelización es más favorable para la empresa. Siendo esta variable una gran oportunidad.

1B. 4 Fidelización por diferencias: Es alta la fidelización por diferencias, siendo una gran amenaza para la empresa bajo análisis.

1B. 5 Fidelización por precios: Es alta la fidelización por precios. También esto se traduce como una gran amenaza para la empresa.

Al analizar cada una de las variables correspondientes al CLIENTE, se obtuvo un valor de 3,33 puntos promedio. Esto resulta que la variable cliente es favorable para la empresa. Puede observarse en el Anexo E el cálculo del valor del mismo.

2. Empresa

En el apartado anterior habíamos analizado a los clientes en relación a la competencia. En esta sección nos detendremos en analizar a la empresa en relación a su competencia⁹.

2.A 1) Rivalidad competitiva

2A.1 Número de competidores importantes: Hay un gran número de competidores con participación en el mercado. Esto presenta una gran desventaja para la empresa bajo análisis.

2A.2 Homogeneidad de las empresas: Las empresas competidoras son muy similares entre sí. La mayoría pertenece a la cámara de la construcción. Analizamos esta variable como una leve amenaza para la empresa.

2A.3 Especificidad de los activos: Es una gran amenaza para la empresa ya que los activos que se utilizan son muy específicos. A pesar de que muchas

⁹ El autor en este apartado sugiere analizar también los canales de distribución. Sin embargo no se analizará en el siguiente trabajo ya que la empresa no presenta. Esto se debe a que se trata de servicios entregados de forma directa sin intermediarios.

empresas pueden alquilarlos, muchas veces éstos son de alta complejidad y se debe capacitar previamente a los usuarios.

2A.4 Condiciones cambiantes de la oferta y demanda: Existe una alta variación de la demanda ya que suele ser inestable con respecto al sector público. Sin embargo hay mayor oportunidad de incurrir en el sector privado. Decimos que es una leve oportunidad para la empresa.

2A.5 Concentración y equilibrio entre los competidores: Existe un equilibrio inestable entre los competidores debido a la rivalidad por mantener el menor precio como ventaja competitiva. Esto presenta una leve amenaza para la empresa.

2A.6 Crecimiento de la industria: La industria se encuentra en crecimiento, siempre y cuando el contexto económico lo acompañe.

2A.7 Costos fijos del sector: Los costos fijos del sector son medios, esto es una leve oportunidad para la empresa.

2A.8 Diferenciación del producto y servicio: Al ser sobras de infraestructuras estandarizadas, hay una baja diferenciación de los mismos. Por ello esto es una leve oportunidad para la empresa.

2A.9 Identificación de la marca: Hay una media identificación a la marca en lo que respecta a sus antecedentes, experiencia y capacidad financiera sobre todo. Esto es una leve amenaza para la empresa.

2A.10 Costo de cambio: El costo de cambio es bajo, por lo tanto es una gran amenaza para la empresa.

2A.11 Diferenciación de procesos y servicios: Es muy bajo el grado de diferenciación que alcanza el sector en sus procesos y servicios. Por lo tanto, esta variable es favorable para la empresa.

2A.12 Precios de los productos: Existe gran rivalidad competitiva debido a la similitud del precio de los servicios. Siendo esto una gran oportunidad para la empresa.

2A.13 Facilidades financieras: Las facilidades financieras son medias/altas, esto es una gran oportunidad.

2A.14 Intensidad de los programas comunicacionales: La intensidad de los mismos es muy baja. De hecho la empresa debería actualizar su página web por ejemplo. Esto se analiza como una gran oportunidad para el sector porque evita la rivalidad competitiva.

2A.15 Líneas de productos comercializadas: Son muchas las líneas de productos comercializadas por lo tanto hay mayor rivalidad competitiva.

2A.16 Requerimientos de infraestructura: Los requerimientos de infraestructura son medios, ya que se pueden alquilar los mismos. Esto permite una menor rivalidad competitiva. Siendo una leve oportunidad para la empresa.

Al analizar cada una de las variables correspondientes a la EMPRESA se obtuvo un valor de 3,06 puntos promedio. Esto resulta que la variable EMPRESA es favorable. Puede observarse en el Anexo E el cálculo del valor del mismo.

3. Competencia

La última variable del Nivel 1 que analizamos es la competencia por sí misma: su grado de iniciativa, sus estrategias observables, capacidades principales, políticas, entre otras variables.

3A.1 Grado de iniciativa de la competencia: Los competidores del mercado bajo análisis, tienden a realizar las mismas acciones para ganar cuota del mercado. No hay una estrategia agresiva. Esto es una gran oportunidad para la empresa.

3A.2 Estrategias observables de la competencia: Los competidores buscan entregar al cliente el valor esperado y adecuarse a sus requerimientos. También se percibe como una gran oportunidad.

2A.3 Políticas de precios del competidor: La política de precios del competidor es la misma para todo el sector. Siempre se elige a la empresa con menor precio. También se percibe como una leve oportunidad.

Durante la entrevista realizada a uno de los dueños, Alejandro comentó acerca de la competencia. A continuación se transcribe su opinión acerca de la misma: *“La principal competencia para la empresa son aquellas que se encuentran registradas en la cámara de la construcción de Argentina, específicamente las de Mendoza. Como Argentina es tan grande, hay lugar para todos. Con lo cual la sinergia que logramos con las empresas socias es de unirnos para hacer proyectos más grandes. En definitiva, la limitación es la capacidad de armar un proyecto y ejecutarlo. Argentina tiene todo por hacer y la competencia es una oportunidad para crecer más que otra cosa, pero depende de la habilidad comercial que tengamos los familiares que estemos trabajando en la empresa”.*

Al analizar las variables correspondientes a la COMPETENCIA se obtuvo un valor de 4,67 puntos promedio. Esto resulta que la variable COMPETENCIA es favorable. Puede observarse en el Anexo E el cálculo del valor del mismo.

El valor promedio de las variables de Nivel 1 es de 3,69. Esto resulta favorable para la empresa.

4.A.2 Análisis de las variables de segundo nivel.

Las principales variables a considerar en este nivel son los proveedores, su poder de negociación, los posibles nuevos ingresantes, los productos sustitutos y por último los actores estatales y no estatales.

4.A 1) Proveedores

4A.1 Número de proveedores importantes: Debido a la característica oligopólica de los proveedores, existe un alto poder de negociación de los mismos. Esto es una leve amenaza para la empresa.

4A.2 Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor: No hay posibilidad de reemplazar productos por productos sustitutos. Esto podría ser desfavorable para la empresa.

4A.3 Diferenciación de los productos de los proveedores: Por lo general todos los productos de los proveedores tienden a ser similares, por ello esta variable se presenta como favorable para la empresa.

4A.4 Costo de cambio de los proveedores: El costo de cambio de los proveedores es muy bajo. También analizamos esta variable como favorable.

4A.5 Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: Es muy baja la amenaza de los proveedores de integración hacia adelante, ya que por lo general los mismos se dedican a la comercialización y no a la prestación de servicios. Por otra parte, aquellos que realizan prestación de servicios por lo general son empresas de estructura pequeña. Por lo tanto esto se manifiesta como favorable para la empresa.

