



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATEGIAS DE NEGOCIO: ESTUDIO DE CASO EDIUNC

Trabajo de Investigación

POR

Florencia Fabianic

DIRECTOR:

Prof. María Fernanda Maradona

M e n d o z a - 2 0 1 6

Índice

INTRODUCCIÓN	1
<hr/>	
CAPÍTULO I	
CASO DE ESTUDIO: EDIUNC	3
<hr/>	
1. ASPECTOS INTRODUCTORIOS	3
2. ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS	6
2.1. Diagnóstico del perfil del estratega	6
2.2. Diagnóstico de la visión, misión, cultura y estructura de la empresa	9
2.3. El factor de individuación	17
3. DIFERENCIA Y EFICIENCIA	19
3.1. Estimación del factor de sofisticación	19
3.2. Estimación del factor de optimización	21
3.3. Resultado del valor empresario	23
<hr/>	
CAPÍTULO II	
ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS	26
<hr/>	
1. VARIABLES DE NIVEL 1	27
1.1. Clientes	27
1.2. Empresas	31
1.3. Competencia	35
2. VARIABLES NIVEL 2	36
2.1. Proveedores	36
2.2. Posibles nuevos ingresantes	38
2.3. Productos sustitutos	39
2.4. Actores estatales y no estatales	40
3. ANÁLISIS DE LA VARIABLE NIVEL 3	41
4. ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS	45
4.1. El segmento de la industria donde compita la empresa	45
4.2. El grupo estratégico donde compita la empresa	47
4.3. La posición competitiva de la empresa en el segmento	49
4.4. La etapa del ciclo de vida del negocio	49
<hr/>	
CAPÍTULO III	
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y POSICIÓN COMPETITIVA	53
<hr/>	
1. FORMACIÓN DE ESCENARIOS	53
2. ANÁLISIS MATRICIAL DE LA COMPETENCIA Y POSICIÓN COMPETITIVA	56
3. POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA	56
4. ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA EMPRESARIA	57
4.1. Desarrollo de la matriz BCG (boston consulting group)	58
4.2. Desarrollo de la matriz Mc Kinsey	60
5. MATRIZ ADL (ARTHUR D. LITTLE)	63
<hr/>	

CAPÍTULO IV	
FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	65
<hr/>	
1. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIOS	65
2. ESTRATEGIA DE PRECIOS	67
3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARCA	68
4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	69
5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	70
6. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	72
7. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA FUNCIONAL	73
CONCLUSIÓN	75
<hr/>	
BIBLIOGRAFÍA	77
<hr/>	
ANEXO	79
<hr/>	

Introducción

Cada vez es mayor la necesidad de estudiar las industrias culturales como un área diferenciada de interés para los economistas, los especialistas en estadística, los expertos en cultura y los dirigentes que elaboran políticas públicas, ya que refleja que cada vez existe una mayor conciencia del papel de vital importancia que juegan las industrias culturales en el contexto socio-económico actual tanto por su potencial económico como por servir de elemento vehicular para la difusión de la diversidad cultural.

El término industria cultural surge a partir de estudios internacionales y el mandato de la UNESCO, éste se refiere a aquellas industrias que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos que sean intangibles y de naturaleza cultural. Las industrias culturales incluyen generalmente los sectores editorial, multimedia, audiovisual, fonográfico, producciones cinematográficas, artesanía y diseño.

A partir de lo explicitado se analizará en particular el sector editorial de la mano de la Editorial de la Universidad Nacional de Cuyo, Ediunc, la cual es una unidad de servicio de la Secretaría de Extensión Universitaria.

En este trabajo de investigación, a partir de la realidad de la Ediunc, se realizará un estudio exhaustivo sobre las estrategias de negocio de la misma, para mejorar en eficiencia y efectividad. Es por ello, que se estudiará la organización internamente, utilizando cuestionarios de diversa índole y realizando entrevistas a personas pertenecientes a la misma, donde se tratará de descubrir qué tipo de modelo competitivo sigue la Ediunc, cuál es su identidad, qué es lo que hace la diferencia y cómo lograr la eficiencia, lo que nos permitirá obtener un valor empresario determinante para la vida de la editorial.

Por otro lado, se analizará los factores externos que influyen directa e indirectamente en la Ediunc, por lo que se realizará un análisis del sector de negocios. Se dividirán a todas las variables en tres niveles y las mismas serán calificadas en función de su impacto favorable o desfavorable en la empresa. Este análisis, servirá para descubrir las potenciales amenazas como así también las mejores oportunidades.

Continuando con el trabajo, se realizará un análisis de la competencia y de la posición competitiva de la misma, identificando la Unidad Estratégica de Negocio, utilizando un análisis matricial de portafolio cuyo propósito es determinar cuáles son las condiciones o posicionamiento que posee cada UEN dentro del negocio y asimismo establecer cuál es la situación financiera de la cartera de negocios.

A partir de toda la información recopilada y analizada, se estará en condiciones de formular la o las estrategias, lo que permitirá a la organización plasmar todo lo anterior en acciones concretas. Consideramos que esta investigación no solo le permitirá a la Ediunc conocer a fondo aspectos propios del negocio, sino que se adentrará en una nueva perspectiva del negocio llevando a que esas acciones concretas se transformen en una ventaja competitiva.

CAPÍTULO I

CASO DE ESTUDIO: EDIUNC

1. ASPECTOS INTRODUCTORIOS

La Editorial de la Universidad Nacional de Cuyo, Ediunc fue fundada en el año 1990 por René Gotthelf y se encuentra ubicada actualmente en la calle Sarmiento 607, esquina 25 de mayo, ciudad de Mendoza. (Ediunc Digital, 2015)

Ediunc es una empresa en el sentido de la primera definición que da de ese término el diccionario de la RAE, pero no es una empresa en el sentido de la segunda acepción. Cito ambas: "*1. f. Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo. 2. f. Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos*" (RAE, 2015). La Ediunc no tiene fines lucrativos, más allá de que venda sus productos, lo que puede afirmarse con su visión y misión.

Su misión es aportar a la visibilidad pública del conocimiento científico, académico y cultural de manera profesional y eficiente, a través de la edición y difusión de publicaciones originales y de calidad.

Para ello cerca de 12 personas (entre personal estable y colaboradores eventuales) conforman un equipo de trabajo y se dedican arduamente a su labor. Cada una de ellas ocupa diferentes cargos y cumple distintos roles. La organización cuenta con un área de dirección y coordinación editorial, otra de diseño editorial y edición de imágenes, un área de corrección y edición de textos, otra de post-edición, prensa y comunicación, un área de administración y stock, un área de comercialización y finalmente un área especializada en desarrollo web.

Ediunc cuenta, como dijimos anteriormente, con su librería universitaria, donde el cliente puede informarse sobre los libros que integran el catálogo. Puede hacerlo también a través del catálogo online, asesorarse sobre libros de otras editoriales universitarias o sobre otros puntos de venta. Si fuese necesario la organización cuenta con el servicio de entrega a domicilio de libros adquiridos a distancia.

Con respecto a los autores que se animan y adentran en el proceso de edición de un libro, en la sede de la editorial pueden informarse sobre el proceso, los requisitos y los recursos con los que cuentan, entre otras cosas, para editar su propio libro.

La editorial cuenta con una gran diversidad de libros, es por ello que hablamos de una bibliodiversidad, que abarca diversas temáticas entre ellas: artes; ciencias básicas y tecnológicas; ciencias de la salud; ciencias sociales y humanas; etc. Como así también podemos encontrar diferentes colecciones: "Ida y Vuelta", "Indagaciones", "A Contrapelo", "Artes y Partes", "Encuentros", "Lesas humanidad", "Manuales", "Territorios" y otros más.

Si nos situáramos en lo que respecta a la editorial a nivel organizacional, la misma se ha propuesto alcanzar ciertos objetivos generales y otros más específicos. Comenzando por los objetivos generales:

- Desarrollar una política editorial específica, a iniciativa de la propia Ediunc, la SEU y otras instancias de la UNCuyo.
- Seguir insertando a Ediunc como sello editorial con identidad propia en el medio local, nacional e internacional, a través de productos y acciones innovadores en el quehacer editorial y difusión de los conocimientos.
- Contribuir a una mayor y mejor circulación de la producción intelectual de la UNCuyo, y al acceso al conocimiento de la ciudadanía en su conjunto.
- Estimular la producción de textos escritos y otros productos de visibilización del conocimiento en la UNCuyo.
- Constituirse como una apoyatura a los pilares básicos de la universidad: docencia, investigación (incluida su transferencia) y extensión.

Y continuando con los objetivos específicos:

- Combinar la publicación de las ediciones de Ediunc en diversos soportes y formatos (digital virtual, cd o dvd, multimedial, en papel, mixto, etc.) según las características del producto y las necesidades del público previsto.
- Renovar las modalidades de distribución y comercialización de los productos editados.
- Desarrollar un catálogo propio, con colecciones temáticas.
- Generar una política de difusión y comunicación para promover Ediunc y sus productos a nivel local, nacional, regional e internacional.
- Difundir y distribuir de la manera más amplia posible los productos editados por Ediunc.
- Coordinar con otras secretarías y dependencias del rectorado acciones y productos para la circulación de la producción intelectual de la UNCuyo.

- Coordinar y promover acciones de publicación y circulación de la producción intelectual con las distintas unidades académicas, priorizando aquellas más relegadas.
- Aportar a la coordinación con otras instituciones (provinciales, nacionales y regionales) para la edición, circulación y difusión de publicaciones.
- Asesorar a los docentes, investigadores, estudiantes y demás integrantes de la comunidad universitaria en el proceso de escritura y producción de textos y otros productos para la transferencia de sus prácticas.
- Estimular la presencia de la UNCuyo en redes y coordinaciones de editores y difusores del conocimiento, especialmente universitarios.

Cabe destacar que Ediunc cuenta con una política editorial, ya que la Universidad Nacional es sostenida por fondos públicos y tiene el deber de difundir sus investigaciones y prácticas, así como divulgar socialmente el conocimiento. Es por ello que existe un marco donde se priorizan determinados ejes en su labor editorial:

- Profesionalización de las prácticas editoriales. Se busca la eficiencia y creatividad en cada acción, y la optimización de los recursos.
- Socialización y democratización del conocimiento. Se estimula la libre circulación de publicaciones que vehiculizan el conocimiento producido dentro y fuera de la universidad.
- Especial fomento del pensamiento crítico y la producción artística, intelectual y científica.
- Jerarquización de lo público. Los intereses públicos siempre se colocan por sobre cualquier interés particular, privado o sectorial.

Para poder realizar sus gestiones, la editorial cuenta con el Comité Editorial de Ediunc, el cual está conformado por representantes de cada una de las unidades académicas de la UNCuyo, el/la directora/a de la Ediunc y el secretario de Extensión Universitaria. Su tarea es considerar y evaluar las propuestas editoriales que se presentan, colaborar con la dirección de Ediunc en la ejecución del plan editorial y promover las acciones de la misma dentro y fuera de la Universidad. Para ello se reúne periódicamente, y propone y contacta evaluadores especializados.

Apoya la labor de Ediunc, Acediunc que es la Asociación Cooperadora de la Editorial de la Universidad Nacional de Cuyo, entidad civil sin fines de lucro, cuyo propósito es contribuir al desarrollo de las actividades de la editorial. Fue creada el 27 de Junio de 1990. La misma invita a todas las personas que se sientan identificadas con los fines de la Asociación a ser socios, de acuerdo con las condiciones que establece su estatuto. En ese contexto, existen diferentes categorías de socios, el fundador, los socios adherentes y los honorarios.

Ediunc es miembro de la Red de Editoriales Universitarias Nacionales (REUN), asociación pública, voluntaria y especializada, de alcance en todo el territorio de la Nación Argentina, sin fines

de lucro y de carácter permanente. La misma tiene como objetivos generar un instrumento eficaz para favorecer la promoción, producción, transmisión y circulación del conocimiento y la producción científica y literaria de las universidades nacionales, bajo la forma de productos editoriales. Como así también propiciar la creación, respaldo financiero y crecimiento de editoriales en todas las universidades nacionales argentinas, y facilitar rápida y eficazmente el intercambio de información entre universidades, entre otros objetivos.

Dentro de los integrantes de REUN se encuentran: Editorial de la Universidad Nacional de Córdoba, Editorial de la Universidad Nacional de Entre Ríos, Editorial de la Universidad Nacional de General Sarmiento, EUDEBA, Editorial de la Universidad Nacional de Lanús, Editorial de la Universidad Nacional de Villa María, Editorial de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Editorial de la Universidad Nacional de Misiones, Editorial de la Universidad Nacional de La Pampa, Editorial de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral, Editorial de la Universidad Nacional de La Plata, Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes, Editorial de la Universidad Nacional de Río Cuarto, Editorial de la Universidad Nacional de Rosario, entre otras. (REUN, 2015)

2. ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS

2.1. Diagnóstico del perfil del estratega

El objetivo de realizar un diagnóstico del "perfil del estratega" es poseer el perfil del empresario de negocios, así como también sus fortalezas y debilidades. Todos los aspectos de este diagnóstico se encuentran incluidos en la visión empresaria.

Las personas tenemos diferentes percepciones acerca de la realidad. Cada uno de nosotros tiene un ideal de la realidad dependiendo como le influye a ésta en su vida, pero este ideal obviamente no es el mismo para todos. Asimismo, cada organización (conformadas por personas) tiene una percepción de la realidad también diferente.

Debemos tener en cuenta la visión de la realidad que cada uno tiene, pero no podemos cerrarnos. Si nos damos cuenta que algo no funciona bien debemos analizarlo y corregirlo. Hay dos tipos de variables, internas y externas, que pueden afectar la visión de la organización ya que cambian continuamente, dado el ambiente incierto en el cual vivimos.

Para aclarar, la visión de una organización es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. Es por ello, que se entrevistará a Pilar Piñeyría, coordinadora de la Ediunc para poder adentrarnos en la visión empresarial de la Ediunc.

Es importante tener en cuenta que las organizaciones deben estar atentas a los cambios que surgen en el ambiente y las nuevas tendencias al ver la realidad. Es bueno que los objetivos que tienen los altos gerentes sean comunicados y transmitidos al resto de los integrantes de la editorial, así se comparten los mismos objetivos dentro de toda la organización y la misma se vuelve menos vulnerable frente a los cambios que puedan ocurrir. Debemos tener cuidado al comunicar ya que no todos vemos las variables y objetivos de igual manera.

Tratar de ver la realidad desde distintos puntos de vista, es un gran desafío, ya que uno siempre trata de ver su realidad, pero si nos adentramos en cambiar la percepción obtendremos mejores resultados.

A partir de lo analizado se determina que la coordinadora debería realizar reuniones para analizar las condiciones del entorno. En la editorial de la universidad, la coordinadora y directora editorial realiza continuamente reuniones con todos los integrantes para hablar con ellos, saber cómo se sienten con el trabajo, conocer que tan encaminado están los proyectos, informarse sobre los niveles de venta y sobre nuevas oportunidades (ej.: ferias editoriales, nuevos catálogos) y sobre lo que buscan los clientes.

Cabe destacar que todos los integrantes de la organización trabajan en equipo por lo cual comparten información constantemente, tanto información relacionada sobre clientes, trabajos en procesos, nuevas oportunidades para editorial como así también sobre las necesidades de los mismos. Estas reuniones mantienen incentivado al equipo y hace que haya un buen ambiente de trabajo en el que todos se sienten cómodos. Hay veces que las reuniones se realizan con algunos integrantes para tocar temas específicos, además de los citados, pero se busca que existan reuniones grupales donde todos pueden conocerse e intercambiar información.

En cuanto al sistema de percepción, Ediunc emite juicios de la realidad y están seguros de que esos juicios son verdaderos, ya que son analizados con otras personas buscándoles fundamentos. De todas maneras estos juicios son importantes, ya que disminuyen la incertidumbre aunque no representen exactamente la realidad. Trabajar con menor incertidumbre logra mejores resultados. La coordinadora de la organización comunica esta realidad que ve y la mayoría la comprende, aunque existen determinados juicios sobre la realidad que en algunos casos sí son compartidos mientras que en otros no. Ella explica que esto es así porque se trabaja en un buen ambiente de trabajo donde al desempeñarse como equipo todos intentan tirar para el mismo lado y lograr los objetivos planteados. Como así también transmitir esta visión compartida de la realidad hacia el ambiente externo.

El sistema de aprendizaje ayuda a percibir la realidad. Observar la realidad nos da una noción de la dinámica de la misma. La coordinadora de la Ediunc considera que el aprendizaje significativo de la realidad en forma circunstancial posee más importancia que el aprendizaje que se adquiere sobre hechos repetitivos, como así también que debe existir una combinación de la realidad de hacer negocios como de lo teórico, es por esto que teoría y experiencia no se pueden desprender.

Continuando con el análisis, sabemos que las organizaciones deben reunir información del mercado, luego procesarla y emitir juicios y conclusiones a modo de información que le sea útil. Como dijimos anteriormente un buen canal interno de información es aquel que tienen los editores cuando interactúan con los clientes, ya que éstos expresan que es lo que quieren o necesitan, etc.; y un canal externo podría ser la información obtenida sobre los libros que están buscando. Por estos motivos, puede decirse que en la editorial se tiene en claro cuál es la información relevante para el negocio. Cabe destacar que también cuentan otras fuentes de información que le son importantes para desempeñar su trabajo, como: mails de la Reun, las redes sociales y prensa especializada.

En cuanto al sistema de conocimiento nos parece importante tener en cuenta la capacitación hacia el equipo, las creencias de Ediunc y el conocimiento formal e informal.

En cuanto a capacitación, la coordinadora interviene continuamente en cursos de capacitación junto a los miembros de la editorial, todos los años asisten a las Jornadas de Edición Universitaria, en determinadas oportunidades invitan a personas de otros lugares para que les brinden capacitaciones. Cabe destacar que actualmente hay nuevas acciones previstas sobre este tema en el marco de mejorar.

La editorial universitaria considera que la verdadera ventaja competitiva de la empresa solo se basa en conocimientos críticos. Cabe destacar que se le asigna una importancia relativa a la intuición pero hay momentos en que es inevitable guiarse con la misma cuando se presentan situaciones que nunca antes se habían presentado.

Hay poca información reservada para los niveles más altos de la organización que no pueden ver todos los miembros de la organización. En cuanto a las creencias, dichos niveles intentan transmitir las suyas a sus empleados.

En la organización podemos analizar que se utilizan sistemas informáticos en forma parcial según los niveles jerárquicos, además existe una instrumentación continua pero no sistematizada de los mismos. Sólo en algunos casos se utilizan los sistemas informáticos para la distribución del conocimiento. Lamentablemente, solo se verifica que dicha información sea analizada y verificada cuando se es posible. En Ediunc se le da mucha importancia a la retroalimentación de la información. Como así también considera que el sistema del conocimiento potencia la capacidad de la empresa, ésta ayuda a evitar la concentración del poder en pocas personas y a distribuir tareas, entre otras cosas.

La editorial tiene algunos métodos para evaluar las acciones aplicadas. Y si dichas acciones llevaron a desempeños negativos se toman las medidas correspondientes para corregirlas. Consideran muy importante la devolución de los resultados con el resto del equipo, ya que es fuente de motivación para todos. Un aspecto muy importante a destacar es que la organización no utiliza parámetros de control de resultados y solamente realiza un control de resultados cuando el tiempo se lo permite. (Ediunc Digital, 2015)

Todo lo dicho anteriormente fue analizado a través de un cuestionario que se encuentra completo en la sección de "Anexo", pero a continuación se presentarán los datos más relevantes del mismo.

En la encuesta realizada se tomaron en cuenta ocho aspectos relacionados con el estratega y su dominancia en aspectos incluidos en la visión empresarial. Los resultados obtenidos fueron:

- Personalidad, Sujeto, Individuo y la Realidad: 36 FORTALEZA
- Realidad externa e interna a la organización: 34 FORTALEZA
- Sistema de Percepción: 33 FORTALEZA
- Sistema de Aprendizaje: 32 FORTALEZA
- Sistema de Información: 27 DEBILIDAD
- Sistema de Conocimiento: 33 FORTALEZA
- Distribución del Conocimiento: 31 FORTALEZA
- Evaluación de acciones aplicadas: 30 FORTALEZA

Total: 256

Los valores de cada columna indican sus habilidades para el ítem analizado. Si el valor de la columna es mayor a 30, indican sus fortalezas como estratega/empresario. Es por ello, que en dicho diagnóstico se han encontrado mayores fortalezas como estratega/empresario, ya que sólo la categoría de "Sistema de Información" ha obtenido un valor menor a 30, la cual determina una debilidad y deberá trabajarse. En nuestra opinión, consideramos importante también trabajar el último aspecto "Evaluación de acciones aplicadas" más allá de que haya obtenido una puntuación igual a 30, porque pensamos que es un aspecto muy importante y a mejorar por la organización.

Además, cabe destacar que el total de dichas columnas ha sido de 256, por lo tanto la cualidad del empresario/estratega ha sido muy buena respecto a la escala determinada en el libro "Dirección Estratégica de los Negocios" de Hugo Ricardo Ocaña (2014).

2.2. Diagnóstico de la visión, misión, cultura y estructura de la empresa

Se está formando el perfil del empresario/estratega. El empresario tradicional, empeñoso, voluntarioso, sacrificado, intuitivo –válido hoy, por cierto– no es una condición suficiente para ser competitivo. Además de empresario debe ser estratega. Es muy importante que desarrolle esta habilidad para lograr una visión empresarial que alcance todos los rincones de la organización y sea la guía en su actuar.

El estratega –que es empresario, posee "visión empresarial"–, utiliza la herramienta llamada "estrategia". Una estrategia es un plan de acción, una forma particular de un plan con ciertas características específicas.