4A.6 Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costo de la industria: Esta variable si es la más crítica ya que por lo general los productos forman parte importante de la estructura de costo de la industria. No afecta tanto a la misma, debido a que hay mucha competencia para los proveedores. Sin embargo resulta una variable levemente desfavorable para la empresa.

4.A 2) Posibles nuevos ingresantes

a) Barreras creadas por los competidores (o directas):

a.1 Economías de escala: La demanda en el mercado es grande y se ofrece servicios en grandes escala. Por ello la economía de escala es alta.

a.2 Diferenciación del producto y servicios: Es una leve oportunidad porque los servicios, si bien son estandarizados, tienen diferenciación en cuanto a la experiencia en la industria. Es decir, a mayor tiempo realizando el mismo servicio es más difícil para una nueva empresa insertarse en el sector.

a.3 Identificación de la marca: Es importante en el mercado que los clientes conozcan a la empresa, sus antecedentes, y a la vez que la misma tenga buenas asociaciones dentro de la cámara de la industria.

a.5 Requerimientos de capital: La necesidad de inversión en maquinarias e insumos de materia prima es muy alta. Esto dificulta que otras empresas puedan acceder.

b) Barreras gubernamentales (o indirectas):

b.1 Protección a la industria: Hay variedad de oferta de máquinas nacionales, como así también de materiales para la construcción. Esto es una ventaja para la empresa. Así también siempre se priorizan empresas locales.

c) Actores estatales y no estatales:

d.1 Entes reguladores: La cámara Argentina de la Construcción (CAMARCO) es un ente regulador de la industria, además es regulada por el poder ejecutivo. Se actualiza la normativa para las construcciones constantemente, ya que la modernización de materiales de construcción y la aplicación de nuevas tecnologías permite a los entes reguladores anticipar y prevenir situaciones futuras que presenten un riesgo.

Al analizar las variables de segundo nivel, da un resultado promedio de 4,36. (Puede verse en detalle el anexo H). Esto implica que el atractivo del sector es MUY ALTO.

4.A.3 Análisis de las variables de tercer nivel.

Finalmente, para el análisis de las variables de tercer nivel, se tendrá en cuenta el entorno económico, sociocultural, legal, político y tecnológico.

3.1 Entorno económico: Argentina es un país que tiene mucha inestabilidad en cuanto a lo económico. La alta inflación es un aspecto que dificulta operar y prestar servicios dentro del país, a su vez tasas de interés muy altas y con esto la devaluación de la moneda local. El Gasto Fiscal y el acceso ilimitado al endeudamiento llevan al déficit fiscal. Las condiciones económicas y financieras, incluido el acceso a financiamiento y recursos, pueden influir en la capacidad de desarrollar proyectos de infraestructura a gran escala.

3.2 Entorno sociocultural: El trabajo de la construcción es uno de los que mayor porcentaje de riesgo laboral conlleva. Muchas veces el personal no utiliza los elementos de protección personal obligatorios, así como tampoco es siempre consciente de aplicar las medidas de prevención que se promulgan en la organización. Esto conlleva un riesgo para la empresa. Es una leve amenaza ya que afecta directamente en primer lugar a las empresas de seguro.

3.2 Entorno legal: El marco legal y normativo establece las reglas y regulaciones que rigen el desarrollo, la ejecución y la operación de las obras. Las leyes relacionadas con la contratación pública, el medio ambiente, la seguridad laboral, la propiedad y otros aspectos pueden impactar la viabilidad y la forma en que se llevan a cabo las obras. Si el entorno legal es estable, es más favorable. Mientras que si hay mucha variación de las reglas del juego, es menos favorable para la industria. Decimos que el entorno legal es dentro de todo estable.

3.3 Entorno político: El entorno político puede afectar significativamente las obras de infraestructura:

3.1) Decisiones de financiamiento: Las decisiones políticas pueden influir en la asignación de fondos públicos para proyectos de infraestructura. Los cambios en las prioridades políticas, las fluctuaciones económicas y las presiones fiscales pueden afectar la disponibilidad de financiamiento para proyectos de infraestructura.

3.2) Procesos de licitación y contratación: El entorno político puede influir en los procesos de licitación y contratación de este tipo de proyectos. La transparencia, la equidad, y la competencia en los procesos de licitación pueden verse afectadas por consideraciones políticas y relaciones con empresas contratistas. Además, existe una alta dependencia de voluntad de pago y asignación de partidas presupuestarias según el gobierno de turno.

3.4 Entorno tecnológico: Los avances tecnológicos permiten que haya mayor precisión en los diseños, planificación y ejecución de los proyectos. Esto reduce los errores de construcción y mejora la eficiencia general. Además, las herramientas de gestión de proyectos basadas en la nube y software de colaboración permiten una mejor coordinación entre los diferentes equipos involucrados. Estas tecnologías facilitan la comunicación, gestión de documentos, el seguimiento del progreso y la toma de decisiones en tiempo real.

El análisis de las variables de tercer nivel, da un resultado promedio de 3,33. (Puede verse en detalle el anexo H). Esto implica que el atractivo del sector es MEDIANAMENTE ALTO.

4.A.4 Determinación de las condiciones competitivas del sector de negocios.

En resumen, a continuación se muestran los resultados para las tres variables:

RESUMEN SEGÚN NIVEL DE VARIABLES					
Nivel de Variable	Gran Amenaza	Leve Amenaza	Leve Oportunidad	Gran Oportunidad	Valor
NIVEL 1			3,69		3,69
NIVEL 2			4,14		4,14
NIVEL 3			3,33		3,33
VALOR FINAL VARIABLES DEL SECTOR					3,72

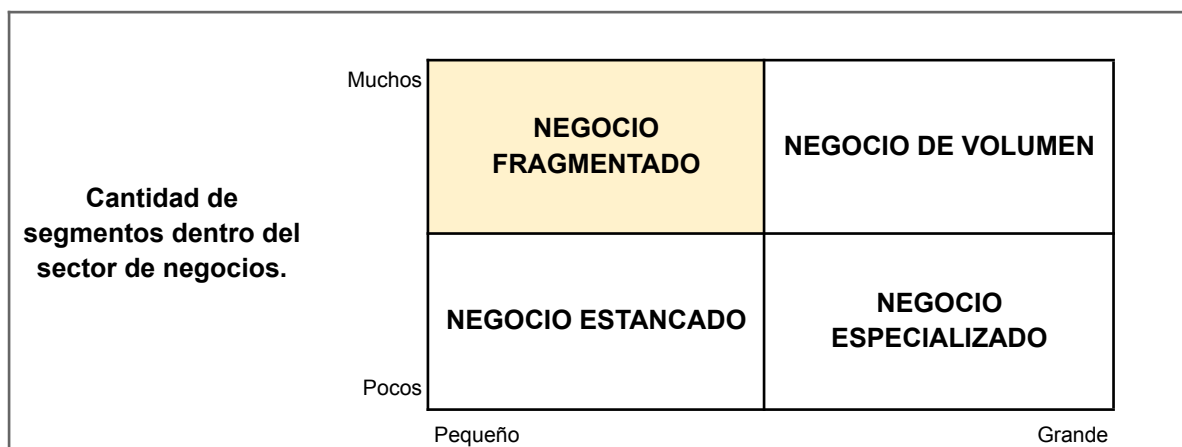
Este resultado sugiere que el sector de negocio donde actúa la empresa, tiene una presencia de mayores factores positivos que negativos. Esto hace **atractivo al sector**, ya que hay variables que se pueden sacar al máximo su provecho, sin descuidar las variables desfavorables.