Si hablamos de estrategia empresarial, ésta se ha convertido en el eje de los negocios y de la administración.

Von Clausewitz (2002) reconocido autor, nos ofrece un panorama "más actual" acerca de la estrategia aplicada a los negocios. Si se toma la definición de "guerra" de este autor y se la aplica a nuestros fines, podemos decir que la competitividad empresarial es un acto de fuerza para imponer una ventaja y así lograr mayor participación en un mercado dado.

La generación y producción de la identidad empresarial comienza y se continúa en la visión empresarial. Es el empresario/estratega quien con su mirada de la realidad da los rasgos esenciales de la identidad.

La identidad da sentido de unidad y encierra tres tipos de identidades en una sola que define el ser:

- IDENTIDAD ESENCIAL. Es el ser en sí de la empresa. Es pura, transparente e indescriptible.
- IDENTIDAD ACCIDENTAL. Ser fuera de sí. Cualidades, atributos o características que son accidentales propios o específicos de la empresa.
- IDENTIDAD DINÁMICA. ser para sí. Son comportamientos observables de la organización.

La identidad es generada, desarrollada y sostenida por las personas.

A continuación visualizaremos la importancia de la identidad empresarial teniendo en cuenta la visión, misión, cultura y estructura.

2.2.1. Diagnóstico de la visión empresarial (Vi)

La visión empresarial es el comienzo de la construcción de la identidad empresarial, contiene partes que constituyen esta identidad, las cuales son: ética empresarial, política empresarial, moral organizacional, sistema ideológico y conjunto de valores y creencias.

A partir de las entrevistas con la coordinadora, pudimos analizar que la editorial responde de manera rápida y eficiente ante los cambios que surgen en el entorno, ya que para reducir incertidumbre emiten juicios de la realidad. Aunque esta no sea la realidad exacta van más o menos en la misma dirección.

Pocas veces realizan escenarios, es decir, sólo para acontecimientos circunstanciales, sino se manejan con intuición, experiencia y sus propios conocimientos.

En la editorial hay muy buena relación entre los empleados, estos trabajan en un clima ambiental que favorece a los miembros de la organización, cabe destacar que sólo en casos relevantes, comparten creencias y objetivos (visión compartida). En la mayoría de las ocasiones, las funciones, actividades y roles de cada persona están claros en la organización.

Por otro lado, Ediunc intenta mantenerse en constante actualización, es por ello que se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización. Además la misma se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones, surgiendo políticas que son flexibles y adaptables dependiendo la situación.

La organización no trabaja con políticas expresas de responsabilidad social empresaria, no hay nada escrito ni mucho menos utilizado como herramienta de marketing, como hacen muchas otras organizaciones y empresas.

Se puede observar en la organización claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros, sin importar cuál sea su nivel o jerarquía. Consecuentemente, esto permite alentar el trabajo en equipo floreciendo un espíritu de confianza entre los miembros de la organización, y ofreciendo una imagen de integridad tanto hacia el entorno como hacia los miembros de la misma; sin esto la empresa no podría crecer.

Todo lo dicho anteriormente fue analizado a través de un cuestionario que se encuentra completo en la sección de "Anexo", pero a continuación se presentarán los datos más relevantes del mismo.

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 del negocio = 0,848 Visión concentrada

Los valores resultantes proceden de la tabulación de los 27 ítems del cuestionario realizando la suma de los valores asignados a cada casillero dividido por 27. El resultado, necesariamente debe ser un valor comprendido entre cero (0) y uno (1).

Estos límites cuantitativos no señalan con precisión los tipos de identidades ni que una organización necesariamente reúna sólo las características de la identidad determinada. En todo caso se podrá asumir que existe un dominio de cierto de tipo de identidad sobre las otras no descartándose características específicas de estas últimas

De acuerdo al análisis realizado, nos da una visión concentrada, este tipo de identidad posee un meta sistema de valores y creencias lo que le otorga unicidad, un único ser organizacional generando una organización solo igual a si misma con una forma ideológica fuertemente arraigada en lo dogmático; la dirección se encuentra en la búsqueda permanente de nuevas formas identitarias que trasciendan a las que se poseen. Todo el tiempo están pendientes de transmitir la visión a los miembros de la organización. (Ocaña, 2014, p. 115)

2.2.2. Diagnóstico de la misión de negocios (Mi)

La misión se refiere a las tareas que se encomienda el estratega/ empresario para que su negocio sea exitoso. Existen variables que la definen, las mismas pueden ser tanto variables controlables como incontrolables, dentro de las incontrolables encontramos: los clientes, los productos, el ámbito geográfico y la competencia; mientras que la única variable controlable es la ventaja competitiva.

Podemos encontrar dichas variables en la editorial. Si comenzamos por el conocimiento sobre sus clientes, tanto los clientes potenciales como los clientes actuales, son clientes muy puntuales. Los clientes eligen dicha organización debido a que encuentran bibliodiversidad a diferencia de las librerías comerciales, donde sólo se vende aquello que genere ganancias. Esta diversidad en la bibliografía la puede ofrecer y tener la Ediunc, ya que no está atada a lo que quiere el cliente, porque su objetivo no es generar utilidades sino que persiguen otro fin.

Los clientes de la editorial no compran tanto por factores económicos sino que lo hacen prioritariamente por factores sociales que influyen en la decisión. Los clientes no seleccionan los productos de la organización por evaluar y comparar las distintas ofertas, sino porque la editorial tiene libros que sólo pueden encontrarse allí, ya que es raro que se editen libros que otras editoriales también tengan.

Es muy complejo definir cuál es el deseo puntual de cada uno de los clientes, como así también definir los factores que determinan la elección, preferencia y fidelización de esta organización y no de otra. Pero la organización intenta interiorizarse en ello, siendo muy receptiva acerca de la opinión de los clientes, generalmente éstos llaman por teléfono o se comunican por correo electrónico, de esta forma de a poquito se va conociendo información más concreta sobre el cliente. La organización en días determinados del año realiza promociones para públicos específicos, como por ejemplo para el día de la mujer ofreciendo libros de interés sobre esta temática. Por otro lado, busca tener información sobre el grado de satisfacción del cliente respecto a la compra y post compra, lo que ayuda a una retroalimentación en la organización. Cabe destacar que dicho proceso de recolección de información no está sistematizado, porque no estudian puntualmente al cliente para determinar la forma más indicada para llegar a ellos.

La organización sí posee información concreta acerca de los productos y servicios que presenta la competencia, ya que estos pueden verse fácilmente a través de la web, catálogos y principalmente en las ferias. Algunas de ellas son: Feria Internacional del libro de Buenos Aires y Ferias regionales y Ferias internacionales.

Constantemente se les comunica a los clientes del o de los productos ofrecidos, esto se realiza a través de la página web, en las ferias del libro, catálogos, mails, etc.; aunque la directora considera que nunca es suficiente.

Con respecto a la calidad de los productos, sí existen mecanismos que permitan evaluar la misma en términos de resultados concretos aunque no están sistematizados. Se pone especial énfasis en el proceso de producción.

Finalmente Ediunc considera que es posible extender o ampliar la gama de productos ofrecidos actualmente, nuevas colecciones temáticas: ciencias exactas, literatura infantil, literatura de ficción. Esto generaría un mayor alcance y podría abarcar nuevos públicos.

Tabla 1
Matriz misión organizacional

Orientación al Producto	Alta	MISIÓN RÍGIDA	MISIÓN ABIERTA
	Baja	MISIÓN CERRADA	MISIÓN INESTABLE
		Baja	Alta
		Orientación al Cliente	

Tabulación:

- De 0 a 0,40 Misión cerrada
- De 0,41 a 0,60 Misión inestable
- De 0,61 a 0,80 Misión rígida
- De 0,81 a 1,00 Misión abierta

Misión de negocio=0,77 Misión rígida

A partir de lo analizado, podemos calificar que la empresa tiene una misión rígida, misión concentrada en el producto sin tener en cuenta las exigencias de la demanda típica de organizaciones obsesivas con la productividad, perdiendo de vista los cambios en los clientes. Este tipo de misión puede ser adecuada con clientes cautivos, con bajo poder de negociación, sin productos sustitutos ni complementarios o con un mercado de estructura monopólica. Si hablamos de mercados competitivos, en la etapa de madurez, donde los cambios y expectativas de los clientes son altamente variables, es poco probable que los negocios con este tipo de misión sobrevivan, al menos en el mediano y largo plazo. (Ocaña, 2014, p. 127)

2.2.3. Diagnóstico de la cultura organizacional (Cu)

El tercer aspecto a estudiar es la cultura organizacional, la misma permite que los individuos actúen con espíritu de cuerpo, que se pueda determinar la identidad de la empresa y su patrón de acción estratégica. Podemos decir, que la cultura crea un universo simbólico que le da a los miembros de la organización un sentido de pertenencia.

Con respecto al análisis de la cultura podemos adentrarnos en dos aspectos, el primero que las organizaciones se encuentran influidas por dos tipos de culturas, la cultura contextual conformada por: la industria, los valores sociales y los grupos organizados y la cultura interna formada por: factores tangibles y factores intangibles. Y el otro aspecto es el paradigma organizacional, conformado por: los valores, las creencias, presunciones, historias, rutinas y rituales, símbolos, estructura organizativa y sistema de control. Los miembros de la organización incorporan e internalizan los elementos del paradigma, son algo que asumen como verdades en las que creen y utilizan como marco de referencia para sus acciones individuales.

A partir de lo explicitado antes, podemos observar que en Ediunc todas las áreas desarrollan sus actividades en forma coordinada. Se alienta un desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales, desarrollando espíritu solidario y cooperación entre el personal de la empresa. El trabajo en equipo es muy importante y continuamente se interactúa entre los miembros para que sean partícipes.

Hay veces que el análisis y resolución de problemas se realiza en conjunto, mientras que en otros momentos donde las tareas superan y hay poco tiempo, el problema se toca sólo con las personas responsables.

El personal no se encuentra bajo un tipo de reglamento mediante el cual pueda guiarse acerca de las conductas establecidas de trabajo, ni tampoco cuentan con manual de funciones.

En la organización se intenta priorizar la delegación de funciones para mejorar la eficiencia, actualmente esto es un problema latente que ha sido planteado y que se está intentando solucionar.

Con respecto a los sistemas de control, los mismos son revisados y mejorados en la medida que se puede, no todas las actividades se encuentran bajo procedimientos de control, entre las que si se controlan podemos encontrar: producción, ventas, stock. En la brevedad se va a implementar un nuevo sistema de control informatizado denominado Fierro.

En relación a los procedimientos formales de comunicación, tanto verticales como transversales, en la organización se manejan mucho por correo electrónico, llamadas telefónicas y en determinados casos se programan reuniones.

En Ediunc es muy importante tener en cuenta el cambio, con preferencia por el riesgo cuando sabe que se puede mejorar la trayectoria. Aunque frente al riesgo, la organización no asume una actitud previsor, lo que muchas veces obstruye iniciativas decisionales.

En la editorial se premia la innovación y las propuestas por parte de los empleados, para la mejora de productos, tareas, entre otros. Esto es muy importante debido al entorno cambiante, la organización intenta ser lo más flexible que puede debido a sus limitaciones como así también la adaptación a los cambios.

Consideran muy conveniente que el personal pueda trabajar libremente, fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponda, además resolver problemas con su propia iniciativa.

En la organización se comunican los objetivos de manera general y no se realiza todas las veces. De modo similar, se les comunica a los empleados los logros y objetivos obtenidos. Son habituales las reuniones periódicas y las reuniones con determinadas áreas para tener una buena comunicación y relación entre los miembros.

Tabla 2
Matriz cultura organizacional frente al cambio

Identidad orientada a la diferencia	Alta	CULTURA ANTICIPADORA	CULTURA INICIADORA
	Baja	CULTURA REZAGADA	CULTURA SEGUIDORA
		Baja	Alta
		Identidad orientada a la eficiencia	

La escala utilizada para categorizar las distintas culturas es la siguiente:

- De 0 a 0,40 Cultura rezagada
- De 0,41 a 0,60 Cultura seguidora
- De 0,61 a 0,80 Cultura anticipadora
- De 0,81 a 1,00 Cultura iniciadora

Cultura de la empresa=0,866 Cultura iniciadora

Se obtuvo como resultado, una cultura iniciadora. Esta genera diferencias competitivas con un alto desarrollo de actitud proactiva, manteniendo niveles de eficiencia cuando se trata de agregar valor. Permanente innovación y provocación del cambio por medio de un espíritu emprendedor.

Con alta preferencia por el riesgo que implica "hacer", por ejemplo, que los clientes cambien, o construir públicos sobre las colecciones o libros.

Es decir, comparten creencias y valores entre la coordinación y los empleados, la forma ideológica de la coordinadora se ve inculcada en todos los miembros de la organización. Tiene bases sólidas de valores y por lo tanto ética empresarial, finalmente se cuenta con un espíritu emprendedor sostenido en la creatividad e innovación. (Ocaña, 2014, p. 145)

2.2.4. Diagnóstico de la estructura organizacional (Eo)

La estructura organizacional es el cuarto elemento de la identidad empresarial, la misma se relaciona a través de las estrategias de adaptación al cambio. La mejor manera de asegurarse la alineación de los factores críticos de la estructura organizacional a los cambios, es creando el mecanismo necesario para que se produzca la integración esperada. Algunos mecanismos son: Referentes al contexto (incertidumbre, tecnología, etapa del ciclo de vida de la organización, número de productos y de consumidores) y referidos a la organización (estructura jerárquica, establecimiento de objetivos, estilos de dirección y gerenciamiento y sistemas de información y coordinación utilizados).

Como ha sucedido en los otros diagnósticos, a partir de los cuestionarios presentes en la sección "Anexo", se pudo analizar que Ediunc se caracteriza por ser una organización que trabaja constantemente interactuando y coordinando sus acciones entre las distintas áreas funcionales y sus miembros. Cuenta con el área de producción, la cual tiene una estructura basada en procedimientos, pero en las demás áreas no se cuenta con procedimientos. Esto no permite reaccionar rápidamente ni anticiparse frente a los cambios. Pero por otro lado existen mecanismos de comunicación funcionales que aportan flexibilidad en las relaciones interpersonales, mecanismos éstos informales.

La editorial cuenta con una estructura plana en su jerarquía, esto permite que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales. Y cuando estos ocurren se cuenta con mecanismos informales para poder resolverlos, como por ejemplo: reuniones, debate de opiniones, etc.

La estructura de la editorial favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales, dichos controles no están sistematizados.

La institución a través de la cuenta institucional de correo electrónico, el área de distribución y de la librería comercial observa sistemáticamente los cambios de los clientes. Pero, frente a los cambios de los clientes, la editorial no reacciona en forma inmediata ni tampoco adapta rápidamente sus procesos ante los cambios de la demanda. Cabe destacar que el proceso más flexible para absorber los cambios es el de producción. Cuando se produce un cambio en el contexto no se producen los cambios necesarios en la estructura porque es algo que excede a la editorial, es una restricción que ellos tienen por ser parte de un organismo estatal.

Finalmente, cabe destacar que los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos, ya que intentan contar siempre con información actualizada, acompañando el cambio mediante concursos, donde se gestan nuevas propuestas para satisfacer los nuevos desafíos y alguna que otra actividad que esté a su alcance.

Tabla 3
Matriz de la estructura frente al cambio

Identidad orientada a la diferencia	Alta	ESTRUCTURA FLEXIBLE	ESTRUCTURA INNOVADORA
	Baja	ESTRUCTURA BUROCRÁTICA	ESTRUCTURA CONSERVADORA
		Baja	Alta
		Identidad orientada a la eficiencia	

La escala utilizada determinará el tipo de estructura que se trata:

- De 0 a 0,40 Estructura burocrática
- De 0,41 a 0,60 Estructura conservadora
- De 0,61 a 0,80 Estructura flexible
- De 0,81 a 1,00 Estructura innovadora

Estructura de la empresa=0,51 Estructura conservadora

A partir de lo analizado, se puede ver que la empresa tiene una estructura conservadora, cuya identidad está puesta en la eficiencia, una estructura rígida con bajo énfasis en las diferencias, además cuenta con parámetros organizacionales en equilibrio que rechazan cambios. Hay inexistencia de contradicciones entre los miembros de la organización, la rigidez de las planificaciones no inhiben las iniciativas individuales, entre otras características. (Ocaña, 2014, p. 153)

2.3.El factor de individuación

El factor de individuación es la forma de estimar la identidad organizacional, es un elemento cuantitativo, subjetivo que señala los atributos o cualidades propios de la empresa.

$$Fi = (\text{Índice x Visión} + \text{Índice x Misión} + \text{Índice x Cultura} + \text{Índice x Estructura})$$

La sumatoria de los índices debe ser igual a 1, por ello dividido al 1 según la importancia de cada aspecto y valor. Cabe destacar que cualquier índice (y consecuentemente fi) por encima de 0,5 es considerado una fortaleza y por debajo una debilidad.

$$F_i = (0,25 * 0,848 + 0,15 * 0,77 + 0,50 * 0,86 + 0,10 * 0,51)$$

$$F_i = (0,212 + 0,1155 + 0,43 + 0,051)$$

$$F_i = 0,8085$$

El factor de individuación como dije anteriormente es un promedio simple de las cuatro variables o atributos asociados a la identidad (visión, misión, cultura y estructura), las cuales se representan a través de una estimación basada en el relevamiento efectuado en las áreas estratégicas de la organización.

Esta organización tiene un identidad fuerte ya que el factor de individuación dio como resultado 0,8085. Esto se debe a que Ediunc tiene una identidad concentrada como visión, es decir, comparten creencias y valores entre la coordinadora y los demás empleados, la forma ideológica de los gerentes se ve inculcada en todos los miembros de la organización. Tiene bases sólidas de valores y por lo tanto ética empresarial, dadas estas características consideramos que la visión conforma un componente muy importante dentro de la identidad empresarial, como también la cultura ya que tienen mucha creatividad e innovación en lo que hacen.

En cambio, la misión y estructura tienen ponderaciones bajas, esto se debe a que la editorial tiene una misión que se centra en el producto sin tener en cuenta lo que quieren los clientes. Tienen una estructura conservadora cuya identidad esta puesta en la eficiencia, una estructura rígida con bajo énfasis en las diferencias, además cuenta con parámetros organizacionales en equilibrio que rechazan cambios.

Principales fortalezas de la organización a partir del factor de individuación:

- Espíritu emprendedor sostenido en la creatividad e innovación.
- Trabajo en equipo.
- Políticas flexibles y adaptables a la situación.
- Organización concentrada en la producción.
- Identidad puesta en la eficiencia.
- Clientes cautivos.
- Desarrollo de actitud proactiva.
- Bases sólidas de valores.

A modo de conclusión, se puede observar que el factor de individuación es una gran fortaleza en nuestro análisis, ya que nos permitió resumir una serie de cualidades asociadas que le sirven al estratega/empresario para orientar la comprensión de la identidad organizacional, identificando en ella lo que es principal y lo accesorio. Consecuentemente permitirá implementar políticas, estrategias y métodos que no vulneren la identidad de la organización. Además se pudo determinar cuáles de las cualidades de la identidad son fortalezas y cuales son debilidades, lo que permite tener un parámetro de la condición actual de la identidad teniendo en cuenta el ideal preestablecido propio

de la Ediunc. Finalmente, permite introducir acciones necesarias para que el factor de individuación se acerque lo más posible al ideal establecido.

3. DIFERENCIA Y EFICIENCIA

3.1. Estimación del factor de sofisticación

Todas las empresas deben desarrollar formas competitivas basadas en las diferencias como primer componente del valor empresarial sin descuidar los niveles de eficiencia, si lo que desea es lograr una ventaja competitiva empresarial. Las diferencias pueden ser:

- Mínimas, de tal forma de alcanzar costos unitarios por debajo del promedio de las empresas que compiten en el sector.
- Superiores, para poder cobrar un precio unitario por encima del promedio de las empresas competidoras del sector, ya sea con costos unitarios superiores al promedio cuando los costos de la diferenciación son trasladados al precio o por debajo al promedio cuando la diferenciación no implica un aumento de costos.

En cualquiera de los dos casos señalados, la diferencia es un imperativo competitivo que la empresa deberá desarrollar de alguna manera.

A partir del factor de sofisticación¹ se podrá determinar estimativamente las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresarial en la Ediunc. Se trata de un factor (literal) no financiero al igual que el factor de individuación.

El procedimiento para la estimación de la diferencia a través del factor de sofisticación comienza con un "mapeo" de las actividades de valor comprendidas dentro del proceso de negocios.

Luego de haber realizado un diagnóstico a través del mapeo anterior, se otorgará una puntuación en una escala de cero a uno para realizar una estimación de las diferencias que generan actividades de valor. Se seguirá un criterio que, aunque subjetivo, permite tener un mayor acercamiento a lo que luego será el factor de sofisticación. (Ocaña, 2014, p. 171)

¹ La palabra sofisticación proviene de "sofisma", razón o argumento aparente con el cual se quiere defender algo que no necesariamente es real.