4.B Análisis dinámico del sector de negocios

La dinámica de un sector de negocios nos permitirá realizar un diagnóstico acerca de la situación competitiva de la empresa. Para ello tendremos en cuenta la combinación de los siguientes enfoques:

- El segmento de la industria donde compite la empresa.
- El grupo estratégico donde compite la empresa.
- La posición competitiva de la empresa en el segmento.
- La etapa del ciclo de vida del negocio.

B.1 El segmento de la industria:



Potencial de obtención de una ventaja competitiva

Fuente: elaboración propia sobre la base de Hugo Ocaña, Dirección estratégica de Negocios.

La empresa se ubica dentro de Negocio Fragmentado. Si bien hay muchos segmentos dentro del sector de negocios, el potencial de obtención de una ventaja competitiva es media. A continuación se detallan sus características principales según Hugo Ocaña:

- Existen muchos competidores pequeños que entran y salen continuamente.
- Los márgenes tienden a ser diferentes e inestables.
- Las empresas que compiten deberían intentar estrategias para consolidar el sector (alianzas, estrategias, encadenamientos).
- Si no les es posible la consolidación, deben buscar especializarse y para ello deben buscar nuevas fuentes de ventajas competitivas dentro del proceso de negocio.

B.2 Ciclo de vida de los sectores de negocios y de la empresa familiar:

De acuerdo a la descripción que realiza Hugo Ocaña en su libro Dirección estratégica de los negocios de las distintas etapas de vida en las que se puede encontrar un negocio, observamos características de la empresa asociadas a la etapa de vida de un **sector que todavía está en crecimiento casi entrando a maduro** (estará en crecimiento siempre y cuando exista un contexto económico favorable):

Algunas características del ciclo de vida del sector son:

- Existe demanda en expansión por la necesidad de este tipo de obras de infraestructura en Latinoamérica.
- Por la naturaleza del negocio, el poder de negociación de los clientes finales es alto, ya que son altas sus exigencias. (Esta cualidad es más característica por lo general de los negocios maduros)
- La rivalidad competitiva del sector es abaja, por las altas barreras de ingreso: principalmente por la existencia de economías de escala.
- El poder de negociación de los proveedores es alto, pero a medida que el sector crece, comienzan a incorporarse nuevos abastecedores de materias primas e insumos.
- La buena rentabilidad puede ser alcanzada por los pocos competidores del sector haciendo que exista una convivencia de no- agresión desde el punto de vista del desarrollo de acciones estratégicas.

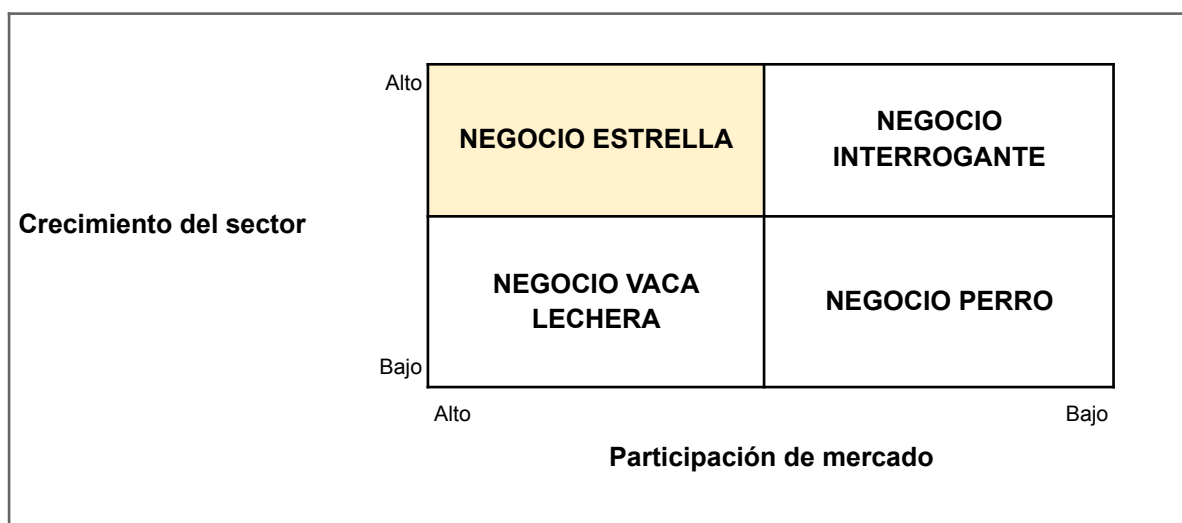
4.C Análisis de la posición competitiva empresarial

C.1 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Para determinar la posición competitiva de una empresa, se utiliza la matriz BCG. La misma se basa en dos variables: crecimiento de mercado y participación de mercado.

- El crecimiento del mercado refleja el atractivo del mismo en función de los negocios. Supone que toda inversión se llevará a cabo donde exista un crecimiento sostenido de la actividad de negocios. Se considera al crecimiento de mercado en términos de ventas, comparando distintos períodos.
- La participación de mercado es la relación que surge de comparar las ventas de la empresa respecto a las ventas totales del sector.

La matriz desarrolla cuatro tipos de negocios que lamentablemente son muy reduccionistas. Los mismos son: negocios interrogantes, negocios estrellas, negocios “Vaca lechera”, negocios “Perro”. A continuación se muestra la matriz:



Fuente: elaboración propia sobre la base de Hugo Ocaña, Dirección Estratégica de Negocios.

Habíamos mencionado que la empresa pertenece a un sector que se encuentra en crecimiento. Además, si bien tiene gran participación de mercado, la misma es relativa en cuanto a que el mercado es muy grande.

Si bien debemos aclarar que esta matriz no es tan lineal, podríamos identificar a la empresa como *Negocio Estrella*.

- El mercado podría seguir creciendo por encima del promedio dada la necesidad de obras de gas y cloacas que hay en La Argentina, siempre y cuando el contexto económico pueda financiarlo.
- Existe una buena rentabilidad, ya que se ha aumentado la cuota de mercado.

- Debido a las altas inversiones, todavía existen flujos netos de fondo o levemente positivos.

En estos casos **se aconseja mantener y aumentar la participación de mercado.**

C.2 Matriz Mc Kinsey o General Electric (GE)

Bajo la misma premisa de relacionar la posición competitiva de la empresa respecto al sector de negocios, surge la matriz Mc Kinsey o General Electric. Esta matriz es complementario a la BCG y de alguna forma soluciona dos desventajas de esta última:

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

Esta matriz relaciona la variable atractivo del sector con la variable posición competitiva de la empresa. Para ello, se sigue el siguiente procedimiento:

1. Se seleccionan las variables más relevantes de la variable “atractivo del sector”.
2. Se seleccionan las variables más relevantes de la variable “posición competitiva”
3. Se asigna una ponderación o importancia relativa que cada sub variable posee en la variable que se trate. La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.
4. En una escala del 1 al 5 se califica cada variable de la variable atractivo del sector y de la variable posición competitiva.
5. Se ponderan las variables y se representa en la matriz.