Tabla 4
Actividades de valor dentro del proceso de negocios

Función / tarea	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación
Gerencia general	Se ha introducido innovaciones en lo que atañe al trabajo en equipo.	Se ha introducido mejoras para hacer más eficiente las actividades de control a través del programa Fierro.	Se realizan reuniones con la coordinadora editorial y los encargados de cada área para verificar la realización y ejecución de los proyectos previstos.	La gerencia general posee su página web y forma parte de la REUN, lo cual le permite analizar y evaluar a sus clientes.
Adquisiciones	Se ha incorporado un software de diseño editorial, lo que permite elevar la calidad del producto y que pueda ser ofrecido con mayor originalidad tanto como libro y como libro digital.	Para la tramitación, seguimiento y control de pedidos se cuenta con la página web, la cual permite llevar un estimativo de lo demandado, la organización necesita tener una mayor sistematización para ser más eficiente.	El máximo nivel de coordinación se encuentra en la coordinadora de la editorial. Existe un alto grado de coordinación tanto a nivel vertical como horizontal. La misma se instrumenta a través de reuniones con el equipo de trabajo, como así también por mails con los demás implicados.	No se analiza la competencia en términos absolutos, la organización no puede adaptarse rápidamente a los cambios ya que su estructura no se lo permite. Pero en la medida que pueden intentar adaptarse a las necesidades de los clientes.
Operaciones	La organización trabaja en equipo y busca resolver sus proyectos con mucha creatividad e innovación.	La organización se ha visto obligada a realizar mejoras en su diseño productivo.	Los empleados dentro de la organización mantienen constantes reuniones con la coordinadora para evaluar el desempeño de sus actividades.	Se informa a través de su página web sobre los libros, autores o colecciones que son ofrecidos en el mercado por otras editoriales pero no se realiza una actualización permanente de la misma, lo que se podría mejorar.
Marketing	Se han introducido innovaciones en la forma de venta como de los libros al público, algunos de ellos son ofrecidos en las grandes librerías y por venta online. Así también la constante actualización del catálogo editorial.	Se cuenta con un mail donde los clientes realizan sus críticas y recomendaciones. No se han introducido innovaciones de análisis ni estudio de clientes.	Existe alta coordinación con gerencia general, con adquisiciones y transformaciones.	No existen programas que analicen formas de adaptación a la demanda de clientes.

Tabla 5
Valor de sofisticación

Función/ tarea	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación	Valor
GERENCIA GENERAL	0,4	0,7	0,6	0,3	0,5
ADQUISICIONES	0,6	0,2	0,4	0,1	0,325
OPERACIONES	0,5	0,1	0,5	0,1	0,3
MARKETING	0,3	0,2	0,4	0,1	0,25
Total	0,45	0,3	0,475	0,15	0,34375

- El valor del factor de sofisticación (f.s) es 0.34375, lo que quiere decir que las actividades de valor no están generando diferencias por encima del promedio.
- Podemos analizar que la actividad Gerencia general genera mayor diferencia (0.50) constituyéndose en una gran fortaleza, en cambio la actividad de Marketing es la que menos diferencia produce (0.25) siendo ésta una debilidad.
- Igualmente podemos analizar que la Ediunc posee un nivel bajo en todas sus tareas ya que ninguna es mayor a 0,50, por lo tanto las mismas actualmente no están generando diferencias notables. Esto no debe observarse simplemente desde un punto de vista negativo, sino que puede verse como una oportunidad potencial para superar las dificultades paulatinamente. La editorial puede mejorar o fortalecerse y eso es muy importante. A modo de recomendación priorizaríamos mejorar la adaptación en la medida que sea posible en todas las tareas mencionadas. Nos referimos en la medida que sea posible, ya que, para la editorial es muy difícil el desempeño de la misma, por lo que está atada al órgano estatal al cual pertenece, lo que no le permite poder adaptarse con rapidez a los cambios.

Cabe destacar que coordinación es la tarea que produce más diferencia (0,475) siguiéndola innovación (0,45). Por lo que recomendamos mantener estas tareas en valores altos porque son las que le dan valor a la organización.

- Los valores adquiridos o tomados en cuenta son estimaciones subjetivas que se dedujeron a través del cuadro presentado anteriormente, se consideró que la organización genera más valor diferencial en lo que es la Innovación y Coordinación, debido a que la organización anda en constante mejora de sus procesos de control gracias al sistema Fierro y con respecto a la innovación en la utilización de nuevos software tanto para el área de diseño como para el área editorial.

3.2. Estimación del factor de optimización

El factor de optimización se obtiene a partir del análisis de los recursos. Ellos deben ser analizados como aquellos que facilitan para llegar a un producto o servicio final. Pueden ser de tipo tangible o intangibles, permanentes o consumibles son cuantificables en términos monetarios, por lo tanto, los recursos disponibles y su utilización determinan la eficiencia económica de una actividad de valor, eficiencia que se mide a través del factor de optimización, es decir el valor generado al menor costo posible.

Tabla 6
Costos asociados a las distintas actividades de la empresa

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS EJECUCIONALES	
		Personas	Procesos

ADMINISTRACION GENERAL Indicador: Costos asociados a la cultura empresarial	BAJOS	MEDIOS	BAJOS
ADQUISICIONES Indicador: Costos asociados a la tramitación de los pedidos de compra	BAJOS	MEDIOS	BAJOS
TRANSFORMACIONES Indicador: Costos asociados a la cantidad y calidad de productos fabricados en un tiempo dado.	BAJOS	MEDIOS	BAJOS
MARKETING Indicador: Costos asociados a los ingresos por ventas	BAJOS	BAJOS	MEDIOS

ADMINISTRACIÓN GENERAL. En este caso dado que el indicador de costos está asociado a la cultura, ésta se presenta como “iniciadora” es decir genera diferencias competitivas con un alto desarrollo de actitud proactiva, manteniendo niveles de eficiencia cuando se trata de agregar valor. Cabe destacar que la Ediunc presenta un caso particular donde el tipo de estructura no coincide con el tipo de cultura. Ya que la estructura de la Ediunc es conservadora, rígida con bajo énfasis en las diferencias, con parámetros organizacionales en equilibrio que rechazan cambios porque la organización pertenece a un ente gubernamental.

ADQUISICIONES. En este ítem se consideró que todos los costos son bajos debido a que están asociados a la tramitación de los pedidos de compra, lo que no requiere personal especializado ni manejo de técnicas específicas.

TRANSFORMACIONES. Costos asociados a la cantidad y calidad del servicio brindado en un tiempo dado. Al analizar esta actividad nos encontramos con dos áreas principales la edición y la impresión de los textos. En el caso de la edición esta es realizada por personal propio de la Ediunc y los costos en este caso han sido considerados medios, por lo que se requiere personal calificado con manejo de técnicas muy específicas como así también equipos y tecnología apropiada. De la misma manera si bien la impresión de los libros se terceriza, los costos de la misma pueden estimarse como medios. Con respecto a las compras de otras editoriales los costos no son altos, ya que se compra con ciertos beneficios en la Reun.

MARKETING. Costos asociados a los ingresos por ventas, al momento de analizar esta actividad se llegó a considerar que todos los ítems eran muy bajos debido a que la organización no cuenta con un departamento especializado en lo que es el marketing y publicidad; también esto se consideró como una ventaja ya que se llegó a identificar que los clientes se encargan de hacer una publicidad de "boca a boca" generando esto una buena imagen de la organización y posicionándola en el mercado; gracias a los comentarios positivos que los clientes realizan con respecto a la institución se va generando esta imagen, considerando que esto no significa costo alguno para la institución, toman-

do esta situación como una oportunidad. Por participar en ferias y por descuento a la editoriales de la Red y a las otras. (Ocaña, 2014, p. 168)

Tabla 7
Obtención del valor de optimización

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS EJECUCIONALES		VALOR
		PERSONAS	PROCESOS	
ADMINISTRACION GENERAL	0,2	0,5	0,2	0,3
ADQUISICIONES	0,2	0,5	0,2	0,3
TRANSFORMACIONES	0,2	0,5	0,5	0,4
MARKETING	0,2	0,2	0,5	0,3
	0,2	0,425	0,35	0,325

Análisis del factor de optimización

El valor del factor de optimización es 0,325, lo que quiere decir que las actividades de valor se están realizando de una manera eficiente, aprovechando los recursos disponibles y teniendo buena administración de los mismos.

Después de haber hecho el análisis, podemos llegar a la conclusión que la actividad transformaciones, es la que genera mayores costos ya que éste es la base fundamental de lo que es la organización; también podemos observar que no existe ninguna actividad que genere menores costos de las restantes, sino que éstas presentan un equilibrio en 0,30.

Se identificó que la Ediunc también está orientada en lo que es la optimización de recursos dentro de la organización sin desenfocarse de lo que es la búsqueda continua de poder brindar productos innovadores y de mayor calidad, es por eso que la organización se encuentra en la mejora de sus programas de control y de diseño.

3.3.Resultado del valor empresario

Cuando llega el momento de estimar el Valor Empresario hay que tener en cuenta que el concepto de valor para la organización es diferente al del cliente. Mientras que para éste el valor es esencialmente subjetivo, para la organización, en cambio, es totalmente objetivo.

Como sabemos, mientras más correspondencia exista entre el valor generado por la organización y el valor para el cliente, mejor será el posicionamiento competitivo de la empresa. Al valor generado por la organización se lo considerará como:

$$Ve = \text{Diferencias} - \text{Costo}$$

La diferencia, que se refleja a través de un coeficiente llamado "factor de sofisticación", es cualquier atributo que posee el producto y que lo hace diferente al resto de los productos que compiten en el sector.

El costo, que será calculado mediante el "factor de optimización", es una forma cuantitativa de expresar el valor generado por la organización y refleja el precio que se paga por la diferenciación generada donde, a mayor diferenciación mayor costo.

$$\text{Luego: } Ve = fs - fo$$

Pero como la ventaja competitiva empresarial se produce por la conjunción de 3 variables, entonces:

$$Ve = \text{Identidad (Diferencia - Eficiencia)}$$

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

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

$$Ve: \text{Identidad (Diferencia - Eficiencia)}$$

Tabla 8
Resultado del valor empresario

IDENTIDAD (DIFERENCIA - EFICIENCIA)	TOTAL (VE)
0,8085 (0,34375- 0,325)	0,01515

3.3.1. Conclusiones

Respecto a los resultados obtenidos podemos analizar que el valor empresario está ubicado en la escala de (0 – 1) más cerca del 0, lo que significa que es esta una posición BAJA teniendo posibilidades de poder mejorarlo.

En la fórmula del valor empresarial podemos identificar que el factor de individuación es el que más aporta, esto quiere decir que la organización puede tener una ventaja competitiva superior, debido a la generación de identidad en la organización.

Podemos analizar que la organización está generando diferencias (agregación de valor) más que proporcional al aumento en los costos, siendo esto favorable para la institución.

Pero también podemos observar que a pesar de que el valor empresarial dio más cercano a cero (0,01515), la organización se encuentra generando identidad y brindando diferencias siendo esto una gran oportunidad para que la institución vaya produciendo más valor empresarial. (Ocaña, 2014, p. 214)

3.3.2. Listado de fortalezas y debilidades

Fortalezas:

- Trabajo en equipo
- Clientes cautivos
- Desarrollo de actitud proactiva
- Gerencia General comprometida
- Alta coordinación en el desarrollo de actividades
- Actividades se realizan de forma eficiente

Debilidades:

- Área de marketing
- Adaptación de las tareas en general
- Precariedad en manual de funciones
- Falta de control en algunas áreas

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Luego de haber analizado la empresa se procede al estudio del contexto para posicionar la empresa, con sus fortalezas y debilidades, en un entorno cuyas variables impactan positiva o negativamente sobre los objetivos de la organización, oportunidades y amenazas.

El sector de negocios nos permitirá descubrir donde se encuentra la empresa para poder detectar el grado de competitividad y consecuentemente su atractivo para desarrollar negocios.

Para ello, se deberá realizar un exhaustivo análisis de las variables competitivas que influyen la organización para determinar las condiciones competitivas de un sector de negocios. En términos generales, un sector presenta una condición favorable cuando el rendimiento de la inversión del negocio es mayor que la tasa de costo del capital existente para toda la economía. Pero además, el estudio de la composición del sector de negocios permitirá a la empresa establecer un diagnóstico sobre potencial comportamiento de las variables que la componen y así, de esa manera, planificar su propia estrategia a fin de lograr sus objetivos.

Cabe destacar que en el entorno competitivo de un sector de negocios existen variables incontrolables que inciden, en términos generales, en los objetivos a alcanzar por la empresa. Estas variables son de distinta naturaleza y consecuentemente, con diferente impacto sobre los objetivos estratégicos de la empresa dependiendo también, del sector de negocios analizado.

Habrán tres niveles de variables: primarios, secundarios y terciarios. Estos tres niveles señalan el grado de importancia que poseen sus variables y sus impactos en los objetivos de la empresa. Dichas variables y sus niveles se nombran a continuación y serán las principales participantes de este capítulo.

- NIVEL 1. Clientes, empresa bajo análisis y competencia..
- NIVEL 2. Proveedores, posibles nuevos ingresantes, productos sustitutos, distribuidores, actores estatales y no estatales.
- NIVEL 3. Variables económicas, variables legales, variables políticas, variables demográficas, variables tecnológicas, otras variables de tercer nivel..

1. VARIABLES DE NIVEL 1

1.1. Clientes

Tabla 9
Análisis de los clientes de la organización

VARIABLE	Tipificación	Gran amenaza	Leve amenaza	Leve oportunidad	Gran oportunidad	Valor
Clientes Actuales (Condiciones de la demanda)						3,83
Tamaño del mercado	Medio			X		4
Crecimiento del mercado	Medio		X			3
Elasticidad de la demanda	Medio-Bajo			X		4
Propensión al consumo	Medio			X		4
Poder adquisitivo	Medio			X		4
Capacidad de compra	Medio			X		4
Clientes actuales (Clientes empresa)						3,8
Relación clientes actuales/clientes potenciales	Medio			X		4
Costo de cambio de los clientes hacia la competencia	Alto			X		4
Demanda de servicios	Medio			X		4
Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización	Baja				X	5
Condición de valor cliente	Alto		X			2
Cercanía geográfica	Alta				X	5
Hábitos de compra	Alta				X	5
Sensibilidad al precio	Medio			X		4
Sensibilidad a la marca	Medio			X		4
Sensibilidad a los criterios de señalamiento	Alta	X				1
Clientes potenciales (Clientes/competencia)						3
Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa	Leve			X		4
Grado de fidelización de los clientes con la competencia	Leve		X			3
Fidelización por diferencias	Alto		X			2
Fidelización por precios	Medio		X			3
VALOR FINAL						3,543

Analizadas las variables del nivel 1, que tienen que ver con las condiciones de la demanda, los clientes actuales de la organización y los clientes potenciales, podemos observar que el sector de negocio es MEDIANAMENTE ATRACTIVO.

Descripción de las variables

- **TAMAÑO DE MERCADO.** El tamaño de mercado es una leve oportunidad, ya que la editorial no cuenta con competidores en términos absolutos, lo que le permite participar en un mercado mayor que si tuviese competencia directa. Cabe destacar que igualmente este mercado no es muy grande debido a que la cantidad de clientes que están dispuestos a comprar el producto no es elevada. La organización bajo análisis puede realizar mayores difusiones para que sus productos sean conocidos por un público mayor lo que podría aumentar el tamaño de mercado.
- **CRECIMIENTO DE MERCADO.** El crecimiento de mercado para la organización es estable, ya que fluctúa muy poco y solo tiene crecimientos cuando se edita algún libro de interés más general como por ejemplo, Reforma del Código civil.
- **ELASTICIDAD DE LA DEMANDA.** La demanda de dicha organización consideramos que es mediana o levemente inelástica debido al tipo de textos con los que trabaja la Ediunc, los cuales son la mayoría de materia científica. Puede observarse que aunque aumente el precio de los mismos, la cantidad demandada va a variar menos que proporcionalmente, sobre todo si es un tipo de texto utilizado por ejemplo en alguna carrera de grado. Es por ello que lo consideraríamos una leve oportunidad.
- **PROPENSIÓN AL CONSUMO.** Para poder determinar la propensión a consumir primero debemos determinar el grado de desarrollo de la producción editorial de un país. La misma depende de muchos factores y no está relacionado exclusivamente con el desarrollo económico del mismo. Estos factores son: tamaño de los mercados, disponibilidad de infraestructura para la producción manufacturera, experticia en el negocio, base autoral nacional, estructura de distribución, ingreso disponible de los ciudadanos, grado de alfabetismo, escolaridad, desarrollo de hábitos lectores, políticas de fomento de la producción editorial, y estabilidad política y económica de los países. Es por ello, que a partir de lo citado podemos determinar que la propensión a consumir en la provincia de Mendoza es constante a lo largo del tiempo, ya que los factores antes descriptos relacionado a la producción editorial no han variado mientras que los aspectos económicos y políticos si lo han hecho no han influido en las ventas de la Ediunc debido a que tiene una demanda inelástica. (CERLALC, 2016)
- **PODER ADQUISITIVO.** Asimismo en la provincia donde se encuentra la organización, los compradores tienen un poder adquisitivo medio-alto. Esto, puede observarse mediante la cantidad de diferentes productos que pueden comprar los habitantes.

- **CAPACIDAD DE COMPRA.** La misma es una extensión del poder adquisitivo que se mide por la disponibilidad de créditos y otros instrumentos financieros que permitan aumentar la capacidad de compra más allá del poder adquisitivo, haciendo particular referencia a los bancos, y a las compañías financieras (ej.: Provencred, Montemar, etc) hoy en día piden requisitos mínimos para entregar créditos a las personas. (ej. Bonos de sueldos).
- **RELACIONES ACTUALES / CLIENTES POTENCIALES.** La calificación otorgada es leve oportunidad, ya que la organización está presente en un mercado donde no tiene competencia en términos absolutos, lo que puede transformarse en una gran oportunidad si se realizan las acciones adecuadas para mejorar las relaciones actuales con los clientes (realización de cuestionarios para saber si están satisfechos, conocer sus necesidades e inquietudes) y realizar acciones correspondientes a captar nuevos clientes (mayor difusión, mejores puntos de venta) .
- **COSTO DE CAMBIO A LA COMPETENCIA DE LOS CLIENTES.** A pesar de no tener competidores en términos absolutos, el mercado editorial y literario es muy amplio, ya que se pueden obtener libros en forma gratuita a través de internet, bibliotecas, etc. Pero en el caso de la Ediunc el costo de cambio es alto, ya que la misma ofrece una bibliodiversidad que otras editoriales no ofrecen, editan libros muy específicos que raramente pueden encontrarse en la supuesta competencia.
- **DEMANDA DE SERVICIOS.** El sector de negocio que estamos analizando es aquel que se caracteriza por satisfacer al cliente con el producto básico sin ofrecer servicios adicionales. Sin embargo observo tres servicios que la editorial ofrece: el primero de ellos es la ayuda al autor cuando el mismo desea editar un libro, la venta a domicilio del producto y que el libro puede disponerse en distintos puntos de venta de la provincia como de la nación.
- **DEMANDA DE CONDICIONES DE LOS CLIENTES PARA MANTENER FIDELIZACIÓN.** Los clientes de la Ediunc no exigen ningún tipo de "plus" en sus compras. Consideramos que es una gran oportunidad, debido a que si se trabajara en la generación de mayores productos extendidos se obtendría en los clientes una experiencia de compra muy positiva, beneficiosa para la organización. Se puede definir como producto extendido al producto genérico aumentado por todo lo que sea necesario para que el cliente tenga una buena razón para comprar. Cabe destacar que actualmente la Ediunc cuenta con un producto extendido que ofrece únicamente en las presentaciones de ciertos libros, éste consiste en los gastos de invitaciones, afiches, etc, para la difusión del libro, permitiendo llegar a un público mayor logrando un incremento de la probabilidad de éxito del libro. Consideramos que podría ser un nuevo producto extendido la creación de una base de datos respecto a intereses particulares de cada uno de los clientes y que a partir de ella se pueda notificar al cliente sobre información específica relacionada de su interés.
- **CERCANÍA GEOGRÁFICA.** Aquí la organización presenta gran oportunidad ya que se puede obtener sus productos en distintos puntos geográficos. (En la Ediunc, en librerías pertenecientes a la REUN a lo largo de todo el país, en las ferias del libro y en algunas librerías comerciales.)

-
- **HÁBITOS DE COMPRA.** Es una gran oportunidad debido a que los hábitos de compra son estables, por lo tanto la organización no debe adaptarse a nuevos hábitos ni incurrir en costos superiores.
 - **SENSIBILIDAD AL PRECIO.** Es una leve amenaza ya que si la organización aumenta sus precios, nadie querrá obtener sus productos, pero por otro lado es una ventaja que la Ediunc no esté inserta en un ambiente tan competitivo donde le exija estar todo el tiempo cuidando sus precios, ya que los libros que ofrece son únicos, por lo tanto ante un leve aumento en los precios no indicara un desplazamiento de la demanda hacia otro producto sustituto. Esto se relaciona con lo expuesto en la elasticidad de la demanda.
 - **SENSIBILIDAD A LA MARCA.** Puede ser una leve oportunidad, ya que la Ediunc es la editorial de la Universidad Nacional de Cuyo y la misma es una casa de estudio prestigiosa, reconocida por sus clientes.
 - **SENSIBILIDAD A LOS CRITERIOS DE SEÑALAMIENTO.** Esta es una gran amenaza ya que los estímulos comerciales provenientes de la comunicación, (como por ejemplo publicidad) no son los más adecuados ni suficientes para la organización. En este caso se debería fortalecer la difusión y promoción de los textos de la editorial.
 - **COSTO DE CAMBIO DE LOS CLIENTES DE LA COMPETENCIA HACIA LA EMPRESA ANALIZADA.** No les cuesta mucho a los clientes dejar de comprar donde lo hacían habitualmente y comenzar a comprar en la organización, ya que la Ediunc cuenta con un catálogo on-line donde puede verse el material ofrecido y encargarse los productos que se deseen, como así también cuenta con una amplia distribución geográfica de sus productos. Por lo tanto los clientes no tienen que incurrir en tiempos, costos, distancias, etc.
 - **GRADO DE FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES CON LA COMPETENCIA.** Los clientes están fidelizados con la competencia por el tipo de lectura por lo que ellos optan, ya que los mismos eligen títulos más conocidos y no títulos específicos sobre temas determinados.
 - **FIDELIZACIÓN POR DIFERENCIA.** La organización se basa exclusivamente en diferencias, por lo que la hemos identificado en este caso como una leve amenaza. Los productos que ofrece la editorial son casi únicos, debido a las temáticas que tratan. Hay empresas en el sector que si tienen una alta fidelización por diferencias. Por ejemplo, Planeta Internacional, aunque no sea competidor directo, los clientes que están fidelizados con esta marca y con los productos que ésta ofrece no se cambiarán a nuestra organización por ningún motivo.
 - **FIDELIZACIÓN POR PRECIOS.** Ningún cliente es fiel por precios. Existen otros locales con menores precios que la Ediunc, pero tampoco es mucha la diferencia que existe, por lo tanto lo vemos como una leve amenaza. (Ocaña, 2014, p. 245)

1.2. Empresas

Tabla 10
Análisis de la empresa

VARIABLE	Tipificación	Gran amenaza	Leve amenaza	Leve oportun.	Gran oportun.	Valor
Número de intermediarios dentro del canal	Bajo		X			3
Disponibilidad de intermediarios sustitutos	Medio			X		4
Costo de cambio de los intermediarios	Alto	X				1
Amenaza de integración hacia atrás de los canales	Nulo				X	5
Contrib. del canal a la eficiencia de la distribución	Media/alta			X		4
Importancia del costo de intermediación en la estructura de costos totales del fabricante	Alta		X			3
Rentabilidad de los intermediarios del canal	Media/alta			X		4
Modos de distribución	Muy buena				X	5
Perfil empresario del empresario distribuidor	Bajo	X				1
Posibs. de cooperación con los intermediarios	Media			X		4
Empresa/clientes/competencia						3,5
Rivalidad competitiva	Baja				X	5
Número de competidores importantes	Medio-Baja			X		4
Homogeneidad de las empresas	Baja				X	5
Especificidad de los activos	Alta	X				1
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	Medio			X		4
Concentración y equilibrio de los competidores	Bajo				X	5
Crecimiento de la industria (número de empresas)	Bajo				X	5
Costos fijos del sector	Altos	X				1
Diferenciación del producto y el servicio	Alto			X		4
Identificación de la marca	Alta				X	5
Costo de cambio para el cliente	Bajo	X				1
Diferenciación de procesos	Alta				X	4
Precios de los productos	Medio			X		3
Facilidades financieras	Medio-Alta			X		4
Intensidad de los programas comunicacionales	Bajo	X				1
Líneas de productos comercializadas	Alta				X	4
VALOR FINAL						3,45

Analizadas las variables del nivel 1, correspondientes a la empresa, podemos observar que el sector de negocio es MEDIANAMENTE ATRACTIVO.

Descripción de las variables

- NÚMERO DE INTERMEDIARIOS DEL CANAL. Dentro del canal se pueden encontrar pocos distribuidores. Podemos hallar los productos en librerías comerciales de Mendoza, en las ferias del libro, en el único

local de la Ediunc situado en la calle Sarmiento 607, ciudad; dentro de la REUN. La empresa está incursionando en e-commerce como otro canal de distribución a través de la venta por internet.

- **DISPONIBILIDAD DE INTERMEDIARIOS SUSTITUTOS.** Existen canales de distribución que operan como alternativa, ya que encontramos las librerías comerciales y a la REUN. Por lo tanto se considera esta variable como una leve oportunidad.
- **COSTO DE CAMBIO DE LOS INTERMEDIARIOS.** Esta variable la consideramos como una gran amenaza, ya que es altamente costoso cambiar de intermediario, lo que hace que el sector no sea atractivo. La Ediunc lidia continuamente con las librerías comerciales, ej: Yenny, ya que debe hacer grandes sacrificios afectando su rentabilidad, para que sus productos puedan ser vendidos en la misma. Como así también con la REUN donde deben ofrecer importantes descuentos.
- **AMENAZA DE INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS DE LOS CANALES.** La organización no cuenta con riesgos de integración hacia atrás de los canales, ya que su labor es muy específico, además consideramos que las librerías comerciales no encuentran una oportunidad de mercado en editar y publicar libros de la Ediunc, porque los mismos no tienen mucha salida comercial y por otro lado, con respecto a la REUN, se encarga de la coordinación de todas las editoriales universitarias, por lo que siendo un organismo público, no le compete editar sus propios libros y competir con las otras universidades a las cuales nuclea.
- **CONTRIBUCIÓN DEL CANAL A LA EFICIENCIA DE LA DISTRIBUCIÓN.** Hay una alta política de cooperación con la REUN. La eficiencia del canal mejorará la eficiencia de la estrategia de productos. Por lo que esta variable es una ventaja para la empresa.
- **IMPORTANCIA DEL COSTO DE INTERMEDIACIÓN EN LA ESTRUCTURA DE COSTOS TOTALES DEL FABRICANTE.** La empresa no posee una gran participación de mercado en su segmento, por lo que comercializa bajos volúmenes, y por ende la distribución en muchos aspectos le resulta costosa.
- **RENTABILIDAD DE LOS INTERMEDIARIOS DEL CANAL.** Los márgenes que se negocian muchas veces no son satisfactorios. Por ejemplo, la rentabilidad esperada por Yenny está fijada por encima de las estimaciones de costos del productor. Mientras que con la REUN, es totalmente distinto ya que existe cooperación.
- **MODOS DE DISTRIBUCIÓN.** La Ediunc cuenta con una distribución selectiva, de la mano de la REUN, mientras que con las librerías comerciales, cuenta con una distribución masiva.
- **PERFIL EMPRESARIO DEL INTERMEDIARIO.** No cuenta con intermediario, algunas librerías comerciales podrían ser consideradas como intermediarias, pero las mismas no tienen un incentivo en vender nuestros libros.
- **POSIBILIDADES DE COOPERACIÓN CON LOS INTERMEDIARIOS DEL CANAL.** Existe cooperación con la red, mientras que con librerías comerciales no ocurre lo mismo.
- **RIVALIDAD COMPETITIVA.** En Ediunc, puede analizarse que la competencia (variable externa) a nivel editoriales universitarias públicas es casi nula, ya que todas las universidades del país están nucleadas

en la REUN, y estas trabajan de forma interrelacionada para poder tener un mayor stock de bibliografía y poder brindar un mejor servicio al lector, podría decirse que se compite en forma indirecta sobre los autores o determinados títulos, que alguna otra Editorial de la Red pueda editar. Con respecto a la REUP (Red de universidades privadas) no sería un competidor, ya que tiene otro fin a la hora de publicar, ej: cuadernillos, formularios, etc, hasta podría decirse que se trabaja en forma integrada para determinados fines. (REUP, 2015)

Por otro lado, cuando se compite a nivel editorial, puede presentar competidores indirectos, los cuales pueden ser las editoriales privadas que persiguen fines de lucro como: Editorial la compañía, Editorial Dunken, Editorial Crokis, Editorial planeta Argentina, Grupo Editorial Lumen, entre otras. Como así también a nivel local "Ediciones culturales de la Provincia de Mendoza".

Como sabemos Ediunc también se dedica a la venta de sus ejemplares, por ello puede también tener competidores indirectos con respecto a las librerías comerciales, algunas de ellas: Cúspide, El ateneo, Jenny, etc. (Cabe destacar que en determinadas oportunidades las mismas actúan como distribuidoras de los libros de Ediunc.) (Centro de Administración de Derechos Reprográficos, 2015)

- NÚMERO DE COMPETIDORES. Dentro del sector donde compite la empresa en estudio, hay muchos competidores, pero hay pocos con respecto al segmento en donde se encuentra.
- HOMOGENEIDAD DE LAS EMPRESAS. Las empresas del sector no son similares entre sí, esto es considerado una gran oportunidad.
- ESPECIFICIDAD DE LOS ACTIVOS. Los activos que tiene la editorial son intangibles, comenzando por el más importante los derechos de autor como así también la compra de derechos de traducción. Los mismos no están muy desarrollados por ello consideramos que es una gran amenaza.
- CONDICIONES CAMBIANTES DE LA OFERTA Y LA DEMANDA. En este caso, el sector posee una demanda bastante estable.
- CONCENTRACIÓN Y EQUILIBRIO ENTRE LOS COMPETIDORES. En nuestra opinión, la competencia no está centrada en unos pocos competidores, sino que en muchos, pero ninguno nos afecta directamente.
- CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA. El sector editorial es un sector que no crece constantemente, ni mucho menos el sector al cual la Ediunc está focalizada, por lo que no es muy atractivo para las empresas que quieran entrar en este. Esto es favorable para nuestra organización.
- COSTOS FIJOS DEL SECTOR. La Ediunc no se caracteriza por tener economías de escala lo que dificulta la obtención de una mayor participación de mercado sin permitir disminuir los costos unitarios totales de producción. Cabe destacar que alguno de sus servicios están tercerizados, como es el caso de la imprenta, lo que ayuda a que sea dificultoso bajar los costos.
- DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO Y SERVICIO. Los productos se diferencian de los demás porque son muy específicos y tocan temáticas muy particulares, mientras respecto a los servicios, consideramos que deberían prestar mayores servicios para poder brindarle al consumidor una mejor experiencia de

compra y que se realicen las actualizaciones necesarias de los catálogos para que el cliente esté bien informado.

- IDENTIFICACIÓN DE LA MARCA. La marca es reconocida por los consumidores debido a que como dijimos anteriormente, la Ediunc forma parte de la prestigiosa casa de estudios "Universidad Nacional de Cuyo".
- COSTO DE CAMBIO. El cliente se puede pasar a otras organizaciones si lo que busca es otro tipo de lectura y menor calidad. La Ediunc deberá realizar mayores acciones para poder retener clientes fieles.
- DIFERENCIACIÓN DE PROCESOS Y SERVICIOS. La organización trabaja con gente especializada y capacitada, buscando constantemente la innovación como así también contar con software que le permitan estar a la vanguardia.
- PRECIOS DE LOS PRODUCTOS. Para la empresa esta variable es una leve amenaza, ya que los precios de señalamiento generalmente son los que fija el líder del sector, es por ello que debe en cierta medida adaptarse a este parámetro, sino nadie querrá obtener sus productos. Esto puede verse reflejado por el comportamiento de la demanda que es mediana o levemente inelástica.
- FACILIDADES FINANCIERAS. Actualmente la Ediunc trabaja con dos modelos financieros para prestar un mejor servicio; el primero de ellos denominado "Modelo 1" consiste en que la universidad y/o la editorial sostienen todos los costos de edición (producción y distribución del libro). Los autores firman contrato de edición. Mientras que por otro lado el "Modelo 2" La editorial y el autor se asocian para solventar los costos de edición. El autor distribuye un porcentaje de la tirada.
- INTENSIDAD DE LOS PROGRAMAS COMUNICACIONALES. La intensidad de la publicidad y promoción de Ediunc son bajas. Deberían poner más énfasis en este aspecto, para ser conocidos por un posible mercado potencial mayor.
- LÍNEAS DE PRODUCTOS COMERCIALIZADAS. De acuerdo con Hernández y Viveros (2012, p. 212) una línea de productos es un grupo de artículos que están estrechamente relacionados, ya sea porque se producen o comercializan de la misma manera, o porque satisfacen una clase de necesidad o se usan conjuntamente. Consiste en un amplio grupo de productos dedicado, en esencia, a usos similares o con características parecidas. A partir de lo expuesto se puede determinar que la Ediunc vende y produce distintas líneas de productos ya que se trata de distintos tipos de textos Artes; Ciencias Básicas y Tecnológicas; Ciencias de la Salud; Ciencias Sociales y Humanas etc. Como así también podemos encontrar diferentes colecciones: Ida y Vuelta, Indagaciones, A Contrapelo, Artes y Partes, Encuentros, Lesa humanidad, Manuales, Territorios y otros.

1.3. Competencia

Tabla 11
Análisis de la competencia

VARIABLE	Tipificación	Gran amenaza	Leve amenaza	Leve oportun.	Gran oportun.	Valor
Grado de iniciativa de la competencia	Baja		X			3
Estrategias observables de la competencia	Medio			X		4
Capacidades de los competidores más importantes	Alta	X				1
Diferencias y eficiencias aportadas por los competidores	Medio-Alta	X				1
Políticas de precios de los competidores	Medio		X			3
Detección de fortalezas y debilidades de los competidores	Baja		X			3
VALOR FINAL						2,5

Analizadas las variables del nivel 1, relacionadas con la competencia, podemos observar que el sector de negocio resulta LEVEMENTE FAVORABLE.

Descripción de las variables

- GRADO DE INICIATIVA DE LA COMPETENCIA. Ediunc permanece expectante ante la iniciativa de los demás. Pero el grado de iniciativa de su competencia es relativamente bajo.
- ESTRATEGIAS OBSERVABLES DE LA COMPETENCIA. La editorial hace su propia lectura de la realidad al imponer sus estrategias, no copia a las demás editoriales del sector. Su concepto de redacción y edición es un estilo distinto a las demás por lo que fijan sus estrategias en su propia percepción.
- CAPACIDADES DE LOS COMPETIDORES MÁS IMPORTANTES. Esta es una gran amenaza para la organización, porque dentro del segmento hay competidores que generan un valor empresario muy alto, con lo cual es difícil competir. Por ejemplo, la Ediunc compite con librerías comerciales como Yenny, donde se puede observar que la misma genera un valor mucho mayor al de la organización focalizándose en sus clientes, brindando un servicio gentil y acorde a las necesidades de los distintos clientes con los que trabaja. Cabe destacar que la Ediunc también compite con otras editoriales universitarias; ejemplo: un libro escrito por un profesor de la Uncuyo sobre una temática en particular también es escrito por un profesor de la UBA, al momento de la compra el cliente elegirá aquella universidad que tenga una mayor trayectoria y prestigio.

- DIFERENCIA Y EFICIENCIA APORTADA POR EL COMPETIDOR. Aquí si podríamos observar como los clientes nunca son fieles por precios. Siempre la competencia tiene clientes ya que tiene precios menores y porque apunta a un público mucho mayor. Por lo tanto creemos que hay eficiencia aportada por el competidor.
- POLÍTICA DE PRECIOS DEL COMPETIDOR. En su segmento, las editoriales privadas como las librerías comerciales son las que establecen en mayor medida los precios. La Ediunc está obligada a tener precios que no sean mayores a los de la competencia.
- DETECCIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL COMPETIDOR. Hemos analizado esta variable como una leve amenaza ya que la empresa observa a sus competidores pero no es el centro de su negocio, ya que la Ediunc persigue otro fin como hemos dicho anteriormente. La organización tiene su propia percepción y actúan de acuerdo a sus intuiciones y experiencias.

2. VARIABLES NIVEL 2

2.1. Proveedores

Tabla 12
Análisis de los proveedores

VARIABLE	Tipificación	Gran amenaza	Leve amenaza	Leve oportunidad	Gran oportunidad	Valor
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Alto			X		4
Diferenciación de los productos del proveedor	Baja			X		4
Costo de cambio de los proveedores	Bajo			X		4
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Bajo				X	5
Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costo de la industria.	Alto		X			3
VALOR FINAL						4,66

Analizadas las variables del nivel 2, relacionadas con las características de los proveedores y su influencia en la organización se observa que el sector de negocio es MUY ATRACTIVO.

Descripción de las variables

- **NÚMERO DE PROVEEDORES IMPORTANTES.** La Ediunc cuenta con dos proveedores dedicados a la producción de libros, tres dedicados a la producción de folletos y varios distribuidores. La mayoría de ellos se encuentran radicados en Buenos Aires. Cabe destacar que también cuenta con proveedores de hardware y de software, con los cuales trabajan a través de licencias. La editorial no es vulnerable frente al poder de negociación de los proveedores. Esto se debe a que las especificidades técnicas sobre los productos son otorgadas por empleados de la editorial a sus proveedores y no es el proveedor el que las determina de forma unilateral.
- **DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS PARA LOS PRODUCTOS DEL PROVEEDOR.** El poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo, porque para la empresa no es difícil conseguir sustitutos cercanos respecto a insumos y prestación de servicios. Consideramos que el mercado editorial no es masivo, pero existe la cantidad justa de proveedores para poder elegir y que no sea una situación limitante.
- **DIFERENCIACIÓN DE LOS PRODUCTOS DEL PROVEEDOR.** Los productos de los proveedores a grandes rasgos no se diferencian, por lo general tienen las mismas características. Suelen diferenciarse en los tiempos de entrega y en calidad.
- **COSTO DE CAMBIO DE LOS PROVEEDORES.** Ediunc tiene un costo bajo respecto al costo de cambio de proveedores, porque puede cambiarlos según la necesidad y la situación. Cabe destacar que al estar constituida la editorial como una cooperadora puede contratar en forma directa sus compras sin tener que realizar licitaciones.
- **AMENAZA DE LOS PROVEEDORES DE INTEGRACIÓN HACIA DELANTE.** Es una gran oportunidad, ya que en nuestra opinión no creemos que los proveedores deseen adentrarse en el mundo editorial donde la Ediunc se desenvuelve, un ambiente específico donde los lectores son muy particulares, por lo que el mercado de venta es pequeño, considerado como poco atractivo.
- **COSTO TOTAL DE LOS PRODUCTOS DE LOS PROVEEDORES EN LA ESTRUCTURA DE COSTO DE LA INDUSTRIA.** Es una gran amenaza, la gran mayoría de los costos de la organización dependen de los insumos que proveen los proveedores y de los servicios que estos brindan. El servicio de edición de libros está tercerizado por lo que si los proveedores no realizan el correcto abastecimiento, no se puede producir, por lo tanto es un servicio crítico, y esto aumenta el poder de negociación de los proveedores.

2.2. Posibles nuevos ingresantes

Tabla 13
Nuevos ingresantes

VARIABLE	Tipificación	Gran amenaza	Leve amenaza	Leve oportunidad	Gran oportunidad	Valor
Barreras creadas por los competidores (o directas)						3,333
Economías de escala	Baja	X				1
Diferenciación del producto	Alta				X	5
Identificación de la marca	Medio-Alta		X			3
Acceso a los canales de distribución	Alto			X		4
Requerimientos de capital	Alto		X			3
Acceso a nuevas tecnologías	Medio-Alta			X		4
Barreras gubernamentales (o indirectas)						3,5
Protección a la industria	Medio			X		4
Regulación a la industria	Medio		X			3
VALOR FINAL						3,415

Analizadas las variables del nivel 2, relacionadas con los nuevos ingresantes, puede observarse que el sector de negocio es ATRACTIVO.

Descripción de las variables

- **ECONOMÍAS DE ESCALA.** Ediunc no alcanza economías de escala ya que no tiene una estructura demasiado grande, lo que dificulta poder alcanzar una mayor participación en el mercado. Cabe destacar que en la actualidad, a la organización le cuesta bajar los costos unitarios totales como consecuencia de la escala de producción (parte de la cual está tercerizada) y la comercialización alcanzada (generalmente de la mano de librerías privadas y la Reun.)
- **DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO.** La empresa tiene productos diferenciados, en cuanto a calidad y atributos, por ejemplo: temática de los libros que editan, no es una barrera para posibles competidores, pero no consideramos, como he dicho anteriormente un mercado atractivo para los mismos.
- **IDENTIFICACIÓN DE LA MARCA.** Ediunc cuenta con una clientela fiel, ya que al pertenecer a la UN Cuyo goza de su prestigio y trayectoria. Como así también cuenta con clientes que compran esporádicamente y que fácilmente desplazarían su demanda hacia otra marca.
- **ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.** A la organización le interesa que sus productos sean ofrecidos a través de grandes canales de distribución, ya que considera que son productos muy específicos,

los cuales cuesta llegar al público objetivo, es por ello que al estar en las librerías comerciales y en la Reun, pueden alcanzar un público mayor y llegar a los clientes que ellos desean.

- REQUERIMIENTOS DE CAPITAL. La organización compete en un sector levemente sofisticado donde requiere inversión en capital de trabajo (personas capacitadas e instruidas en el tema) como así también hardware y software de edición, diseño, programas de control, etc.
- ACCESO A NUEVAS TECNOLOGÍAS. Requiere tecnología adecuada para su producción, la cual puede obtenerse sin dificultad. Es por ello que lo consideramos como una leve oportunidad ya que ha podido sortear las dificultades en gobiernos anteriores que tenían una gran restricción al momento de importar. Como por ejemplo, puede citarse el caso de las computadoras Mac parte del utilitario de la organización con las que se trabaja actualmente, las que fueron compradas sin problema a pesar de esta situación, como así también el caso de ciertas licencias de programas extranjeros con los que operan diariamente. Por otro lado, cuenta con un software nacional, desarrollado especialmente para la Ediunc.
- PROTECCIÓN A LA INDUSTRIAL. La industria editorial cuenta con protecciones a la industria por medio de los derechos de autor y el contrato de emisión.
- REGULACIÓN A LA INDUSTRIA. La industria sí está regulada; una de las regulaciones es el precio de venta único fijado por la editorial, otra de ellas relativa a las citaciones de los autores normada en la ley 11.723 "derechos de autor". (Asociac. de Reporteros Gráficos de la Rca. Argentina, 2015)

2.3.Productos sustitutos

Tabla 14
Productos sustitutos

VARIABLE	Tipificación	Gran amenaza	Leve amenaza	Leve oportun.	Gran oportun.	Valor
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta	X				1
Costo de cambio para el comprador	Medio			X		4
VALOR FINAL						2,5

Analizadas las variables del nivel 2, relacionadas con los productos sustitutos, se puede observar que el sector de negocio es POCO ATRACTIVO.

Descripción de las variables

- DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS CERCANOS. Existen muchos sustitutos como por ejemplo: libros de otras temáticas, libros de una misma temática pero con distintos enfoques, libros digitales, etc.