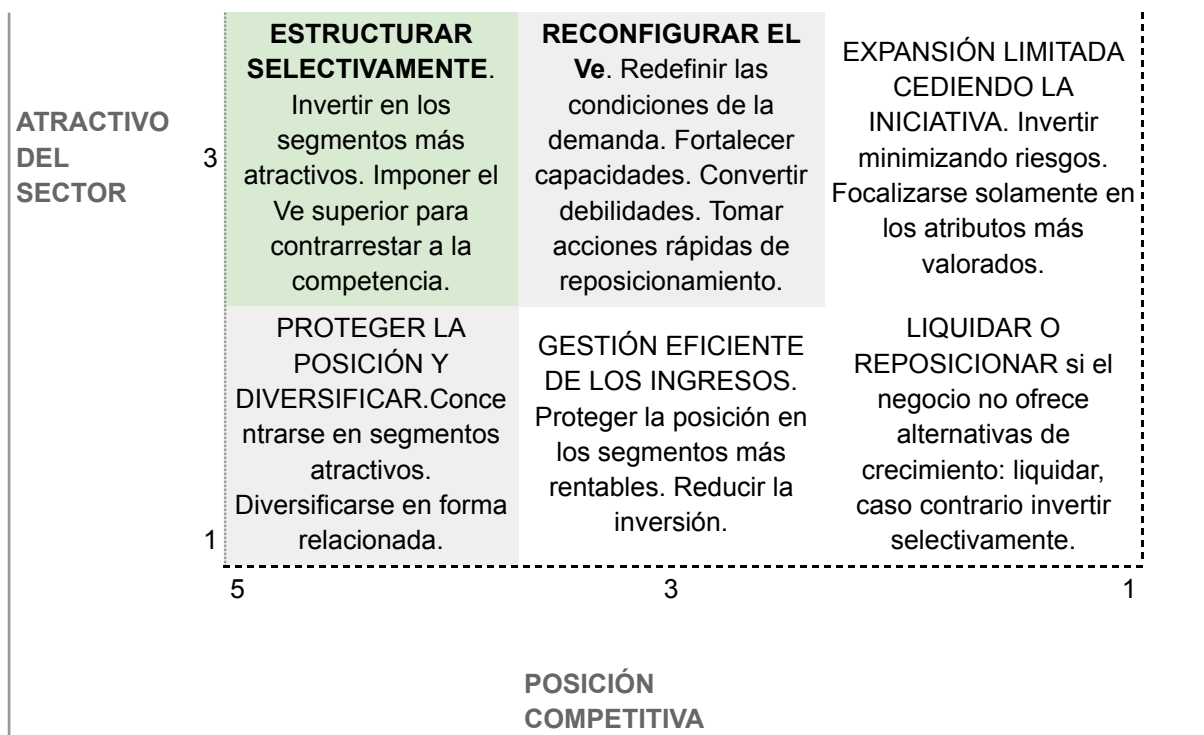
VARIABLE ATRACTIVO DEL SECTOR			
Variable	Ponderación	Nivel de atractivo del sector	Valor
Crecimiento de mercado	0,20	4	0,80
Intensidad de la rivalidad competitiva del sector	0,14	4	0,57
Poder de negociación de los proveedores	0,13	4	0,52
Amenaza de existencia de productos sustitutos	0,05	4	0,20
Poder de negociación de los compradores	0,20	1	0,20
Tamaño de mercado	0,20	4	0,80
Disponibilidad de materias primas y/o insumos	0,08	4	0,32
1,00			
VALOR FINAL ATRACTIVO DEL SECTOR			3,41

VARIABLE POSICIÓN COMPETITIVA			
Variable	Ponderación	Nivel de atractivo del sector	Valor
Participación relativa del mercado	0,15	3,8	0,57
Marca / Imagen institucional	0,15	3,5	0,53
Precio	0,15	3,5	0,53
Capacidad de producción	0,15	3,6	0,54
Eficiencia de la producción	0,25	3,6	0,90
Cultura organizacional	0,15	2,5	0,38
1,00			
VALOR FINAL POSICIÓN COMPETITIVA			3,44

A continuación se representa la matriz Mc Kinsey. La misma es de 3 x 3 y cada cuadrante especifica una recomendación estratégica a seguir. La línea de puntos (...) señala que en el área subyacente, es decir los casilleros superiores de la matriz, se recomiendan estrategias de ataque. Mientras que en los casilleros inferiores de la matriz se recomiendan estrategias de defensa. Es importante aclarar que en los casilleros sombreados en gris, correspondiente a la diagonal no existe precisión de si la estrategia debe ser de defensa o de ataque. Es por ello que se debe tomar la decisión de qué estrategia tomar teniendo en cuenta todo el análisis que se ha realizado hasta ahora.

En el caso de la empresa bajo análisis, se ha visto que el sector es atractivo y además es favorable la posición competitiva de la empresa. Es por ello que se tomarán estrategias de ataque para las unidades de negocio. Se vió oportuno proponer **ESTRUCTURAR SELECTIVAMENTE**, teniendo en cuenta los segmentos más atractivos y tratar de imponer el valor empresarial superior para contrarrestar con la competencia.

5	POSICIÓN PROTECCIONISTA. Invertir para crecer. Concentrar esfuerzos para mantener fortalezas	INVERTIR PARA ESTRUCTURAR. Estructurar en forma selectiva, en las fortalezas y reconvertir las debilidades.	ESTRUCTURAR EN FORMA SELECTIVA. Especializarse en productos. Transformar debilidades.
---	---	---	---



Fuente: elaboración propia sobre la base de HUGO OCAÑA, Dirección estratégica de los negocios.

C.3 Resumen de los resultados obtenidos en el análisis de las dos matrices.

RESUMEN ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL NEGOCIO PRINCIPAL DE LA EMPRESA	
Matriz BCG	Negocio estrella: Se recomienda mantener y aumentar la participación de mercado.
Mc Kinsay	Sugiere realizar acciones dirigidas a mantener las fortalezas: estructurando selectivamente. Propone invertir en los segmentos más atractivos. Imponer el Ve superior para contrarrestar a la competencia.

4.E Oportunidades y amenazas identificadas

A continuación se presentan las oportunidades y amenazas más relevantes:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El tamaño del mercado es muy grande y se encuentra en crecimiento, debido al déficit que existe en infraestructura básica en el país	Alto poder de negociación de los proveedores.
Cercanía geográfica.	Alto poder de negociación de los

	clientes.
Posibilidad de alianza con la competencia.	Sensibilidad al precio por parte de los clientes
Posibilidad de diversificación en obras privadas.	Entorno económico fluctuante.
Existen barreras de entrada al sector, por los altos costos.	Altos costos de financiamiento.
-	Entorno político inestable e incierto, afectando en decisiones de financiamiento (cambios en prioridades políticas) y también en procesos de licitación.