- **COSTO DE CAMBIO PARA EL COMPRADOR.** El cliente puede elegir entre varias librerías comerciales según sea el motivo de compra o el poder adquisitivo del momento, entre otras variables, ya que al ser productos sustitutos cumplen más o menos la misma función: leer. Pero consideramos que es una leve oportunidad, ya que el producto que ofrece la Ediunc es casi único, por lo que solo allí encontrará lo que realmente está buscando.

2.4. Actores estatales y no estatales

Tabla 15
Análisis de los actores estatales

VARIABLE	Tipificación	Gran amenaza	Leve amenaza	Leve oportunidad	Gran oportunidad	Valor
Actores estatales						4
Contribución de entidades mixtas de desarrollo	Medio			X		4
Intervención de organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas	Medio			X		4
Actores no estatales						4
Contribución de organizaciones no gubernamentales	Medio			X		4
Intervención de asociación de consumidores	Nula			X		4
VALOR FINAL						4

Analizadas las variables del nivel 2, relativas a actores estatales y no estatales se puede observar que el sector de negocio es MUY ATRACTIVO.

Descripción de las variables

- **CONTRIBUCIÓN DE ENTIDADES MIXTAS DE DESARROLLO.** La organización cuenta con la Asociación Cooperadora. Además, cabe destacar que la Universidad Nacional de Cuyo es una entidad que protege los intereses de la organización.
- **INTERVENCIÓN DE ORGANIZACIONES Y REPARTICIONES PÚBLICAS DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS.** Existe la ley 25.542/01 que establece que es el editor el que fija el precio de venta al público y que este es el mismo en cualquier circunstancia. Por otro lado a través de la Cámara Argentina del Libro y la Administración de Derechos de Autor, Ediunc gestiona el ISBN, es un número de "identidad" internacional de cualquier libro que se edite y realiza el depósito obligatorio que manda la ley de 3 ejemplares que tienen como destino la Biblioteca Nacional y la Biblioteca del Congreso. (Agencia Argentina de ISBN, 2015)

- **CONTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.** Si existen dichas organizaciones, como por ejemplo: ProDelCo (protección del consumidor) de la provincia de Mendoza. Además podría considerarse la Cámara Argentina del Libro (CAL) y la Cámara Argentina de Publicaciones. (Cámara Argentina Del Libro, 2015)
- **INTERVENCIÓN DE ASOCIACIÓN DE CONSUMIDORES.** No existe.

3. ANÁLISIS DE LA VARIABLE NIVEL 3

Tabla 16
Análisis del macro entorno

VARIABLE	Tipificación	Gran amenaza	Leve amenaza	Leve oportun.	Gran oportun.	Valor
VARIABLES DE LA ECONOMÍA GLOBAL						1,8
Grado de integración regional	Baja		X			2
Grado de apertura/protección de los bloques regionales	Muy bajo	X				1
Oportunidades de obtener transferencias tecnológicas	Media-Baja		X			2
Oportunidad de obtener transferencias de habilidades distintivas	Media			X		4
Grado de adaptación y competitividad en los mercados internacionales	Baja	X				1
Economía Nacional						2,66
Perspectiva de crecimiento de la economía	Media-Baja		X			2
Costo del crédito	Medio –Alto		X			2
Acceso al crédito	Medio			x		4
Ingreso de la población destinado al consumo	Bajo		X			2
Tasa de desempleo	Muy alto	X				1
Política fiscal	Muy favorable				X	5
Tasa de cambio de la moneda	Medio		X			3
Nivel de productividad de los trabajadores	Media/alta			X		4
Barreras a las importaciones	Muy altas	X				1
Entorno sociocultural						4
Actitud ante la seguridad laboral	Media			X		4
Estilo de vida	Favorable			X		4
Nivel de escolaridad	Favorable				X	5
Movilidad social	Media/baja		X			2
Propensión al consumo	Alta				X	5
Entorno legal						3,33
Regulaciones sobre el mercado	Media –Baja			X		4
Presión tributaria	Baja				X	5
Legislación laboral	Alta	X				1
VALOR FINAL						2,94

Analizadas las variables del nivel 3, relacionadas con las condiciones macroeconómicas del entorno global y las condiciones del entorno nacional respecto del sector de negocios, se puede observar que el sector de negocio es: LEVEMENTE DESFAVORABLE.

Descripción de las variables

- GRADO DE INTEGRACIÓN REGIONAL. Ediunc no presenta un grado de integración regional ya que no participa ni colabora en forma conjunta con otras entidades del mercado global.
- GRADO DE APERTURA/PROTECCIÓN DE LOS BLOQUES REGIONALES. La apertura de los bloques regionales es una amenaza pero en mayor medida debido a los problemas políticos que presenta el país.
- OPORTUNIDADES DE OBTENER TRANSFERENCIAS TECNOLÓGICAS. Hoy en día, las importaciones tienen menos restricciones que años anteriores, la Ediunc ha podido sortear las dificultades anteriores pudiendo continuar con sus proveedores extranjeros, por lo tanto actualmente también podrá continuar sin ningún inconveniente, cabe destacar que el valor del dólar al estar en constante fluctuación por más que las importaciones tengan menos restricciones, puede afectar la toma de decisión en una empresa, por lo que consideramos que esta variable es una leve amenaza.
- OPORTUNIDAD DE OBTENER TRANSFERENCIAS DE HABILIDADES DISTINTIVAS. Si bien el personal requiere gran capacitación, este genera una leve oportunidad ya que se mantiene contacto con la clientela y permite conocer mejor sus necesidades.
- GRADO DE ADAPTACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES. La Ediunc no se encuentra presente en mercados internacionales.
- PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA. La empresa tiene amenazas respecto a las perspectivas de crecimiento del PBN, debido a que dicho crecimiento continua decayendo lo que puede desencadenar una recesión de la actividad económica. Consideramos esta variable media-baja por las especulaciones y las proyecciones respecto al crecimiento económico del país; según la comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) se estima el crecimiento inferior en 1,6 puntos al aumento de 2,6% que había proyectado la institución en el Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe dado a conocer en Diciembre de 2013. Esta variable puede llegar a impactar a la empresa analizada por esta razón la calificamos de leve amenaza.
- COSTO DEL CRÉDITO Y ACCESO AL CRÉDITO. En cuanto al crédito, la editorial universitaria, tiene accesibilidad a créditos por cumplir con los requerimientos necesarios que permitirían extender su poder adquisitivo. Cabe destacar que no accede al crédito en forma autónoma sino que dependen sus ingresos de la colaboración de los socios, la venta de libros, la colaboración de los autores y el presupuesto de la facultad gestionado por la co-

operadora. Consideramos que es importante mejorar la gestión comercial para poder determinar el monto puntual del ingreso por ventas, por ejemplo a través de un software de cobranzas, ya que todas las acciones relativas a aumentar sus principales fuentes de ingreso ayudarán a poder tener una mejor accesibilidad al crédito.

- INGRESO DE LA POBLACIÓN DESTINADO AL CONSUMO. El nivel de ingreso es una variable baja y en constante disminución, por lo que consideramos que es una amenaza, ya que los clientes dejan de consumir o lo hacen en menor medida por no ser un bien de primera necesidad.
- TASA DE DESEMPLEO. El desempleo que sufre el país se presenta como desfavorable. Según el instituto nacional de estadística y censos (INDEC) la tasa de desempleo se ubicó en 7,1% en el primer trimestre del año 2014, los números publicados registran así una caída de 0,8 puntos frente al mismo periodo del año pasado, Mientras que otros especialistas privados estiman que en realidad el desempleo es de 12% y afectaría a alrededor de dos millones de personas en el país. Es por esta razón consideramos esta variable alta, traducida en gran amenaza para la Ediunc
- POLÍTICA FISCAL: Es una gran oportunidad ya que las editoriales están exentas de IVA y además la cooperadora de la Ediunc está exenta del pago de Ingresos Brutos, consideramos que es una gran ventaja al no existir presión tributaria. (Escalona Caba, 2015)
- TIPO DE CAMBIO. El tipo de cambio que se presenta en Argentina es desfavorable por la gran brecha establecida entre la moneda local y las extranjeras cuando hablamos de la importación de productos, mientras que si la Ediunc en un futuro, con este tipo de cambio, pensase en internacionalizarse, obtendría una ventaja competitiva a la hora de exportar ya que exportaría a un precio menor que el internacional.
- ESTILO DE VIDA. El estilo de vida es una leve oportunidad ya que, si bien las condiciones económicas no son favorables, el público al cual la empresa se dirige intenta tener un estilo de vida progresista, culto, lo que hace que el mercado no sea estancado.
- NIVEL DE ESCOLARIDAD. determino que esta es una variable favorable ya que podemos ver que la educación del ciudadano argentino es de forma obligatoria hasta culminar el ciclo secundario en el colegio.
- PROPENSIÓN AL CONSUMO. La ideología de la felicidad, asociada a la cultura del consumo, refleja el ideario de la clase media, cuya inclinación al bienestar material la convierte en la más progresista de la pirámide social. La conducta de consumo de la clase media argentina ha variado en la última década, según dicen los analistas del mercado. No se desvive por ahorrar, como en el pasado, porque está lejos de poder acceder a un crédito hipotecario. Además se ha podido observar a lo largo de los años y los distintos estadios inflacionarios que no ha existido cambio en la demanda, siendo la demanda inelástica. Es

por ello que caracterizo esta variable como alta, siendo una gran oportunidad para la Ediunc.

- LEGISLACIÓN LABORAL. Inferimos que esta variable es alta, debido a que está regularizada y hay una ley estrictamente para poder definir cuáles son los derechos y obligaciones del empleado y el empleador, siendo esto considerado como una gran amenaza.
- REGULACIONES SOBRE EL MERCADO, PRESIÓN TRIBUTARIA. El mercado se encuentra fuertemente regulado por el gobierno con altos impuestos y presión tributaria notable, pero esto no impacta en la organización debido a que no existe presión tributaria para la Ediunc, una gran oportunidad como he comentado anteriormente.

Resumen de la situación del entorno:

Tabla 17
Atractivo del sector

VARIABLES	VALOR
NIVEL 1	3,164
NIVEL 2	3,644
NIVEL 3	2,940
ATRACTIVO DEL SECTOR	3,249

Tabulación

- Valor final menor a tres: Sector desfavorable.
- Valor final igual a tres: Sector equilibrado.
- Valor final mayor a tres: Sector favorable.

Al realizar el análisis del sector de negocios de la organización se puede determinar que es favorable, por lo tanto se considera un sector atractivo. A continuación presentaremos cuales de las variables intervinientes representan una oportunidad y una amenaza según su evaluación.

Ventajas :

- Baja concentración y equilibrio de competidores.
- Bajo crecimiento de la industria editorial en términos absolutos.
- Diferenciación en procesos.
- Identificación y prestigio de la marca.
- Baja amenaza de integración hacia delante de los proveedores.

- Alta diferenciación del producto.
- Exenta de presión tributaria.

Desventajas:

- Baja inversión en publicidad y promoción.
- Costos fijos del sector muy alto.
- Costo de cambio para el cliente es muy bajo.
- Competidores mucho más eficientes.
- No cuenta con economías de escala.
- Gran disponibilidad de sustitutos cercanos.

Entre otras ventajas y desventajas analizadas a lo largo del proyecto.

4. ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS

La dinámica de un sector de negocios posibilitará realizar un diagnóstico acerca de la situación competitiva de la empresa, pero para ello no se tendrán en cuenta un sólo enfoque, sino la combinación de varios como forma de asegurarse que el diagnóstico final es todo lo preciso que el análisis competitivo requiere.

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

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

4.1.El segmento de la industria donde compita la empresa

Los sectores industriales en general, y los segmentos de negocios en particular, ofrecen atractivos que se traducen, además de la rentabilidad, en posibilidades de crecimiento, tamaño del mercado, rivalidad competitiva, acceso a los canales.

Tabla 18
Segmentos de la industria

Cantidad de segmentos dentro del sector de negocios	Muchos	NEGOCIO FRAGMENTADO	NEGOCIO ESPECIALIZADO
	Pocos	NEGOCIO ESTANCADO	NEGOCIO DE VOLUMEN
		Pequeño	Grande
		Potencial de obtención de una ventaja competitiva	

También son una forma de medir el atractivo del mercado con relación al potencial y las posibilidades de generar una ventaja competitiva dentro del sector, que le posibilite a la empresa ofrecer un valor único a los clientes.

Por lo expuesto, se definirá a un segmento de negocio a una parte del sector de negocios que posee características competitivas propias, con un valor percibido por el cliente asociado a un atributo específico y con variables que difieren, en algún aspecto, con las generales del sector

En nuestra opinión Ediunc es un negocio fragmentado, donde la cantidad de segmentos dentro del sector de negocios son muchos y además tiene un pequeño potencial de obtención de una ventaja competitiva.

Los negocios fragmentados son mercados regionales y locales caracterizados por ser PyMES y donde en el ámbito nacional e internacional prevalece la escala. En este tipo de negocios por lo general las ventajas competitivas están en función de las innovaciones de productos y a las capacidades de adaptarse al tipo de cliente local. Existen muchos competidores pequeños que entran y salen continuamente, los márgenes son diferentes e inestables. Las empresas que compiten deberían intentar estrategias para consolidar el sector (alianzas, 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.

La Ediunc como se ha analizado es una pequeña organización, donde las innovaciones las presenta en las ediciones de sus libros, como así también las capacidades para adaptarse al cliente local a través de tiradas de libros con temas muy específicos, como por ejemplo : "Historia de la Universidad Nacional de Cuyo en la época de la dictadura". A nivel provincial hay muchos competidores que entran y que salen (librerías comerciales que cierran otras que son parte de cadenas de librerías

que se adentran en el mercado) lo que provoca que muchas veces los márgenes sean inestables. Como así también, la organización pertenece a la Reun, donde intentan consolidar el sector, como así también las alianzas con algunas librerías comerciales para poder llegar a un público mucho mayor.

4.2.El grupo estratégico donde compita la empresa

Cuando se analizan las fuerzas competitivas de un sector, deberá tenerse en cuenta el grupo estratégico al que pertenece la empresa como otra forma de analizar la dinámica del sector de negocios.

Se entiende como grupo estratégico al conjunto de empresas que se caracterizan por:

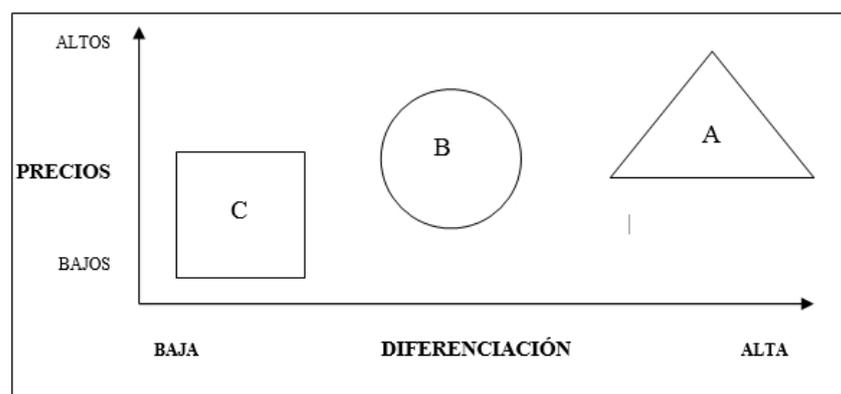
- Poseer características de negocios similares (en infraestructura, línea de productos, capacidades comerciales y financieras, utilización de recursos humanos).
- Poseer estrategias de negocios similares.
- Competir sobre bases afines.

La correcta identificación del grupo estratégico en el que compite la empresa le permite, por un lado, identificar al competidor más cercano para poder compararse a los fines de identificar sus propias fortalezas y debilidades, y por otro lado, determinar claramente sobre qué bases debe identificar el segmento de negocios que se trate.

Para la identificación de los grupos estratégicos se utilizan mapas bidimensionales que clasifican y agrupan a las empresas que participan en distintos grupos. Si bien, como se verá, las variables a utilizar pueden ser varias, las básicas están con relación a los dos tipos de negocios extremos: precio y diferenciación.

Expuesto de esta manera, el siguiente es un ejemplo de mapeo teórico de grupos estratégicos:

Gráfico 1
Grupos estratégicos



Consideramos que la Ediunc forma parte del grupo estratégico B, donde compiten con diferenciación media- alta y un precio medio, un precio de mercado. Pertenecen a dicho grupo todas las editoriales universitarias y algunas editoriales académicas como: Siglo XXI, Prometeo, Fondo de cultura economía.

No forman parte de dicho grupo las editoriales extranjeras académicas, entre otras.

Para una correcta identificación de los grupos estratégicos, las variables utilizadas deben estar directamente vinculadas por los criterios de identificación, entre estos criterios tenemos:

Características de negocios similares:

- Tamaño de la estructura empresarial.
- Cantidad de sucursales.
- Tecnología empleada.
- Procesos productivos.
- Cantidad de empleados.

Estrategias de negocios similares y bases afines:

- Imagen de marca.
- Amplitud de la línea de productos.
- Precios de los productos.
- Diferenciación de los productos.
- Cantidad de intermediarios del canal.
- Cobertura de mercado del canal.
- Cobertura geográfica del canal.
- Esfuerzo en publicidad.
- Esfuerzo en merchandising.
- Tamaño de la fuerza de ventas.
- Esfuerzo total de marketing.
- Grado de integración de la empresa.

Con respecto a la Ediunc, se puede observar que su estructura empresarial es pequeña, como muchas de las editoriales que pertenecen a la Reun, la tecnología empleada es limitada por las importaciones como le ocurre a todas las empresas del sector, los procesos productivos son muy similares, varían en la calidad y en la innovación.

Por otro lado, la imagen de la marca, al igual que las otras editoriales universitarias está avalada por la casa de estudios a la cual pertenece, los precios de los productos son muy similares en todas las librerías, ya que deben ajustarse a la realidad por la que está pasando el consumidor argentino.

Con respecto a la diferenciación de los productos, la Reun considera que sus productos se diferencian sobre el resto debido a las temáticas que tocan como así también la especificidad de sus clientes. Con respecto a los intermediarios del canal, muchas editoriales se apoyan en las librerías comerciales para poder abarcar un mercado mayor. El esfuerzo que se realiza a nivel grupo estratégico en las áreas de publicidad, merchandasing, marketing en general, nunca es suficiente.

4.3.La posición competitiva de la empresa en el segmento

A partir de lo analizado podemos determinar que una empresa perteneciente a un grupo estratégico en particular podrá definir tres acciones a seguir con relación a su posición:

- Reforzar la posición dentro de su grupo.
- Acceder a otro grupo estratégico.
- Cubrir vacíos que no estén ocupados por grupos estratégicos.

En nuestra opinión la Ediunc debería reforzar la posición dentro de su grupo, para poder tener mayor peso dentro de la Reun y de esta forma lograr mayor prestigio como la editorial de la Universidad de Buenos Aires, EUDEBA. Cabe destacar que en cualquiera de las tres alternativas, las acciones de la empresa dependerán de las barreras de movilidad existentes dentro y fuera del grupo estratégico.

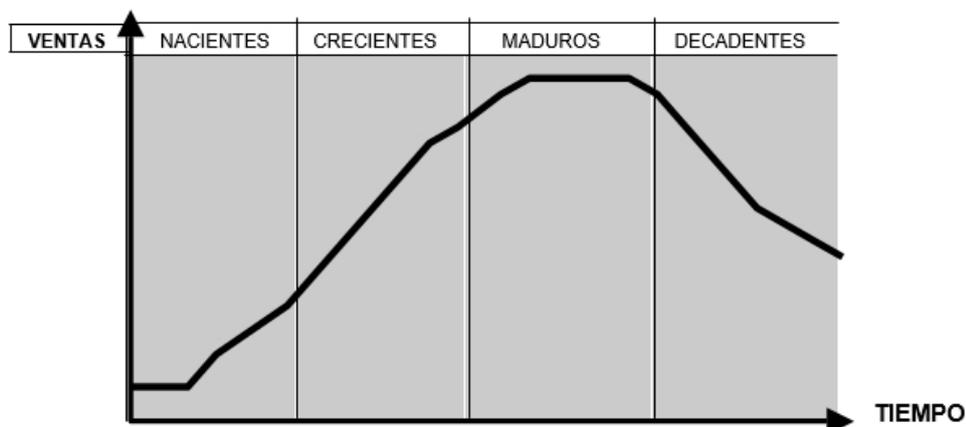
4.4.La etapa del ciclo de vida del negocio

Todo sector de negocio posee un ciclo de vida en la medida que no puede pensarse, en términos generales, que las condiciones determinantes permanecerán para siempre.

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

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

Gráfico 2
Ciclo de vida



Consideramos que la Ediunc se encuentra en un sector de negocios maduro, cuya característica principal es un crecimiento bajo (de tipo vegetativo) o nulo. El estancamiento en los niveles de demanda se produce por una saturación en la demanda (los consumidores poseen experiencia de consumo y son repetitivos) y la cantidad de empresas que compiten en el sector no les queda otra alternativa que crecer a expensas de quitarles participación al resto.

Esta situación competitiva lleva a las empresas a una literal guerra de precios que si no es contenida en el momento oportuno impactarán negativamente (erosionan) la rentabilidad del sector.

En un sector caracterizado por la indiferenciación del producto las acciones competitivas de las empresas, ponen énfasis del servicio en la venta (mejor atención al cliente, mejores locales, mayor merchandising) y en las posventas (garantías, servicios a domicilio, cambios y devoluciones). Estas acciones generan mayores costos de comercialización que no se pueden trasladar al precio final del producto por lo que descolocaría a las empresas respecto del precio promedio de mercado, por lo tanto no existe otra alternativa que absorber los mayores costos con la consecuente baja en los márgenes de rentabilidad. Cabe destacar que la Ediunc por más que ofrezca un producto diferencial igual debería poner más énfasis en el servicio de venta y posventas.