4.F Análisis FODA

A continuación se muestran las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que pudieron observarse en la etapa de diagnóstico organizacional. Luego, a partir de las cualidades más relevantes se propondrán acciones a seguir de manera estratégica mediante el análisis de la matriz FODA.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El tamaño del mercado es muy grande y se encuentra en crecimiento.	Alto poder de negociación de los proveedores.
Cercanía geográfica.	Alto poder de negociación de los clientes.
Existen barreras de entrada al sector.	Sensibilidad al precio por parte de los clientes
Existe déficit en infraestructura básica en el país.	Crisis económicas en el país. Entorno económico fluctuante. Atrasos en los pagos del sector público
Posibilidad de alianza con la competencia.	Altos costos de financiamiento.
Posibilidad de diversificación en obras privadas.	Entorno político. Afecta en decisiones de financiamiento (cambios en prioridades políticas) y también influye en procesos de licitación.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Visión simple. Ideal colectivo de fácil aprendizaje. Las políticas son claras y precisas.	Falencias Administrativas

Misión abierta. Clara definición del cliente	Herramientas de calidad poco implementadas en algunos sectores.
Cultura anticipadora. Actitud proactiva. Eficiencia para controlar costos.	Es una empresa enfocada en obra pública.
Estructura flexible. Se adapta rápidamente a los cambios.	Falta de comunicación.
Se generaron diferencias en la Administración Financiera.	Falta de protocolo familiar y plan de sucesión.
En adquisiciones: Maquinaria propia que permite tiempos de respuesta diferenciales. La empresa tiene alto apalancamiento operativo.	No hay una gestión comercial programada.
Equipo técnico altamente capacitado y enfocado.	-

F.1 Matriz FODA.

De acuerdo al resumen de los resultados de las matrices anteriores, se vió oportuno mantener y aumentar la participación de mercado. Así también se sugirieron realizar acciones para mantener las fortalezas e invertir en segmentos más atractivos. A partir de ese análisis también se establece la matriz FODA de la siguiente manera:

EXTERNAS / INTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	El tamaño del mercado es muy grande y se encuentra en crecimiento.	Entorno político. Afecta en decisiones de financiamiento (cambios en prioridades políticas) y también influye en procesos de licitación.
	Posibilidad de alianza con la competencia.	Alto poder de negociación de los clientes.
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
Estructura flexible. Se adapta rápidamente a los cambios.	FO: Seleccionar potenciales clientes en zonas geográficas objetivo y darse de alta como proveedores.	FO: Establecer acciones de comunicación para dar a conocer el valor empresario. (Página web)
Maquinaria propia que permite tiempos de respuesta diferenciales. La empresa tiene alto apalancamiento operativo. Equipo técnico		

altamente capacitado y enfocado.		
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
Ausencia de protocolo familiar y Plan de sucesión. Es una empresa enfocada solo en obra pública.No hay un plan de acción comercial	DO: Implementar acciones de coordinación con la familia empresaria para repensar el futuro del negocio: elaborar un protocolo familiar.	DA: Elaborar plan de acción comercial para buscar y atraer potenciales clientes privados.

4.G Proceso de diseño del modelo de negocios. Modelo CANVAS

En este apartado se muestra en primer lugar el diseño del modelo de negocios que actualmente tiene la empresa. Luego se realizará una propuesta de un nuevo modelo de negocios. La misma implica un mayor acercamiento a clientes privados.

G.1 Modelo actual de CANVAS

A continuación se representa el modelo CANVAS que actualmente tiene la empresa:

Modelo CANVAS Actual del Negocio			
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES
- Alquiler de maquinarias: Delfer, Finning y Sullair. - Proveedor de caños y accesorios: Royo (caños de acero), Ital Vinil (cañería plástica para redes de gas) y Cintolo Hnos. (accesorios). Poca oferta, por ende, irremplazable. - Subcontratistas: Testing - Empresas de la competencia con las que trabajan en modelo UTE.	Selección de obras, planificación técnica, cotización y licitación. Ejecución y financiamiento de obras de gas y saneamiento principalmente. Servicios de ingeniería en general.	Ofrecer servicios de ingeniería, principalmente servicios sanitarios y gas (tendido de cañería de agua, gas o cloaca) con maquinaria propia de última generación y un equipo de trabajo altamente calificado y con experiencia en el rubro.	Cliente principal: el estado. Clientes secundarios: empresas contratistas. Es una relación de cooperación basada en la confianza. Es principalmente racional dado que se define por licitación.
	RECURSOS CLAVE		CANALES

	- Know how por vasta trayectoria, reconocido en antecedentes en Registro de ejecución de obras. - Maquinaria especializada. - Recursos humanos altamente calificados.		La relación transaccional es mediante licitación pública u obras de emergencia.
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTES DE INGRESOS	
Costos por proyecto: Son costos variables, representan un 90% de la estructura de costos. Incluye: Remuneraciones, compra de materiales, alquiler equipos, pago a subcontratistas, gastos varios de obra, amortización bienes de uso, repuestos y reparaciones, seguros, combustibles y servicios técnicos de obra. Costo de administración: Los gastos administrativos representan un 4% del total de la estructura de costos. También incluye remuneraciones al personal fijo, impuestos, sellados, tasas y contribuciones, gastos y comisiones bancarias, repuestos y reparaciones. Costo de comercialización: Representan un 3% del total de la estructura de costos. Incluye también amortización bienes de uso, combustible y lubricantes, alojamientos y alquileres.		Ingresos por ventas: acorde a pliego licitatorio o cliente. Ingresos financieros: Intereses ganados por plazo fijo, Fondo Común de Inversión.	

Como puede observarse, el modelo se basa principalmente en su trayectoria y experiencia, como también en la capacidad de dar respuesta gracias a la gran cantidad de maquinaria calificada y a sus recursos humanos calificados. También se ve reflejado que en la relación con sus socios claves y clientes, al trabajar principalmente con el estado, puede haber una gran vulnerabilidad ante cambios políticos. También se muestra que sus proveedores claves son grandes empresas.

G.2 Modelo propuesto de CANVAS:

El modelo que se propone tiene como base la estrategia definida anteriormente de mantener o aumentar la participación de mercado y también la matriz FODA. Para ello

se sugiere mantener el modelo CANVAS anterior y agregar algunos aspectos detallados a continuación:

- Elaborar plan de acción para buscar y atraer potenciales clientes privados.
- Crear un departamento de gestión comercial: participar de eventos de la cámara de comercio.
- Invertir en estrategias de marketing industrial para dar a conocer la empresa a otros segmentos de clientes. Establecer acciones de comunicación para dar a conocer el valor empresario. (Página web, instagram, y otros medios de comunicación).
- Invertir en relaciones comerciales para aliarse con la competencia y ampliar la participación de mercado. Establecer socios estratégicos claves en cada región.
- Segmentar los centros de costos para tener cada proyecto diferenciado en su rentabilidad.
- Considerar a la familia empresaria como socio clave: Implementar acciones de coordinación con la familia para repensar el futuro del negocio: elaborar un protocolo familiar.