Precisamente, otra característica de este tipo de negocios es que en la etapa de madurez comienzan a consolidarse los llamados precios y márgenes de rentabilidad históricos del sector. Lo cual en nuestra opinión la Ediunc puede sostener debido a que forma parte de una organización gubernamental sostenida por el Estado.

Otra particularidad se da en la recomposición competitiva del sector producto, es el abandono que realizan algunas empresas, las alianzas y fusiones y las absorciones en otros casos determinan la formación de oligopolios dominantes del sector. De no formar estos oligopolios es probable que el sector quede fragmentado. Este es el caso de la Ediunc y su unión a la Reun.

Asimismo, puede suceder que dentro de estas etapas se produzcan picos estacionales de demanda (fiestas de fin de año, demandas insatisfechas, incorporación de segmentos de mercados no tradicionales) que hagan vivir una especie de primavera en el crecimiento del negocio. Esta situación lleva a las empresas a aumentar la capacidad instalada (nuevos locales, maquinarias, instalaciones) y a la incorporación de más personal. Pasado el ciclo, se produce nuevamente el acomodamiento necesario que implica, nuevamente, en algunos casos el cierre de empresas y en otros su achicamiento. Esto lo podemos ver en ocasiones especiales donde la tirada de libros es mayor debido a que existe una gran clientela, ej.; Reforma del Código civil.

En estos sectores de negocios suele caracterizarse que el poder de negociación de los proveedores y de los canales de distribución sea bajo – cabe destacar que en la Ediunc esto no es así, sino que tanto los proveedores como los canales de distribución tienen un alto poder. Lo mismo sucede con la amenaza de nuevos competidores: por un lado existen altas barreras (lealtad a la marca, economías de escala, acceso a los canales de distribución) y por otro lado son pocas las empresas nuevas que estén dispuestas a ingresar a un sector que no crece o lo hace muy poco. Sin embargo, es común que se establezca la antes mencionada consolidación oligopólica a través de adquisiciones y fusiones. La rivalidad existente es muy intensa, la sustitución es alta y lo mismo ocurre con el poder de negociación de los clientes finales.

Se produce un estancamiento de las acciones competitivas: después de cierto tiempo pareciera que la gerencia pasa a una cierta pasividad competitiva, producto del desgaste producido en la implementación de estrategias anteriores. Este quedarse dormido trae como consecuencia, en la mayoría de los casos, que la realidad (turbulenta, de permanentes cambios, altamente competitivo y global) les pase por encima, y para cuando se dan cuenta de la situación ya es demasiado tarde.

Si no se ha definido convenientemente la estrategia que generará una ventaja definitiva, se corre el riesgo de quedarse atrapado a la mitad, es decir, en una situación competitiva indefinida y que confunda al cliente.

A continuación puede observarse un breve listado de los aspectos más importantes del negocio maduro:

- Poder de negociación de los clientes finales: Alta selectividad de la compra, demanda selectiva de la marca y fidelización de la marca.
- Rivalidad competitiva: Alta y muy alta, muchos competidores y reestructuración y alianzas de empresas.
- Poder de negociación de los proveedores: Alto poder de negociación.
- Sustitución: Alta.
- Nuevos ingresantes: Muchos.
- Poder de negociación de los distribuidores: Distribución selectiva.

- Crecimiento: Constante.
- Ventas máximas que se pueden lograr.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y POSICIÓN COMPETITIVA

1. FORMACIÓN DE ESCENARIOS

Todo el análisis del entorno que hemos realizado tiene como finalidad estudiar minuciosamente cuáles son las variables cuyo comportamiento ha de incidir, directa o indirectamente, sobre los objetivos de la institución y cuál será el grado de impacto, positivo o negativo, que ellas tendrán sobre esos objetivos.

Las variables del entorno que hemos elegido son aquellas que tienen más incidencia en los objetivos del negocio, teniendo en cuenta que sean mensurables en la medida que se puedan, que estén acotadas en cantidad y que se encuentren categorizadas para toda la empresa o para áreas específicas. (Ocaña, 2014, p. 325)

Mientras que por otro lado, los objetivos que se pretenden alcanzar mediante la formación de escenarios son:

- Aumentar la rentabilidad en un 15 %.
- Aumento de la participación de mercado en un período de tres años.
- Incorporar nueva tecnología para aumentar la eficiencia en un 30%.
- Desarrollar una campaña publicitaria que impacte en un aumento del 20 % de las ventas.

Cabe destacar que una de las características fundamentales de la formación de escenarios es su actitud prospectiva. Ésta supone un análisis en el cual partiendo de un futuro (probable y posible) nos permite construir una visión presente de ese futuro, tomando en cuenta que esto es siempre bajo cierto grado de incertidumbre y probabilidad de ocurrencia.

Para la formación de escenarios que se llevará a cabo se tomará en cuenta a las variables más importantes del análisis del sector que se realizó en el capítulo 5 con respecto a los objetivos planteados, para calificarlos se utilizará una escala de 1 al 5 siendo la más baja considerada como una amenaza y la más alta contada como una oportunidad, también se toma en cuenta la probabilidad de

ocurrencia en una escala del 0 al 100% para así poder realizar el análisis y comparar los resultados en las matrices resúmenes y matriz de impactos cruzados que estarán a continuación del cuadro.

El horizonte de planeamiento del escenario serán 3 años, tiempo que se considera prudencial para poder alcanzar estos objetivos.

A continuación se puede observar el cuadro representativo que nos permitirá realizar la formación de escenarios.

Tabla 19
Análisis para la formación de escenarios

Nº	VARIABLES	Aumentar particip. de mercado	Incorporar nueva tecnología	Desarrollar campaña publicitaria	Aumentar rentabilidad	Probab. de ocurrencia	Prom.
	Variables: Nivel 1						
	<i>Condiciones de la demanda</i>						
1	Crecimiento de mercado	4	5	4	4	70%	4,25
	<i>Clientes actuales</i>						
2	Sensibilidad a los criterios de señalamiento	5	0	4	2	45%	2,75
	<i>Clientes potenciales</i>						
3	Fidelización por diferencias	5	4	1	5	85%	3,75
	<i>Empresa/clientes/competencia</i>						
4	Rivalidad competitiva	4	0	4	4	70%	1
5	Identidad de la marca	5	0	5	4	90%	3,5
	<i>Acciones competitivas</i>						
6	Estrategias observables de la competencia	4	2	4	5	37%	3,75
	Promedio variables de primer nivel						3,16666667
	Variables: Nivel 2						
	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>						
7	Numero de proveedores importantes	2	4	2	4	60%	3
	<i>Posibles nuevos ingresantes</i>						
8	Requerimientos de capital	0	5	5	5	90%	3,75
	<i>Sustitutos</i>						
9	Costo de cambio para el comprador	2	2	3	2	80%	2,25
10	Disponibilidad de sustitutos cercanos	2	0	4	2	85%	2
	Promedio variables de segundo nivel						1,53214286
	Variables: Nivel 3						
	<i>Variables económicas</i>						
11	Perspectiva de crecimiento de la economía	4	4	2	5	70%	3,75
	<i>Variables legales</i>						
12	Legislación laboral	3	0	1	2	50%	1,5
	<i>Variables del entorno socio cultural</i>						
13	Estilo de vida	5	1	5	4	80%	3,75
14	Propensión al consumo	4	2	4	4	85%	3,5
	Promedio variables de tercer nivel						3,125
	Promedio de las tres variables						2,607936509
	Grado de dificultad para alcanzar el objetivo en el periodo considerado	3,26666667	1,933333333	3,2	3,46666667		

A partir del análisis anterior, se visualizan distintos valores finales que tienen un importante significado. Por un lado, los valores obtenidos en el final de cada columna del cuadro perteneciente a cada objetivo (3,26666; 1,93333; 3,2 y 3,46) es el grado de consecución o logro de los objetivos. En este caso, el que objetivo que presenta un mayor grado de consecución es "Aumentar la rentabilidad".

Mientras que en el caso del valor final de las filas de cada variable se refiere al grado en que la variable afecta los objetivos propuestos. En este caso, las variables de primer nivel son las que más afectan a los objetivos propuestos.

Los valores aplicados en la tabla anterior son los considerados del análisis del sector, y se dedujeron según afecten a los objetivos planteados. A continuación se hará un análisis a través de dos matrices las cuales recomiendan ciertas acciones que la empresa debería tomar en cuenta para llevarlas a cabo.

Tabla 20
Matriz de impactos cruzados

Fortaleza	APROVECHAR	OPONER
Debilidades	TRANSFORMAR	EVITAR
	Oportunidades	Evitar

Podemos detectar que el objetivo: "Aumentar la rentabilidad" se torna como una muy buena oportunidad para la organización, tomando en cuenta que en análisis interno de la organización se llegó a identificar mayores fortalezas que debilidades, es por eso que al comparar los resultados con la matriz de impactos cruzados, recomendamos a los estrategas poder aprovechar esta oportunidad y llegar a cumplir este objetivo.

Matrices de impacto cruzado

Tabla 21
Matriz de Impacto Positivo (Oportunidades)

Grado de impacto favorable	MUY ALTO 5	PREPARAR PLANES ALTERNATIVOS Y CONTROLAR EVOLUCION	ACTUAR DE INMEDIATO; VENTAJA COMPETITIVA 1
	ALTO 4,5		
	MEDIO 4		
	BAJO 3,5	SEGUIR CON PLANIFICACION ACTUAL 6	REVISAR EVALUACION DEL IMPACTO 3 - 5 - 7- 8 - 11 - 13 - 14
	MUY BAJO 3		
		BAJA	ALTA
		Probabilidad de ocurrencia	

Tabla 22
Matriz de Impacto Negativo (Amenazas)

Grado de impacto desfavorable	MUY ALTO 1	PREPARAR PLANES ALTERNATIVOS Y CONTROLAR EVOLUCION 12	ACTUAR DE INMEDIATO; DESVENTAJA ESTRATEGICA 4
	ALTO 1,5		
	MEDIO 2		
	BAJO 2,5	SEGUIR CON PLANIFICACION ACTUAL 2	REVISAR EVALUACION DEL IMPACTO 9-10
	MUY BAJO 3		
		BAJA	ALTA
		Probabilidad de ocurrencia	

Con los resultados obtenidos podemos observar lo que la matriz aconseja: revisar evaluación del impacto.

2. ANÁLISIS MATRICIAL DE LA COMPETENCIA Y POSICIÓN COMPETITIVA

En esta parte del informe se realizará un análisis de la actual posición competitiva de la empresa y un análisis de su competencia. Esto se realizará a través de cuatros matrices, con el fin de obtener un resultado eficiente que sirva para mejorar la situación de la Ediunc.

Este tipo de análisis permite caracterizar específicamente la posición de la organización teniendo en cuenta el sector, el segmento, el grupo y los competidores. Para ello se utilizan diversas herramientas de análisis que son prácticas en cuanto a las caracterizaciones que pueden generar, pero que de ninguna manera deben ser conclusiones consideradas como definitivas, sino que hay que tomarlas en cuenta y relacionarlas con otras formas de análisis para tener un panorama más completo del proceso de negocios como unidad estratégica.

3. POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Determinación de la UEN

Una Unidad Estratégica de Negocios es una unidad operativa que vende un conjunto definido de productos a un grupo identificable de clientes, en competencia con un conjunto definido de competidores. Como así también, de la mano de Hax y Majluf (1996), puede definirse a una UEN como una unidad de la organización o foco de planificación, que agrupa claramente una serie dife-

renciada de productos que son vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número definido de competidores.

Además, teniendo en cuenta los escritos del Profesor Ocaña (2014) se puede agregar que existen elementos que son comunes en las UEN. Una estructura organizacional independiente o focos de planificación dentro de una misma estructura organizacional que desarrolla su proceso de negocios a partir de:

- Un grupo de clientes claramente segmentados.
- Un conjunto de productos orientados a satisfacer al grupo segmentado.
- Un conjunto definido de competidores.
- Desarrollo de estrategias similares para imponer una ventaja competitiva superior.

Una UEN es una inversión que requiere de fondos para poder generar rentabilidad. El conjunto de las UEN que posee la empresa constituye un portafolio de inversiones o de negocios.

En este caso, la organización en análisis, Ediunc, sólo posee una UEN, especializada en la edición y comercialización de libros, la misma está orientada a un tipo de cliente específico, el cual busca atributos diferenciables en los productos.

4. ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA EMPRESARIA

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

A continuación se debe desarrollar un tipo de análisis que le permita caracterizar específicamente su posición teniendo en cuenta el sector, el segmento, el grupo y los competidores. Para ello se utilizan diversas herramientas de análisis que son prácticas en cuanto a las caracterizaciones que pueden generar, pero que de ninguna manera deben ser conclusiones consideradas como definitivas y sí, en cambio, relacionarlas con otras formas de análisis para tener un panorama más completo del diagnóstico.

Con respecto a los aspectos financieros, una UEN representa un proyecto de inversión que requiere de financiamiento en un plazo, generando un retorno sobre esa inversión a una tasa determinada también en un plazo dado. La inversión en una UEN no se analiza solamente por sus características individuales sino, también, por su aporte a las relaciones de riesgo y retorno de las inversiones del conjunto de todas las UEN que posee la empresa. Expuesto así, el conjunto de UEN consti-

tuye un portafolio o cartera de negocios entendido como una combinación de distintos negocios que buscan optimizar la combinación entre ellos.

Luego de haber identificado las UEN de la empresa se procede a realizar un análisis de portafolio a los efectos de determinar cuáles son las condiciones o posicionamiento que posee cada UEN dentro del negocio y asimismo establecer cuál es la situación financiera de la cartera de negocios.

Para llevar adelante este análisis se puede recurrir a distintos enfoques conceptuales dentro de los cuales los más populares son las matrices del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz McKinsey o Matriz General Electric (GE), aunque existen otras variaciones sobre estas mismas herramientas.

Estas matrices tienen como finalidad básica establecer las condiciones en que se encuentra cada UEN que conforma la cartera de negocios de la empresa, para posteriormente, sugerir recomendaciones con relación a la situación de cada una de éstas. Si bien las matrices tienen una base de análisis financiero, las conclusiones se extienden a acciones concretas relacionadas con el negocio en su conjunto más allá del enfoque financiero inicial. (Ocaña, 2014, p. 345)

4.1. Desarrollo de la matriz BCG (Boston Consulting Group)

La matriz BCG se basa en dos variables: el crecimiento de mercado y la participación de mercado.

El crecimiento de mercado refleja el atractivo del mismo en función de negocios, todo empresario hará inversiones, allí donde encuentre una tasa de crecimiento atractiva que le permita obtener cierta rentabilidad, esto permite una reducción de costos fijos por efecto de la escala.

La otra variable, participación de mercado, está ligada también a los costos, ya que una mayor participación en la cuota de mercado produce una reducción de los costos, pudiendo la empresa aumentar sus márgenes de rentabilidad.

Esta matriz permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa del mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa.

Para el análisis se tomará la UEN de Ediunc dedicada a la edición de libros, siendo esta, la única UEN de la empresa. A fin de calcular la posición de la participación relativa en el mercado, determinamos el cociente entre la propia participación en el mercado de la Ediunc y la participación en el mercado de algunas empresas competidoras. Ellas son: Editorial Dunken, librería Cúspide, librería El ateneo y librería Jenny, entre otras.

La participación de la Ediunc en el mercado ronda en un 15% aproximadamente. Cabe destacar que es un valor subjetivo porque no existe información precisa al respecto y como se analizó anteriormente no es un mercado muy grande.

El crecimiento de mercado refleja el atractivo del sector. Con relación a la organización y teniendo en cuenta algunos análisis a nivel macroeconómico, el crecimiento de la economía al día de hoy es del 1%. (Banco Mundial, 2015)

Tabla 23
Matriz BCG

Crecimiento del sector	Alto	NEGOCIO ESTRELLA	NEGOCIO INTERROGANTE
	Bajo	NEGOCIO VACA LECHERA	NEGOCIO PERRO
		Alta	Baja
		Participación del Mercado	

Se puede definir que la institución se encuentra en el cuadrante de NEGOCIO PERRO, ya que el nivel de crecimiento de mercado se mantiene por debajo del promedio y presenta una baja participación en el mercado por debajo del promedio. Requiere de poca o nula inversión pero tampoco generan flujos financieros estables o importantes, con el cual el flujo de fondos neto es levemente positivo o negativo según las circunstancias. La rentabilidad es escasa, nula o negativa. En la mayoría de los casos, para estos tipos de negocios se aconseja desinvertir, excepto que existan situaciones de sinergia muy fuerte con otras áreas o negocios de la empresa. En este caso, propondría que la Ediunc invirtiera más en publicidad para promocionar sus productos ampliando su participación de mercado.

Desarrollo de la matriz variante de la BCG

Esta es una variante a la matriz BCG con la cual se ha tratado de subsanar el inconveniente que presenta al momento de estimar las variables que la componen donde se tomará en cuenta a la variable de crecimiento, ya no desde un concepto muy generalista, sino desde el crecimiento del sector donde se encuentra la organización y lo mismo ocurrirá en la variable de participación de mercado.

Tabla 24
Matriz variante BCG

Crecimiento del sector	Alto	CONSERVAR LA PARTICIPACION	DESARROLLAR EL NEGOCIO
	Bajo	SELECCIONAR SEGMENTOS Y/O DIVERSIFICAR	REESTRUCTURAR O ABANDONAR EL NEGOCIO
		Alta	Baja
		Participación de la empresa o de la UEN	

Inferimos que el crecimiento del sector es estable, ya que no hay marcadas fluctuaciones a lo largo del tiempo que hagan cambiar esta variable. Y el crecimiento de mercado de la Ediunc lo medimos a través del aumento de ventas y la captación de nuevos clientes. Mientras que la editorial posee una participación de mercado relativamente baja, según los datos obtenidos en el análisis de sector, por lo tanto lo que la matriz aconseja es la reestructuración del negocio. La organización tiene que tomar en cuenta acciones que la lleven a aumentar su participación en la cuota de mercado y poder realizar un leve crecimiento en ella o sino deberá reestructurar el negocio. Las acciones que se deberán tomar en cuenta serán presentadas más adelante en el informe que abarcará la formulación de la estrategia.

4.2. Desarrollo de la matriz Mc Kinsey

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

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

Pero hay que tomar en cuenta que los datos a utilizar se revisten de una gran dosis de subjetividad. Sin embargo, es notoria la mejora en relación con la consideración de las variables vinculantes entre el sector externo y la posición de la empresa.

Aclaraciones antes de realizar el análisis:

- Las variables seleccionadas son representativas ya sea para el atractivo del sector o las variables del posicionamiento competitivo.

- La condición de la variable se refiere a las condiciones de las mismas de acuerdo a criterios cuantitativos y cualitativos.
- La ponderación debe entenderse como la importancia relativa que posee la variable dentro de la importancia total que hace al sector.
- El nivel de atractivo es un valor comprendido entre 1 y 5 donde: 1 significa poco o nada atractivo; 5 significa muy atractivos; lógicamente existen valores intermedios (3 = medio o regular).
- El valor se obtienen por el producto de la ponderación y el nivel de atractivo.
- El valor final indica que el sector analizado tiene un atractivo bajo/medio/alto dependiendo del resultado, considerando que un valor cercano a 5 significa un atractivo "alto" y un valor cercano a 1 es un atractivo "bajo". (Ocaña, 2014, p. 360)

Tabla 25
Atractivo del sector

VARIABLE	Condición	Ponderación	Nivel del atractivo	Valor
Crecimiento del mercado	Medio/Bajo	0,1	3	0,3
Tamaño del mercado	Grande	0,15	4	0,6
Rivalidad competitiva	Media/Baja	0,25	4	1
Poder de negociación de los clientes	Alta	0,15	2	0,3
Barreras de entrada	Alta	0,2	5	1
Productos sustitutos	Medio/alto	0,15	2	0,3
		1		3,5

En la escala de 1 a 5 el atractivo del sector es "medio/alto".

Tabla 26
Posición competitiva

VARIABLE	Condición	Ponderación	Nivel del atractivo	Valor
Participación de mercado	Baja	0,2	2	0,4
Posicionamiento de la marca	Alta	0,3	4	1,2
Precio	Medio	0,15	3	0,45
Ubicación de la organización	Buena	0,1	4	0,4
Fortaleza y debilidades de la organización	Mayores amenazas	0,25	1	0,25
		1		2,7

En la escala de 1 a 5 la posición competitiva es "media/baja".

A continuación la matriz Mc Kinsey es de 3x3 y cada cuadrante especifica una recomendación estratégica a seguir.

Tabla 27
Matriz Mc Kinsey

Atractivo del sector	5	Posición proteccionista invertir para crecer. Concentrar esfuerzos para mantener las fortalezas	Invertir para estructurar en forma selectiva, en las fortalezas y reconvertir las debilidades	Estructurar en forma selectiva especializarse en productos. Transformar debilidades
	3	Estructurar selectivamente invertir en los segmentos más atractivos. Imponer el nivel superior para contrarrestar a la competencia	Reconfigurar el nivel y redefinir las condiciones de la demanda. Fortalecer capacidades. Convertir debilidades. Tomar acciones rápidas de reposicionamiento	Expansión limitada cediendo la iniciativa invertir minimizando riesgos. Focalizarse solamente en los atributos más valorados
	1	Proteger la posición y diversificar concentrarse en segmentos atractivos. Diversificarse en forma relacionada	Gestión eficiente de los ingresos proteger la posición en los segmentos más rentables. Reducir la inversión.	Liquidar o reposicionar si el negocio no ofrece alternativas de crecimiento: liquidar, caso contrario invertir selectivamente
		5	3	1
			Posición competitiva	

Con los datos obtenidos en el análisis realizado; atractivo del sector (3,5) y posición competitiva (2,70) nos hemos podido ubicar en el cuadrante de "Reconfigurar e valor empresario" donde lo que recomienda a la organización es redefinir las condiciones de la demanda, fortalecer capacidades de la Ediunc, convertir las debilidades en fortalezas y tomar rápidas acciones de reposicionamiento.