Modelo CANVAS Propuesto			
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES
- Alquiler de maquinarias: Delfer, Finning y Sullair. - Proveedor de caños y accesorios: Royo (caños de acero), Ital Vinil (cañería plástica para redes de gas) y Cintolo Hnos. (accesorios). Poca oferta, por ende, irremplazable. - Subcontratistas: Testing - Empresas de la competencia con las que trabajan en modelo UTE. +Familia empresaria como socio clave.	Selección de obras, planificación técnica, cotización y licitación. Ejecución y financiamiento de obras de gas y saneamiento principalmente. Servicios de ingeniería en general.	Ofrecer servicios de ingeniería con maquinaria propia de última generación y un equipo de trabajo altamente calificado y con experiencia en el rubro.	Cliente: el estado y empresas contratistas +Clientes de empresas privadas
	RECURSOS CLAVE		CANALES

	- Know how por vasta trayectoria, reconocido en antecedentes en Registro de ejecución de obras. - Maquinaria especializada. - Recursos humanos altamente calificados. +Departamento de Gestión Comercial.		La relación transaccional es mediante licitación pública u obras de emergencia. +Página web de la empresa, instagram y otros medios de comunicación. +Participación de eventos empresariales y Cámara de la Construcción. +Acercamiento de la propuesta de valor a cada cliente potencial.
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTES DE INGRESOS	
Costos por proyecto: Son costos variables, representan un 90% de la estructura de costes. Incluye: Remuneraciones, compra de materiales, alquiler equipos, pago a subcontratistas, gastos varios de obra, amortización bienes de uso, repuestos y reparaciones, seguros, combustibles y servicios técnicos de obra. + Centro de Costo por proyecto. Costo de administración. Costo de comercialización. + Costo de Gestión Comercial.		Ingreso por venta (realización de obra) Ingresos financieros (inversión) Alquiler de maquinarias.	

Capítulo 5: Consideraciones acerca de la empresa, como empresa familiar:

En el presente capítulo se manifestarán algunas consideraciones y recomendaciones para la familia empresaria. Teniendo en cuenta el ciclo de vida de la empresa familiar y el tipo de empresa, se detalla una guía sugerida para la elaboración del Protocolo Familiar de la empresa.

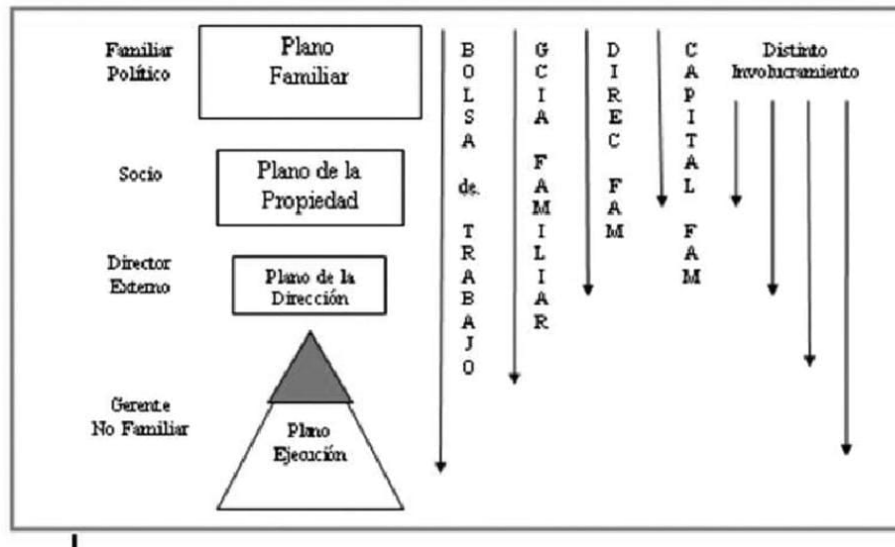
A) Ciclo de vida de la empresa familiar.

ETAPA	FAMILIA		EMPRESA	
1°	Fundador y propietario	Seguridad económica de una familia	Emprender	Sobrevivir.
		Planificación de la transmisión del patrimonio		Crece.
		Sucesión		
2°	Hermanos socios	Lograr armonía y trabajo en equipo.	Profesionalizar	Revitalizar la estrategia.
		Mantener propiedad en manos de la familia.		Formalizar sistemas de dirección.
		Sucesión.		
3°	Múltiples miembros de la familia son accionistas	Dividendos.	Empresa con varios negocios	Asignación de recursos.
		Liquidez para los accionistas.		Control de inversiones.
		Financiación de la empresa.		Estrategia corporativa.
		Participación de la familia en la empresa.		Cultura.
		Resolución de conflictos con accionistas.		Relaciones entre accionistas.
		Transmisión de la cultura de la empresa.		Liderazgo y sucesión.

Fuente: Elaboración propia según libro de Miguel Ángel Gallo.

Con respecto a la empresa familiar, la empresa se encuentra en la segunda etapa donde los hermanos son socios. En este ciclo Miguel Ángel Gallo, profesor de la Universidad de Navarra, sugiere profesionalizar. Ya sea *revitalizando la estrategia y/o también formalizando los sistemas de dirección*.

B) Tipo de Empresa Familiar.



Fuente: PERKINS, Guillermo L. *Empresas familiares*.

Actualmente el modelo de la empresa es de *Bolsa de trabajo o de comercio*, ya que los familiares pueden ocupar cualquier puesto posible, incluso en tareas operativas.

Por lo general, no es recomendable este tipo de empresas familiares cuando ya crecen. Ya que suele ser ocasión de conflictos internos. Por ello se propone que la empresa adopte una política en la que los familiares puedan trabajar hasta el directorio, incluso también en niveles ejecutivos. Las dos opciones que se proponen para HCO SA son las siguientes, siendo la mejor alternativa la de *Dirección familiar*.

- Gerencia familiar: Un familiar puede ocupar roles de gerente, director y propietario.
- Dirección familiar: Un familiar puede ocupar roles de director y propietario.

C) Sugerencias finales acerca de la creación de un *protocolo familiar*

A efectos de evitar las crisis que pueden presentarse en las empresas familiares, se sugiere la elaboración y firma de un Protocolo Familiar que incluya los siguientes aspectos:

1. **Establecer criterios para trabajar en la empresa siendo familia:** Tales aspectos pueden incluir: formación académica necesaria, conveniencia de que los estudiantes miembros de la familia empresaria puedan realizar prácticas de verano en la misma para familiarizarse con el negocio. También, se recomienda siempre evitar que un familiar ingrese a trabajar a la empresa si no hay una

necesidad de cubrir una vacante de manera formal. Finalmente podría agregarse en este apartado la conveniencia o no del ingreso de familiares políticos.

2. **Diseñar un Plan de Carrera para familiares empleados**, o así también podría diseñarse un plan de carrera para familiares que muestren interés en trabajar en la empresa. Se recomienda que los jóvenes profesionales realicen sus primeros años en otra empresa a fin de adquirir mayor experiencia. También se sugiere incentivar a los miembros de la familia que realicen maestrías u otro tipo de formación académica de postgrado.
3. **Evaluación de los familiares que trabajan en la empresa**: Así como se sugiere evaluar a todos los empleados, también se recomienda que todos los familiares que trabajan en la empresa tengan una evaluación anual de su performance. A efectos de evitar cualquier conflicto se recomienda que el evaluador sea un tercero ajeno a la familia y a la empresa. Podría contratarse alguna consultora que, con la sensibilidad y cuidados necesarios, pueda realizar esta tarea.

4. Sistema de remuneración anual.

Como principio básico, los ingresos totales de cada uno de los Miembros de la familia empresaria deberían incluir:

- Salario fijo por su trabajo (en el caso en que su función sea de empleado o ejecutivo).
- Honorarios por cargos directivos (por participar del Directorio).
- Dividendos por las utilidades de la empresa familiar. Solo le corresponde dividendo a los accionistas (es decir a los dos hermanos, no a sus hijos).

Pueden existir familiares que brinden servicios profesionales independientes de la Empresa Familiar, en estos casos se puede considerar como cobro por servicios prestados siendo proveedor de la organización.