5. MATRIZ ADL (ARTHUR D. LITTLE)

Esta matriz vincula dos variables:

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

Al encarar el análisis del ciclo de vida del sector de negocios, esta matriz incorpora las cuatro fases (iniciación, crecimiento, madurez, declinación).

Existe un estrecho vínculo entre la posición competitiva de una empresa y la rentabilidad y riesgo emergente de la posición dentro del sector o del segmento. Cuanto más fuerte es la posición competitiva de la empresa, mayor es la rentabilidad y menor el riesgo.

Es por ello que a partir del estudio que se ha estado llevando acabo se puede determinar que el negocio se encuentra en una etapa de "madurez" y que la posición competitiva como organización es de "seguidor", ya que su líder referente en este contexto es la Eudeba. Esto surge, debido a que la Ediunc no tiene una alta participación de mercado, pero si tiene y está generando una buena identidad como organización. (Eudeba, 2015)

Tabla 28
Matriz ADL

	Iniciación	Crecimiento	Madurez	Declinación
Líder	Desarrollo del Negocio			
Seguidor			Selección de segmentos	
Rezagado				Abandono

Lo que la matriz aconseja según en el cuadrante que nos encontramos como institución es desarrollar, sostener, conservar la participación de mercado, estructurando segmentos específicos como en el que estamos ahora enfocándonos en el desarrollo de clientes, es decir fidelizando a un más a

los clientes actuales y tratando de tener un crecimiento en nuestra cuota de mercado logrando alcanzar a los clientes potenciales.

Conclusiones

A continuación presentaremos un cuadro con cada una de las sugerencias de cada matriz:

Tabla 29
Conclusiones

	BCG	MC KINSEY	ADL
EDIUNC	Desinvertir, excepto que existan situaciones de sinergia muy fuerte con otras áreas o negocios de la empresa. Cabe destacar, que si no se desea desinvertir se aconseja reestructurar el negocio.	Reconfigurar el valor empresarial, definir las condiciones de la demanda. Fortalecer capacidades, convertir debilidades y tomar acciones rápidas de reposicionamiento.	Desarrollar, sostener, conservar la participación de mercado, desarrollo de clientes en la estructuración de segmentos.

A partir de todo el análisis matricial desarrollado, se puede concluir que la Ediunc tiene una participación de mercado baja, que su negocio se encuentra en una etapa de madurez donde la acción aconsejable a tomar es sostener y desarrollar la cuota de mercado, la organización tiene que encargarse de reconfigurar su valor empresarial, para poder imponer un valor empresarial superior al de la competencia y enfocarse en el desarrollo de clientes.

CAPÍTULO IV

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En esta etapa del plan de negocios se decide la estrategia que la empresa deberá seguir en el futuro. Lógico es pensar que se trata de una decisión altamente crítica para el destino del negocio, por lo tanto no valen aquí las decisiones apresuradas ni las apreciaciones superficiales. Por lo que es aconsejable realizar un repaso, una consolidación de las conclusiones obtenidas anteriormente, siempre considerando que se ha trabajado en paralelo: un análisis interno y otro externo al proceso de negocios.

A partir de lo analizado, se pueden definir diversas estrategias a implementar en función de lo que el empresario/ estrategia determine y lo que sea más fructífero para la empresa. Dichas estrategias tienen una relación de jerarquía o dependencia una de otra. Es poco probable que una empresa desarrolle su accionar competitivo sobre la base de una sola estrategia, menos aún lo haría la Edunc. Con enfoque sistémico, la dinámica empresarial incluye un conjunto de estrategias de distinta naturaleza para conformar un "todo estructural competitivo", incluyendo distintos niveles de formulación.

A lo largo de este capítulo, la formulación de la estrategia es asumida en cinco dimensiones:

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

1. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIOS

La estrategia de negocios también llamada competitiva incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una condición única o superior (ventaja competitiva) con relación a las empresas del sector. Dicha ventaja, debe ser duradera, sostenible y reconocible por el consumidor, sino cualquier esfuerzo será un fracaso. Cabe destacar que la forma competitiva y la forma de posicio-

namiento determinan las alternativas de crecimiento respaldadas por las estrategias organizacionales y funcionales. (Ocaña, 2014, p. 380)

A partir de la siguiente matriz, se puede visualizar la estrategia correspondiente:

Tabla 30
Estrategia competitiva

Sensibilidad al precio	Alta	ESTRATEGIA DE PRECIOS	ESTRATEGIA DE MARCA/ PRECIO
	Baja	NEGOCIO ESTANCADO	ESTRATEGIA DE MARCA
		Baja	Alta

Sensibilidad a la diferenciación asociada a la marca

En este punto del plan de negocios se comienza con la formulación de la estrategia y la primera define cómo competir. La empresa podría generar un valor superior cuando su identidad enfatizará sobre la diferencia (a una eficiencia aceptable) lo que para el cliente sería un producto cuya diferenciación asociada a la marca justificaría el pago de un precio superior. O por el contrario, el énfasis de la identidad se podría orientar a la eficiencia (con un mínimo de diferencia) con lo cual el cliente atribuiría el valor de ese producto al precio. En cualquiera de estas dos alternativas apuntadas (en realidad son tres), la empresa no decide cuál de las dos estrategias (marca o precio) aplicar; es el mercado quien lo decide, concretamente los clientes según sus percepciones de valor, sus deseos, sus limitaciones presupuestarias, sus preferencias.

Es por ello que teniendo en cuenta la sensibilidad al precio y la sensibilidad a la diferenciación asociada a la marca, el mercado de la Ediunc determina una estrategia de marca/ precio. Esto se debe, a que el mercado según sus preferencias, sus percepciones de valor, sus deseos y limitaciones presupuestarias tiene una determinada sensibilidad. En el caso del mercado de la Ediunc, posee una sensibilidad al precio alta, como así también, una sensibilidad asociada a la diferenciación alta, lo que se concluye que el cliente busca productos a buen precio y de buena calidad.

Dentro de la misma formulación estratégica, se desprende tipos de segmentos de clientes como mercado meta; este análisis permite al estratega definir con más precisión al segmento meta. Para

ello, se definirá el concepto de línea de productos y número de segmentos, que nos permitirán llegar al objetivo.

- **LÍNEA DE PRODUCTOS.** Cantidad de productos diferentes que comercializa la empresa, pudiendo ser una línea o más. Dicha línea, se define por su amplitud (ancho o no) y su profundidad (surtido).
- **NÚMERO DE SEGMENTOS META.** Tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado.

Tabla 31
Estrategia de Marketing para la estrategia competitiva

Línea de productos	Varias	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	Una	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
		Uno	Varios
		Número de segmentos	

Se deduce, que la organización busca "un marketing diferenciado especializado en clientes", ya que la misma posee una línea ancha y profunda que quiere cubrir un segmento específico de mercado.

2. ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia de precio se asienta en los volúmenes de producción y comercialización que puede desarrollar la organización en un sector de negocios. Cabe destacar que el mayor volumen determina que la empresa llegue a tener una estructura de costos más baja que sus competidores, pero esto se transformara en ventaja competitiva sólo cuando esta ventaja se traslade al precio, siendo el precio menor al precio promedio del mercado.

Es por ello que de la mano de la estrategia de negocio, se puede determinar una estrategia de precios que se desprendería de la misma. Una estrategia de precios con marketing especializado en clientes.

Dicha estrategia es factible, cuando existe, dentro de todo el mercado potencial, un segmento de clientes que por sus características asociadas al valor percibido, justifica sus compras en base a un precio menor. Es importante agregar, que esta estrategia es propia de la etapa de madurez del ciclo de vida de los negocios, como es el caso de la Ediunc, que transita por dicho ciclo de vida. En esta etapa, la organización debe optar por competir en todo el mercado o en un segmento de este, y si es esta la última opción, hacerlo con precios especializado en clientes, en productos o concentrarse en el precio.

Como se ha visto, la Ediunc compite en un segmento del mercado literario y determina su precio en función del precio promedio de mercado considerando a su vez, que la editorial se dirige a un público específico. De esto se concluye, que el precio de los productos es una conjunción tanto por concentrarse en el precio como en los clientes con los que trabaja.

Estrategia de precios para distintas etapas del ciclo de vida de los negocios

Como se dijo anteriormente, la Ediunc está en la etapa de madurez. A diferencia de muchas otras organizaciones que están en esta etapa, la editorial no cuenta con producción en volumen ni en escala, sino que se dedica a trabajos particulares que van variando en función de la temática, la capacidad instalada es poca, ya que todo lo que se produce digitalmente se terciariza. De esta forma, es muy difícil poder tener costos bajos y poder trasladarlo al cliente final.

3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARCA

Para comenzar la formulación de la estrategia de marca, debemos recordar lo que se entiende por marca; resumen competitivo de la identidad y la diferencia del producto de una empresa. Mientras menos diferencias perciba el cliente en relación a la marca, más importancia relativa asume el valor objetivo: el precio. Por el contrario cuantas más señales diferenciales presente la marca en el valor percibido por el cliente, menos importancia relativa adquiere el precio, esto es pagar un plus por las diferencias relativas.

Tabla 32
Estrategia de marca

Diferencias	Alta	MARCA DEL SEGUIDOR	MARCA DEL LIDER
	Bajas	MARCA PRECARIA	MARCA DEL REZAGADO
		Aceptable	Notable
		Identidad	

En el caso de la Ediunc contamos con una marca rezagada, caracterizada por una percepción de valor alto por parte del cliente pero los criterios de señalamiento de la empresa son bajos o débiles.

Estrategia de marca para distintas etapas del ciclo de vida de los negocios

Partiendo del valor para el cliente ($V_c = \text{Marca} - \text{Precio}$), la marca adquiere distinto significado a través del ciclo de vida de los negocios. No obstante, nunca deja de ser el referente simbólico entre el cliente y el producto. Situándonos en la etapa de madurez, podemos determinar que los clientes ya conocen, más o menos, las características de los productos y poseen acceso a información abundante para decidir su compra. Por lo que, acá está el verdadero valor de la marca. *"No importa qué digamos, lo importante es lo que digamos nosotros"*.

Situándonos en la etapa de madurez del negocio, se debería tener en cuenta una alta comunicación para recordar la marca y una alta comunicación para persuadir sobre la marca conocida. Por ejemplo: Ediunc podría hacer publicidad sobre sus nuevos productos en revistas de otras universidades, en las páginas de Facebook de los alumnos dentro de la Facultad, o sino también masivamente a través de la radio o en los diarios locales.

4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Las ventas que la empresa logre le señalan su condición de líder, seguidor o rezagado. En este caso, la Ediunc por su nivel de ventas es considerada como rezagada. Dicha posición obtenida por las ventas es consecuencia de una serie de movimientos o acciones estratégicas complementarias a la estrategia de negocios.

De lo anterior se deduce que los movimientos para lograr una participación de mercado son básicamente dos:

- Estrategia de defensa.
- Estrategia de ataque.

La siguiente matriz refleja lo expuesto:

Tabla 33
Estrategia de posicionamiento competitivo

	Entorno con dominio de oportunidades	Entorno con dominio de amenazas
Capacidades empresarias con dominio de fortalezas	ESTRATEGIA DE ATAQUE O CONTRA-ATAQUE Táctica envolvente	ESTRATEGIA DE ATAQUE Táctica de varios lados
Capacidades empresarias con dominio de debilidades	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Flancos	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Retaguardia

En el caso de la organización, se inclinará por la estrategia de defensa, pero cabe destacar que también existen factores externos aquellos que son incontrolables como amenazas y oportunidades y aquellos que son controlables o internos, fortalezas y debilidades.

A la editorial recomendamos seguir una estrategia de defensa con táctica de flancos. La misma, se caracteriza por ser una empresa consciente de sus debilidades que se defiende en aquellos flancos donde es más vulnerable ante las amenazas del sector. Pero también en esa debilidad existen oportunidades como son: aumento de demanda, tamaño de mercado o segmentos no explotados. La organización deberá, o bien aprovechar las pocas oportunidades que posea y atacar las oportunidades que pueda, o bien, transformar alguna debilidad o bien generar alguna fortaleza en el mismo sentido.

5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

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

Las tres formas o caminos para crecer son:

- Intensivas.
- Diversificación.
- Integración.

En esta oportunidad se hará hincapié en la forma intensiva de crecimiento, esta estrategia supone la focalización del negocio en aquellas oportunidades que no han sido convenientemente explo-

tadas por la empresa. Es por ello que nos podemos centrar en la penetración de mercados, desarrollo de productos y/o desarrollo de clientes.

Un clásico en el tratamiento de las estrategias de crecimiento es la aplicación de la Matriz de Ansoff o de Mercado/Producto (o Clientes/Productos). Esta matriz propone lo siguiente:

Tabla 34
Matriz de Ansoff

Línea de productos	Varias	DESARROLLO DE CLIENTES	DIVERSIFICACION
	Una	PENETRACION DE PRODUCTOS	DESARROLLO DE PRODUCTOS
		Una	Varias
		Segmento de clientes	

Para el caso de la Ediunc, recomendamos una estrategia intensiva de desarrollo de clientes, ya que existe un único segmento de clientes y varias líneas de producto. El objetivo será aumentar la participación de mercado comercializando los productos actualmente en cartera trasladándolos a nuevos tipos o segmentos de clientes. Las acciones a desarrollar son:

- NUEVOS SEGMENTOS DE USUARIOS DEL MISMO MERCADO GEOGRÁFICO. Vender el producto a otro grupo de compradores situándolo en forma diferente. Ej.: Vender libros digitalizados aquellos alumnos que deseen especializarse en una temática en particular y que en la biblioteca de cada universidad no se encuentre presente o actualizado.
- NUEVOS CIRCUITOS DE DISTRIBUCIÓN. Introducir el producto en otro canal de distribución lo suficientemente distinto a los circuitos existentes. Ej.: Vender los libros de la Ediunc en exposiciones como #Encuentro Femm Mendoza, exponer los productos en hoteles del Valle de Uco y alrededores de la ciudad de Mendoza, donde los turistas buscan respirar historia, cultura y tradiciones mendocinas.
- EXPANSIÓN GEOGRÁFICA INCORPORANDO NUEVAS REGIONES. Expandir los productos hacia otros puntos geográficos del país o el exterior. Por más que la Ediunc ya forme parte de una red universitaria, se podría ofrecer los productos a países limítrofes, empezando en las universidades más importantes a modo de obsequio para que los productos se hagan conocidos, y posteriormente crear su propia red de distribución exclusiva. Como así también, podrían aprovechar-

se los convenios de movilidad existentes para docentes y estudiantes que tiene firmado la UN-Cuyo con otras universidades del exterior y de esta forma utilizarlos como canal de comercialización de sus libros.

Estrategia de integración

Las estrategias de integración buscan controlar o adquirir el poder negociador de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia. Así pueden disminuir las amenazas que hay en el ambiente.

También ganar la propiedad o un mayor poder sobre estos, por lo cual, existen tres tipos de Estrategia de Integración: Integración hacia delante, Integración hacia atrás e Integración Horizontal.

La Ediunc debería realizar una integración hacia atrás, la cual implica adquirir o incorporar a la empresa las actividades que realizan los proveedores. Este tipo de integración se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficientemente las funciones de distribución.

Por medio de esta estrategia se busca lograr ser nuestros propios proveedores no depender de ellos y disminuir su poder negociador. Situándonos en la editorial, una forma de integración hacia atrás sería comprar máquinas que permitan la impresión de las ediciones que se realizan digitalmente y no tercerizar el servicio. De esta forma, la organización no solo podría disminuir sus costos, sino que al controlar la impresión de los productos podría jugar con los plazos de entrega y no estar atada a fechas externas, de esta forma podría también ganar mercado, al posicionarse rápidamente con sus productos.

6. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos. También asigna los recursos para implementarlos. (Meyer, 2015)

El criterio para formular la estrategia organizacional más conveniente es que el crecimiento de la estructura cualquiera sea la forma, debe seguir al crecimiento del negocio. La propuesta para la formulación de la estrategia organizacional se basa en tres aspectos.

- Desarrollo interno.
- Adquisición o absorción.

- Alianzas o funciones.

En nuestra opinión, la Ediunc debería realizar un desarrollo interno, conocida recientemente como reingeniería. *"Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad. En strictu sensu significa una reducción de la planta de personal, pero, en general expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar la organización)."* (Gerencie.com, 2016)

Esta forma de adaptación de la estructura organizacional a las estrategias formuladas de negocio y crecimiento, implica integrar de manera coherente al soporte estratégico: personas, funciones, jerarquías, autoridad, sistemas de información, tareas.

El éxito o fracaso de las estrategias propuestas dependerán en gran medida en el grado de alineamiento o adaptación de las formas de visión empresaria, cultura corporativa y estructura organización necesaria.

Para poder realizar un desarrollo interno, es recomendable comenzar realizando un relevamiento "in situ" de las condiciones actuales de la organización. Posteriormente, se deberá fijar los objetivos organizacionales ajustados a los objetivos estratégicos y las distintas acciones para llevar para conseguirlos. Además, también deberá reformular la visión empresaria, cultura corporativa y estructura organizacional.

Es muy importante tener en cuenta las situaciones de conflicto que se generaran ante los cambios propuestos y le proceso de negociación que se deberá realizar para lograr los objetivos propuestos.

7. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA FUNCIONAL

Cuando hablamos de estrategia funcional hacemos referencia a las estrategias operativas. En esta oportunidad se trata de hacer establecer las estrategias en termino de programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de la empresa que serán la base de los objetivos estratégicos a nivel de negocios, crecimiento y organizacional. Existen al menos cuatro estrategias básicas a nivel funcional:

- Estrategia de operaciones.
- Estrategia de comercialización.
- Estrategia financiera.
- Estrategia de desarrollo organizacional y personal.

Es muy importante saber que a nivel de crecimiento, las áreas funcionales deberán establecer programas y presupuestos que sean capaces de sostenerlo. A nivel organizacional, el aporte más importante de la estrategia en este nivel será las formas de coordinación de las distintas actividades funcionales para el logro de objetivos comunes.

En nuestra opinión, la Ediunc debería enfocarse principalmente en la estrategia financiera, por ello debería medir su desempeño a través de índices de desempeño (relación precio ganancia, rendimiento de ganancias, etc.). Debería realizar mediciones de rentabilidad (rentabilidad sobre activos, rentabilidad sobre patrimonio neto, margen sobre ventas). Analizar el riesgo (mediciones en términos de endeudamiento, calificaciones de riesgos, etc.). Calcular el costo del capital. Y finalmente, llevar un detallado crecimiento de los activos, los beneficios, las ventas, oportunidades de inversión.

Conclusión

Se ha analizado el concepto de estrategia de negocios, el cual fue abordado en forma teórica y práctica. De esta forma se obtuvieron conclusiones desde ambas perspectivas que se desarrollará a continuación.

Comenzaremos con una de las principales conclusiones que indica que la Ediunc posee como fortaleza tener un dedicado empresario/estratega, y en contraposición, como debilidad poseer un sistema de información precario. Además, se obtuvo como característica principal que la editorial posee una visión concentrada, determinada por su sistema meta de valores, su unicidad y su forma ideológica fuertemente arraigada. Respecto a su misión, posee una misión rígida, concentrada en el producto y con clientes cautivos. Dentro de este mismo análisis interno, nos encontramos con una cultura organizacional iniciadora y una estructura organizacional conservadora, donde la estructura es rígida y tiene un bajo énfasis en diferencias.

Un aspecto a resaltar es que la Ediunc genera un valor diferencial de la mano de la innovación y la coordinación. Esto se debe a que las tareas de dichas áreas se realizan de manera eficiente y coordinada. Como sabemos, la innovación es muy importante para el desarrollo de nuevos productos, tiene que ser un aspecto a nunca perder de vista y seguir apostando a la innovación como medio a la diferenciación.

Por otro lado, con respecto al sector donde se desenvuelve la organización, podemos decir que es un sector atractivo y que se encuentra en un segmento de la industria de negocio fragmentado, (muchos segmentos dentro del sector y pequeño potencial de obtener ventaja competitiva). Finalmente, analizamos la posición competitiva de la empresa, donde se sugiere reforzar la posición dentro del grupo.

A partir del análisis matricial, se vio que la organización es un tipo de negocio perro, donde el crecimiento del mercado se mantiene por debajo del promedio y la empresa pierde participación. Se aconseja reestructurar el negocio debido a que el crecimiento del sector o segmento es bajo como así la participación de la cuota de mercado de la organización. Además, la organización debe reconfigurar su valor empresario por más que sea una de sus ventajas, para poder hacer frente a la incesante competencia.

De todo lo analizado, se puede visualizar algunas claras estrategias a efectuar por la Ediunc:

- Desarrollo de clientes.
- Estrategia financiera.
- Reingeniería de procesos.
- Integración hacia atrás.

Estas son algunas estrategias a seguir por la organización, donde consideramos que aquellas con mayor urgencia de desarrollo son las que primero se nombra. Como así también, se comienza con las estrategias capaces de incorporar en el corto plazo y luego las que se deberían añadir en el largo plazo.

Consideramos que esta temática no está cerrada, porque todavía se puede desarrollar más la literatura y se pueden generar modelos más simples y completos para aplicar en editoriales de cualquier parte del mundo.