Por otra parte, podría establecerse que cualquier familiar que acerque a la empresa un proyecto o negocio de interés pueda recibir una participación del mismo.

5. **Beneficios familiares**: Se puede establecer beneficios por ser parte de la familia. Los mismos pueden incluir: obra social, posibilidad de primera vivienda, posibilidad de tener un vehículo, acceder a un programa de intercambio en el exterior, otras capacitaciones, etcétera. Para ello la empresa debe crear un fondo de liquidez para tal fin en la medida de lo posible.

6. Sugerencia de crear un Consejo Familiar: Finalmente, se sugiere la creación de un Consejo Familiar que pueda hacer efectivo el protocolo. Entre las principales funciones del mismo incluye:

- Dirigir y organizar la sucesión en la Empresa Familiar, en base a los valores y cultura de la Familia.
- Defender los derechos de los miembros de la Familia que no trabajen en la Empresa Familiar.
- Recibir y analizar las informaciones sobre la marcha y las decisiones de la Empresa Familiar y sobre la conveniencia o no de dar apoyo a las mismas. Deliberar y consensuar sobre las diferencias en la interpretación del contenido del Protocolo Familiar.
- Realizar y reformar el Protocolo Familiar si fuera necesario conforme a su seguimiento.
- Definir los Beneficios y Gastos sobre los cuales la Familia se hará cargo.
- Definir el uso de las propiedades por parte de los miembros de la Familia.
- Crear ámbitos de reflexión sobre temas de Familia y diferencias que aparezcan.
- Resolver problemas que se produzcan entre algún familiar y la Empresa.
- Evaluar el comportamiento de los miembros de la familia, trabajen o no en la Empresa, ya que cualquier mal comportamiento impacta en la empresa aunque no trabajen en la misma.

Conclusión

La empresa HCO SA tiene un gran potencial dado su trayectoria y su experiencia en el rubro. Su visión simple permite a cada uno de los miembros de la organización asimilar el ideal colectivo como también las políticas de la empresa. Por otra parte, al tener una misión abierta, es capaz de conocer muy bien a su cliente y lo que éste necesita. Sabe adecuarse a sus requerimientos y exigencias. Respecto a su estructura flexible, permite que en épocas donde hay menor demanda de infraestructura, la empresa pueda adaptarse rápidamente reduciendo sus costos fijos. Las personas que trabajan en la organización tienen un fuerte sentido de cooperación y colaboración para desempeñarse en diversos roles acorde a la necesidad. Finalmente, por tener una alta identidad orientada a la diferencia genera una *cultura anticipadora* que permite también anticiparse a los cambios por la creación de equipos de trabajo donde prima la cooperación.

El sector de negocios donde está inmerso representa una gran oportunidad debido a la necesidad de infraestructura que hay hoy en La Argentina. Es de vital importancia lograr alianzas claves con empresas de otras regiones, así también con sus proveedores. Se recomienda establecer acciones de comunicación tanto internas como externas para hacer de los empleados y proveedores *embajadores* de la firma. Y así también lograr potenciar los canales de distribución.

Está en manos de la familia empresaria y de la Dirección llevar a cabo estrategias que ayuden a mantener y aumentar la participación del mercado a fin de lograr hacer próspero el negocio en la siguiente generación. Se recomienda seleccionar potenciales clientes en zonas geográficas estratégicas como también elaborar un plan de acción comercial.

Finalmente se sugiere la creación y firma de un protocolo familiar que permita establecer reglas claras de actuación entre la familia, el patrimonio y la empresa familiar. El mismo debería incluir también una transición generacional hacia la tercera y demás generaciones.

Anexos

A) Diagnóstico de la Visión Empresaria (Vi)

DIAGNÓSTICO DE LA VISIÓN EMPRESARIA					
FACTORES		No siempre	Pocas Veces	Solo para los casos relevantes	Siempre
1	Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc)			0,8	
2	Ante la incertidumbre propia del entorno, ¿realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?	0			
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)		0,25		
4	Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización			0,8	
5	Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.		0,25		
6	Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización		0,25		

7	Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				1
	La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas)		0,25		
8	La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización			0,8	
9	Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización				1
10	La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.			0,8	
11	Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.			0,8	
12	Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.			0,8	
13	Idem para la cooperación entre los miembros			0,8	
14	Existen criterios de solidaridad entre los miembros.			0,8	
15	Existen políticas expresas de responsabilidad social empresarial		0,25		
16	Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.		0,25		
17	Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.			0,8	
18	Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia				1

19	Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.			0,8	
20	Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.			0,8	
21	Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.				1
22	. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				1
23	Ídem respecto de su transparencia empresarial.				1
24	Se alienta el trabajo en equipo				1
25	Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				1
26	La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas)		0,25		
27	Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.	0			
TOTAL		(0*2)	(0.25*6)	(0.8*11)	(1*8)
		0	1.5	8.8	8
		18.3/27 = 0.68			
Escala y tipificación: De 0 a 0,40 Visión Difusa. De 0,41 a 0,60 Visión Compleja. De 0,61 a 0,80 Visión Simple. De 0,79 a 1 Visión Concentrada		VISIÓN SIMPLE			

B) Diagnóstico de la Misión de Negocio.

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

9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?	0			
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?				1
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?	0			
12	¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?				1
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?				1
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?				1
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?	0			
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?				1
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?				1
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?				1
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?				1

20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?				1
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?				1
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?				1
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes	0			
24	¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?				1
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?			0,8	
26	Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?				1
27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?				1
28	Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?				1
29	¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?				1
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				1

	mismos				
31	¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?				1
32	¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?				1
33	¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?				1
34	¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?				1
35	¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?				1
36	¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?	0			
37	¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?			0.8	
38	¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?			0,8	
39	¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?				1
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,				1

administrativos...?				
TOTAL	6*0	0*0,2	3*0,8	31*1
	0	0	2,4	31
	0,835			
Escala y tipificación: 0 a 0,40: Misión Cerrada. 0,41 a 0,60: Misión Inestable. 0,61 a 0,80: Misión Rígida. 0,81 a 1,00: Misión Abierta.	MISIÓN ABIERTA			

Referencias:

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

C) Diagnóstico de la Cultura organizacional (Cu)

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA EMPRESARIAL			
	SI	NO	FACTORES
1	X		¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?
2		X	¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?
3	X		¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?
4	X		¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?
5	X		¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?
6	X		¿Todas las tareas de la Institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?
7	X		¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?
8	X		¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?
9		X	¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución les cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades?
10	X		¿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	X		¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?
12	X		¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?
13	X		¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?
14	X		¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?
15	X		¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?
16		X	¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?
17	X		¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?
18	X		¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?
19		X	¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?
20	X		¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?
21	X		¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?
22		X	¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?

23		X	¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?
24	X		¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?
25	X		¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponda?
26	X		¿Algunas tareas se encuentran libres de estrictos procedimientos y controles de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su propia iniciativa? (siempre considerando el nivel de responsabilidad que le compete).
27		X	¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?
28	X		¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?
29	X		¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?
30		X	¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?
22 8 22*1 8*0 22/30 = 0,73			TOTAL
Escala y tipificación: 0 a 0,40: C. Rezagada. 0,41 a 0,60: C. Seguidora. 0,61 a 0,80: C. Anticipadora. 0,81 a 1,00: C. Innovadora.			CULTURA ANTICIPADORA

D) Diagnóstico de la Estructura organizacional.

DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
FACTORES		No siempre	Pocas Veces	Solo para los casos relevantes	Siempre
		0	0,2	0,8	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.				1
2	Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.			0,8	
3	Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.			0,8	
4	Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos,y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.			0,8	
5	Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.			0,8	
6	No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización.		0,2		
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.			0,8	
8	La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.				1
9	En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal- que atente al clima de trabajo.				
10	La Institución – a través de quien corresponda observa sistemáticamente los cambios de los clientes.				1

11	Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata.				1
12	En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal			0,8	
13	La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda.				1
14	Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios				1
15	La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.			0,8	
16	Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario.			0,8	
17	Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.			0,8	
18	Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.				1
		0	0,2	7,2	7
TOTAL		0,8			
Escala y tipificación: 0 - 0,40 = Estructura Burocrática. 0,41 - 0,60 = Estructura Rezagada. 0,61 - 0,80 = Estructura Flexible. 0,81 - 1,00 = Estructura Innovadora		ESTRUCTURA FLEXIBLE			

E) Análisis de las variables de Nivel 1

Nivel de Variable	Variable	Gran Amenaza	Leve Amenaza	Leve Oportunidad	Gran Oportunidad	Valor
NIVEL 1: CLIENTES		1	2	4	5	
	Tamaño de mercado				5	5
	Crecimiento del mercado				5	5
	Elasticidad de la demanda		2			2
	Propensión al consumo			4		4
	Poder adquisitivo			4		4
	Capacidad de compra		2			2
	Relación clientes actuales/ clientes potenciales		2			2
	Costo de cambio de los clientes hacia la competencia				5	5
	Demanda de servicios (valor agregado)				5	5
	Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización	1				1
	Condición del Valor cliente	1				1
	Cercanía geográfica				5	5
	Hábitos de compra			4		4
	Sensibilidad al precio	1				1
	Sensibilidad a la marca				5	5
	Sensibilidad a los criterios de señalamiento		2			2
	Tamaño de los clientes potenciales				5	5
	Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa				5	5
	Grado de fidelización de los clientes con la competencia				5	5
	Fidelización por diferencias	1				1
	Fidelización por precio	1				1
VALOR FINAL VARIABLE - CLIENTE						3,33

Nivel de Variable	Variable	Gran Ame naza	Leve Amenaza	Leve Oportunidad	Gran Oportunid ad	Valor
	Número de competidores importantes	1				1
	Homogeneidad de las empresas		2			2
	Especificidad de los activos	1				1
	Condiciones cambiantes de la oferta y demanda			4		4
	Concentración y equilibrio entre los competidores		2			2
	Crecimiento de la industria			4		4
	Costos fijos del sector			4		4
	Diferenciación del producto y servicio			4		4
	Identificación de la marca		2			2
	Costo de cambio	1				1
	Diferenciación de procesos y servicios			4		4
	Precios de los productos				5	5
	Facilidades financieras				5	5
	Intensidad de los programas comunicacionales				5	5
	Líneas de productos comercializadas	1				1
	Requerimientos de infraestructura			4		4
VALOR FINAL VARIABLE - EMPRESA						3,06
Nivel de Variable	Variable	Gran Ame naza	Leve Amenaza	Leve Oportunidad	Gran Oportunid ad	Valor
NIVEL 1: COMPETENCI A		1	2	4	5	
	Grado de iniciativa de la competencia				5	5
	Estrategias observables de la competencia				5	5
	Políticas de precios del competidor			4		4
VALOR FINAL VARIABLE - COMPETENCIA						4,67
VALOR FINAL VARIABLE NIVEL 1						3,69

F) Análisis de las variables de Nivel 2:

Nivel de Variable	Variable	Gran Amenaza	Leve Amenaza	Leve Oportunidad	Gran Oportunidad	Valor
NIVEL 2: PROVEEDORES		1	2	4	5	
	Número de proveedores importantes		2			2
	Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor:		2			2
	Diferenciación de los productos de los proveedores			4		4
	Costo de cambio de los proveedores			4		4
	Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante				5	5
	Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costo de la industria		2			2
VALOR FINAL VARIABLE - PROVEEDORES						3,17

Nivel de Variable	Variable	Gran Amenaza	Leve Amenaza	Leve Oportunidad	Gran Oportunidad	Valor
NIVEL 2: POSIBLES NUEVOS INGRESANTES		1	2	4	5	
	Economías de escala				5	5
	Diferenciación del producto			4		4
	Identificación de la marca				5	5
	Requerimientos de capital				5	5
VALOR FINAL VARIABLE - POSIBLES NUEVOS INGRESANTES						4,75

Nivel de Variable	Variable	Gran Amenaza	Leve Amenaza	Leve Oportunidad	Gran Oportunidad	Valor
-------------------	----------	--------------	--------------	------------------	------------------	-------

					ad	
NIVEL 2: BARRERAS GUBERNAMENTALES - ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES		1	2	4	5	
	Protección a la industria			4		4
	Entes reguladores				5	5
VALOR FINAL VARIABLE - Barreras Gubernamentales -Actores estatales y no estatales						4,50

VALOR FINAL VARIABLE NIVEL 2

4,14

G)Análisis de las variables de Nivel 3:

Nivel de Variable	Variable	Gran Amenaza	Leve Amenaza	Leve Oportunidad	Gran Oportunidad	Valor
NIVEL 3: Variables del entorno		1	2	4	5	
	Entorno económico	1		4		5
	Entorno socio cultural		2			2
	Entorno legal			4		4
	Entorno político: Decisiones de financiamiento		2			2
	Entorno político: Procesos de licitación y contratación		2			2
	Entorno tecnológico				5	5
VALOR FINAL VARIABLE NIVEL 3						3,33

Bibliografía

- Bravo Peláez, O. (2014). Cómo elaborar un plan de negocios. Serie Negocios.
- Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional (10a ed.). México: Cengage Learning.
- Comité de Análisis del Foro de Análisis Económico de la Construcción. (2022). Las necesidades de inversión en infraestructura económica en Argentina (Documento de Trabajo No. 59). Buenos Aires: Economic Trends S.A.
- Dodero, S. (2019). El método EFE. Buenos Aires: El Ateneo.
- Gallo, M. Á. (1997). La empresa familiar. Barcelona: Biblioteca IESE de Gestión de Empresas.
- Jones, G. (2008). Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones (5ta ed.). México: Pearson Educación.
- Lamattina, M., & Ferrari, N. (2002). "Scanning" las dimensiones ambientales: Incertidumbre, cambio y complejidad. Mendoza: FCE – UNCuyo, Jornadas de Ciencias Económicas.
- Mintzberg, H. (1996). Diseño de organizaciones eficientes (1a ed., 5a reimpr.). Buenos Aires: El Ateneo.
- Ocaña, H. R. (2016). Dirección Estratégica de los Negocios (teoría y práctica). Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Perkins, G. (2017). Empresas Familiares: Dirigiendo lo nuestro. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL.
- Ward, J. (2006). El éxito en los negocios de familia: Reflexiones sobre el saber no convencional. Inglaterra.



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 22 de marzo del 2024.



María Paz Ojeda Gassull
Firma y aclaración

.....29191.....
Número de registro

.....39237294.....
DNI