Bibliografía

- Agencia Argentina de ISBN. Disponible en <http://www.isbn.org.ar/> [Oct/15].
- Argentina (B.O. 27/11/2.001). *Ley de defensa de la actividad librera N° 25.542*.
- Asociación de Reporteros Gráficos de la República Argentina. *Ley del Autor*. Disponible en <http://www.argra.org.ar/web/asociacion/ley-de-autor.html> [Nov/15].
- Asociación protección del consumidor PRODELCO. Disponible en http://local.infobel.com.ar/AR102871557-02614238073/asociacion_proteccion_del_consumidor_prodelco-mendoza.html [Nov/15].
- Banco Mundial. *Argentina: panorama general*. Disponible en <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview> [Nov/15].
- Cámara Argentina Del Libro (CAL). Disponible en <http://www.camaradellibro.com.ar/> [Nov/15].
- Centro de Administración de Derechos Reprográficos (CADRA). Disponible en <http://www.cadra.org.ar/> [Nov/15].
- CERLALC. *El espacio iberoamericano del libro 2008*. Disponible en http://www.cerlalc.org/libroaldia/libroaldia_5/secciones/articulo_central/articulo_central.htm [Mar/16].
- Clausewitz, K. (2002). *De la Guerra*. Disponible en www.librodot.com [Oct/15].
- Clausewitz, K. *De la Guerra* (2002). Disponible en <http://politicayplanificacionsocial.sociales.uba.ar/files/2012/04/Von-Clausewitz-K.-2005-Ramas-del-arte-de-la-guerra-Captulo-I-del-Libro-II-y-Estrategia-Captulo-I-del-Libro-III-en-De-la-Guerra.-Buenos-Aires-AGEB-Aterramar.pdf> [Mar/16].
- Ediunc Digital. Disponible en <http://www.ediunc.uncu.edu.ar/> [Oct/15].
- Escalona Caba, E. (2015). *Exención del IVA en la industria editorial: ¿ Es la solución para bajar los precios al consumidor final?* . Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Eudeba. Disponible en <http://www.eudeba.com.ar/> [Nov/15].
- Gerencie.com. *Downsizing*. Disponible en <http://www.gerencie.com/downsizing.html> [Mar/16].
- Hax, A. y Majluf, N. (1996). *Visión estratégica*. 4ª ed. Santiago: Ediciones Dolmen.
- Hernández Garnica, C. y Viveros, C. (2012). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Meyer, C. *Definición de Estrategia organizacional*. Trad. por A. Torossian. Disponible en http://www.ehowenespanol.com/definicion-estrategia-organizacional-sobre_102076/> [Nov/15].
- Ocaña, H. (2014). *Dirección estratégica de los negocios. Teoría y Práctica*. Buenos Aires: Dunken.
- Real Academia Española (2004). *Diccionario de la lengua española*. Edición del Tricentenario. Disponible en <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=emoci%C3%B3n> [Nov/15].
- Red de editoriales de Universidades Privadas. Disponible en <http://www.reup.com.ar/joomla/> [Nov/15].
- REUN. Disponible en <http://www.reun.com.ar/web/> [Nov/15].
- Yenny – El Ateneo. Disponible en <http://www.yenny-elateneo.com/> [Oct/15].

Entrevista

Directora de la Ediunc: Pilar Piñeyrúa

Anexo

A. Persona, sujeto, individuo y la realidad

1	¿Es posible pensar que la realidad, el mundo "allí afuera" no es uno solo, sino que depende de la persona que lo observa?	Si 4	No 2	Quizás 3	No, de ninguna manera 1
2	Consecuentemente, el conocimiento de la realidad ¿debería considerársela como "subjetiva" y "relativa" al observador?	No, en absoluto 1	Existe la posibilidad 3	El conocimiento nunca es subjetivo 2	Si, absolutamente 4
3	Si se continúa con la misma lógica, ¿las acciones que operarán la persona sobre la realidad observada y conocida, será, también, diferente, subjetiva y relativa?	Poco probable 2	No 1	Sí, es probable 3	Es altamente probable 4
4	Si dos personas se encuentran ante una misma realidad, digamos de negocios, ¿cuál es la probabilidad que posean el mismo conocimiento y, llegado el caso, actúen de la misma manera?	Es muy probable 1	Es probable 2	Muy poco probable 4	Poco probable 3
5	Siendo usted un empresario, ¿la realidad externa a su negocio "es" lo que usted dice que es y, por lo tanto, esa es la verdad que todos deben admitir?	No; no es así 4	Rara vez 3	En la mayoría de los casos 2	Siempre 1
6	¿Podría afirmarse que la verdad que usted, como empresario, se forma en relación a un negocio está limitada por sus propios prejuicios, creencias, valores, conocimientos, experiencias?	Si, definitivamente, y eso hace a un empresario distinto de otro 4	Es altamente probable 3	Si, en algunos casos 2	No, porque eso le daría una imagen equivocada de la realidad 1
7	Siendo usted un empresario, ¿se podría decir que tiene la capacidad de ver la realidad de distintas maneras, generando alternativas de acción según los acontecimientos y circunstancias.	Siempre 4	A veces 2	Generalmente 3	No estoy de acuerdo con la afirmación 1
8	Y, siendo usted ese empresario, se caracteriza por la "voluntad de poder" hacer, aun cuando se enfrente ante situaciones que no puede controlar..	El poder hacer no siempre depende de mí 1	Por lo general, es así 3	A veces 2	Cierto. Aún con factores en contra, estoy convencido de poder hacer 4
9	Es conveniente convencerse de la propia mirada de la realidad antes que seguir la de otros.	No estoy seguro 1	A veces 2	Es una posibilidad 3	Si. Hay que estar convencido de la visión propia. 4
10	Y en el caso de que existieran evidencias ciertas que su visión no es la adecuada...	La revisaría y haría los ajustes que correspondiesen 4	La cambiaría 3	La revisaría 2	Seguiría en mi misma posición 1

B. La realidad externa e interna de la organización

1	Si realiza observaciones metódicamente de la realidad, interna y externa de sus negocios, ¿elige las variables sobre las que pone atención?	La lista es flexible y agregó o sacó variables según las circunstancias 4	Trato de mantener las variables observadas 3	Algunas variables se repiten y otras son elegidas al azar 2	No; las elijo al azar según las circunstancias aunque poseo una lista de variables relevantes 1
2	¿Posee algún método o forma sistemática de evaluar las variables de la realidad?	No 1	No lo tengo formalmente organizado 2	Poseo un método pero no lo aplico constantemente 3	Sí, poseo herramientas metodológica y sistematizadas que reviso periódicamente 4
3	Cualquiera sea la forma con que observa la realidad, ¿procede a una proyección en el tiempo de las variables que analiza?	Solo alguna variables 3	A veces 2	No 1	Sí, hago un representación futura completa de las variables que analizo 4
4	¿Les ha comunicado a los ejecutivos y gerentes su visión del negocio?	Si a todos 4	A algunos 2	A la mayoría 3	No 1
5	¿Ha explicitado y comunicado los objetivos a los ejecutivos y gerentes?	No 1	Algunos 2	Si a todos 4	A la mayoría 3
6	Según los objetivos y metas, ¿asigna responsabilidades a los ejecutivos y gerentes según el nivel funcional y jerárquico?	A algunos 1	A los de mayor jerarquía solamente 2	A la mayoría 3	Si a todos 4
7	¿Realiza reuniones periódicas para analizar las condiciones dinámicas que operan en su negocio?	No 1	sí, en forma continua 4	A veces 3	A veces pero sin continuidad 2
8	¿Propicia usted reuniones para desarrollar diagnósticos que permitan formular planes futuros?	No 1	A veces pero sin continuidad 2	Periodicamente 3	Periodica y continuamente 4
9	¿Alienta a sus ejecutivos y gerentes para que realicen planes basándose en criterios de factibilidad y riesgo?	No 1	Si, continuamente 4	Periódicamente pero sin continuidad 3	Muy pocas veces 2
10	¿Ha establecido un sistema continuo para controlar de qué manera el desempeño ha cumplido con los estándares previstos?	Siempre 4	No, no lo hago 1	Solo en algunos casos 2	En la mayoría de los casos 3

C. El sistema de percepción

1	¿Ha pensado, una vez observada la realidad, que usted se forma una imagen, una representación imaginaria de esa realidad que no necesariamente es la verdadera?	No lo había pensado y además no sé qué es exactamente una representación imaginaria 1	No lo había pensado 2	Sí, pero esa representación no la desarrollo en forma sistemática 3	Sí, de hecho trato de representarla, además de mentalmente, en forma más práctica 4
2	Es habitual en usted emitir juicios sobre la realidad observada y percibida?	Sí, y analizando el alcance y veracidad de los juicios (3) 1	Sí, y analizo el grado de veracidad de algunos juicios 2	Sí, pero no estoy seguro de que esos juicios sean verdaderos 3	Sí, los analizo, discuto con otras personas buscándoles fundamentos 4
3	Se sostiene que las ideas (que las personas pueden formarse) sobre la realidad, engañan	Cierto 1	No estoy de acuerdo 4	Probablemente 3	No sé 2
4	Bajo el supuesto de una realidad representada por una imagen mental, ¿siente que cuando la comunica no es entendida por los demás?	Me cuesta hacérselos entender a todos 3	Solo unos poco lo entienden 2	Siempre 1	Lo comunico, lo explico debidamente y la mayoría lo entiende. 4
5	¿Confía en su intuición sobre la realidad?	Casi siempre 3	A veces 2	No 1	Solo cuando la acompaño con la reflexión, individualmente o en forma grupal 4
6	Opine sobre esta afirmación: "primero está la intuición, luego le sigue la experiencia"	No estoy de acuerdo; la experiencia precede a la intuición 1	No estoy seguro de esa afirmación 2	En general, estoy de acuerdo. 3	Sí, es así. 4
7	Ante una situación de negocios, cualquiera, nueva, inédita, ¿qué valor tiene la experiencia?	La experiencia siempre es importante cualquiera sea la situación 1	Muy poco o nada tratándose de un hecho inédito 4	Poca 3	La experiencia siempre es importante ante situaciones determinadas. 2
8	En su visión de la realidad, las variables que la componen, ¿las observa como una totalidad en lugar de observarla como fragmentada?	En general, de forma fragmentada ya que no puedo ver la totalidad sin perder de vista las variables particulares 3	Fragmentada porque existen variables que son más importantes que otras 2	Pienso en todas las variables que la componen 1	Enfoco la totalidad y las relaciones existente entre las partes. 4
9	¿Considera que si usted emite un juicio relativo a la realidad va a coincidir con otros juicios de personas vinculadas al negocio?	Debería ser así 1	Solamente si la visión de la realidad es compartida por todos 4	En algunos casos sí y en otros no 3	La mayoría debería coincidir 2
10	¿Existe la probabilidad que, aún cuando dos o más personas vinculadas al negocio "vean" la misma realidad, la expresen comunicacionalmente de la misma forma?	Sí 1	Pueden existir algunas variaciones -2	La probabilidad puede ser baja si las formas comunicacionales no son iguales 4	Dependerá de las personas 3

D. El sistema de aprendizaje

1	¿Considera que observar la realidad le enseña a usted acerca de la dinámica dominante en los negocios?	Un poco. Ya que no puedo observar toda la realidad 1	La realidad no enseña, solo se muestra objetivamente 2	Sí, observar la realidad, me enseña 3	Cuanto más profundo observo la realidad, más me enseña acerca de ella 4
2	¿Considera que usted posee capacidades innatas para los negocios, más allá de lo que pueda aprender?	No 1	Sí, mucho 4	Bastante 3	Un poco. 2
3	¿Qué importancia le da a su sentido común en el aprendizaje de sus negocios?	Un poco 2	Poco y nada 1	Bastante 3	En su justa medida según las circunstancias 4
4	¿Considera que el aprendizaje significativo de la realidad en forma circunstancial, posee más importancia que el aprendizaje que se adquiere sobre hechos repetitivos?	Bastante 3	Sí, mucho, definitivamente 4	No se 1	Un poco 2
5	La realidad de los negocios se aprende haciendo negocios, no con libros.	El hacer negocios no tiene sentido si no se posee un aprendizaje formal 4	La mayor parte 2	Debe haber una combinación de ambos procedimientos 3	Seguro 1
6	Los aprendizajes significativos se logran en el día a día y no con cursos, libros, charlas, etc.	Sí, estoy seguro 1	Teoría y experiencia no se pueden desprender 4	Siempre el equilibrio entre un sistema y otro de aprendizaje es más beneficioso 3	La mayor parte de la veces, si 2
7	No se puede hacer negocios sin primero haber adquirido los conocimientos necesarios que señalan la teoría.	No, para nada 1	Quien pretenda administrar sus negocios solo con la experiencia tiene un alto grado de probabilidad de fracasar. 2	Todos los conocimientos teóricos sobre negocios son válidos 3	Hay que saber que conocimientos son válidos para el negocio 4
8	¿Qué importancia le asigna usted a la intuición al momento de tomar una decisión importante relacionada con el negocio?	Toda la importancia 1	Ninguna 2	Equilibrio intuición con conocimientos formales 3	Busco fundamentar lo intuitivo con conocimientos formales 4
9	Está demostrado que los grandes hombres de negocios muy pocas veces recurrieron a conocimientos teóricos	Es cierto 1	No está demostrado 2	En gran parte, si. 3	Es cierto, pero asumieron riesgos de fracaso mayores 4
10	En definitiva, los negocios se experimentan y después se estudian con conocimientos teóricos.	En algunos casos -2	Cierto -1	No hay práctica sin teoría, ni teoría sin práctica -4	Hay que buscar el justo equilibrio -3

E. El sistema de información

1	¿Posee su propia manera de captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida?	Sí, aunque no de manera completa y sistemática 4	No, pero lo intento 2	Solo para situaciones especiales 3	No 1
2	¿Posee algún método o procedimiento, para usted y/o la empresa, para captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida?	Si 4	No, pero lo tengo previsto 2	Solo parcialmente 3	No 1
3	¿Posee mecanismos que le aseguren que el mensaje que transmite, especialmente su visión de la realidad, se ha comprendido fielmente por sus eventuales escuchas?	Lo intento, pero no estoy seguro de los resultados 3	No, pero es un tema que preocupa 2	No, y no lo había pensado 1	Me aseguro que el mensaje llegue lo más fielmente posible a mi propia visión 4
4	¿Posee un sistema de información sistematizado e informatizado accesible para todos los miembros de la empresa según sus niveles jerárquicos?	No 1	Sí, pero parcialmente y relacionado con la información clásica (contable, impositiva, sueldos) 2	Sí, pero no alcanza a todos los niveles de la empresa 3	Sí, distribuida en información para la toma de decisiones e información operativa 4
5	Repasando los principios de shannon y weaver (ver pág. 76) ¿en qué medida está de acuerdo con ellos?	No estoy de acuerdo en ningún caso 1	Estoy de acuerdo con algunos principios 2	Estoy de acuerdo con la mayoría de los principios 3	Estoy de acuerdo con todos los principios 4
6	¿Posee el sistema de información una formalidad de observación, interpretación y captura de datos, ya sea individualmente o para los miembros de la organización según sus jerarquías?	No 1	Sí. 4	Parcialmente, personal y grupal 3	En forma parcial e individual 2
7	¿Realiza un esfuerzo para que la comunicación acerca de la interpretación de la realidad sea comprensible para el resto de los miembros de la organización?	Si. De manera sistemática. 4	Solo parcialmente 3	Solo cuando la información es relevante 2	No me he puesto a pensar en ello 1
8	Posee un esquema del cuál es la información relevante (primaria) y cuál es la prescindible (secundaria)?	No he pensado en ello 2	No 1	Solo en los casos relevantes (impuestos, ventas) 3	Tengo determinada cual es la información relevante para mis negocios 4
9	¿Se maneja con diversas fuentes de información o se remite unas pocas principales?	Todas las creo que son importantes 1	Solo las que tienen directa incumbencia con mi negocio 4	Trato de seleccionarlas 3	Solo las algunas. 2
10	Acercas del conocimiento que se forma por distintos medios de comunicación, ¿le da credibilidad absoluta?	Si, siempre 1	Sí, siempre, con algunas precauciones 2	Depende de la fuente 3	Solo en publicaciones serias, especializadas y reconocidas como tal. 4

F. El sistema de conocimiento

1	¿Cómo considera su nivel de conocimientos con relación a su negocio?	Acceptables 1	Más que aceptable 2	Muy bueno 4	Muy completo 3
2	De sus conocimientos, ¿está en condiciones de establecer cuáles son objetivos formales y cuáles son simples creencias/opiniones)	En la mayoría de los casos 3	Sí, totalmente 4	No 1	Solo parcialmente 2
3	Interviene activamente en cursos de capacitación juntos a los miembros de su empresa?	Siempre 4	Solo cuando mi trabajo me lo permite 3	Trato de hacerlo 2	Normalmente, no 1
4	¿Se encuentra en condiciones de hacer un listado de, al menos, 10 creencias suyas acerca de su negocio?	No 1	No se 2	Creo que sí 3	Si, definitivamente 4
5	¿Conoce el concepto de "prospectiva"?	No estoy seguro 2	Si 4	Poseo una idea 3	No 1
6	¿Realiza acciones concretas y sistemáticas para formalizar sus conocimientos (cursos, actualizaciones, lecturas específicas)?	No -1	No, regularmente 2	Periodicamente aunque no en forma sistemática 3	Si, permanentemente y siguiendo un programa preestablecido 4
7	¿Podría admitir que la verdadera ventaja competitiva de la empresa se basa en el conocimiento?	En pocos casos 2	No necesariamente 1	Si, definitivamente 4	En aquellos conocimientos críticos 3
8	¿Qué importancia le asigna a las creencias, a la imaginación y la intuición en la formación de conocimiento del negocio?	Mucha, tanto como el conocimiento formal 4	Poca 2	Relativamente 3	Ninguna 1
9	¿Hasta qué punto sus creencias, valores, creencias son compartidos por el resto de la organización?	Sé que todos son compartidos por todos 4	Entiendo que gran parte de ellos son compartidos. 3	Parcialmente 2	No lo sé 1
10	¿El conocimiento sólo es válido si se transforma en saber competitivo?	No se 1	Si, definitivamente 4	Pareciera que si 3	Probablemente 2

G. La distribución del conocimiento

1	¿Ha instrumentado alguna forma de distribución de la información según los niveles correspondientes?	No 1	Parcialmente 2	En gran parte 3	Sí 4
2	Si lo ha instrumentado, ¿es de forma sistemática y continua?	Sí. A todos, según los niveles jerárquicos. 4	En alguna cuestiones 2	Solo a las partes involucradas 3	No 1
3	¿Utiliza sistemas informáticos para la distribución de la información?	Solo para las funciones operativas 2	No 1	Si dependiendo los niveles jerárquicos 4	Solo en algunos casos 3
4	¿Posee seguridad que la información es distribuida?	Creo que sí 2	No lo sé 1	Creo que parcialmente 3	Sí, absolutamente 4
5	¿Verifica que la distribución de la información es analizada, discutida por los miembros de la organización?	Cuando me es posible 1	Casi en todos los casos 3	Solo la información más importante 2	Sí, siempre 4
6	¿Considera que la distribución del conocimiento potencia las capacidades de la empresa?	No estoy seguro 1	Si, definitivamente 4	Sí, en forma parcial 3	Relativamente 2
7	¿La distribución de conocimientos ayuda a evitar la concentración de poder de la información en unas pocas personas?	Depende del conocimiento 1	A veces 2	Si, es altamente probable 3	Si, definitivamente 4
8	¿La distribución de los conocimientos a ayuda a la delegación de funciones?	No siempre 2	No se 1	Según el conocimiento distribuido 3	Si, totalmente 4
9	¿La distribución de los conocimientos ayuda a interpretar la complejidad del negocio?	Si, definitivamente 4	En gran parte 3	Posiblemente 2	No creo 1
10	¿Las organizaciones "inteligentes" demandan la distribución del conocimiento?	Si, en gran parte 3	En parte 2	No se 1	Si, absolutamente 4

H. Evaluación de las acciones

1	¿Ha implementado métodos o procedimientos para evaluar las acciones estratégicas aplicadas?	No 1	Bastante 3	Algo 2	Si 4
2	¿Posee una actitud deliberadamente activa con relación a la realidad de sus negocios?	Hago lo posible 1	En gran parte 3	Lo intento, pero no estoy seguro si hago lo correcto 2	Si, definitivamente 4
3	¿Antes de tomar acciones sobre sus negocios, desarrolla modelos y/o representaciones mentales de los posibles resultados?	Si, definitivamente 4	Lo intento en la mayor parte de los casos 3	A veces 2	No 1
4	¿Toma las medidas correctivas cuando los resultados no son los esperados?	Cuando es posible 1	Solo en aquellos resultados más relevantes 2	En la mayoría de los casos 3	Si, siempre 4
5	¿Analiza la importancia de variables que han determinado los resultados obtenidos?	No 1	Siempre 4	Casi siempre 3	A veces 2
6	¿La evolución de los resultados los realiza con el resto de los miembros del equipo?	Con los de la jerarquías que corresponden 4	No 1	Cuando me es posible 3	Con algunos 2
7	¿Utiliza parámetros de control de los resultados (por ejemplo tableros de control)?	No 1	Solo para algunas variables 2	Si, siempre 4	En la mayor parte de los casos 3
8	¿Cuánto tiempo relativo le asigna a las actividades de control?	Equilibro el tiempo junto con los que asigno a planificar y dirigir 3	Prácticamente todo el tiempo lo ejerzo controlando resultados 1	Controlo más de lo que planifico y dirijo 2	No puedo controlar si primeramente no he planificado y dirigido 4
9	¿Con qué periodicidad realiza los controles de resultados?	Cuando el tiempo me lo permite 1	No en forma regular 2	Periódicamente aunque sin continuidad 3	Periódica y continuamente con fechas determinadas 4
10	¿Los resultados son comunicados al resto de los miembros de la organización?	Si, siempre. 4	Solo los más relevantes 2	Si, dependiendo de la jerarquía 3	No siempre 1

Tabulación

Se ha consignado el número que le corresponde a cada ítem (letra) y se ha sumado la columna. El valor total señala la dominancia en los aspectos incluidos en la "Visión empresarial".

A1	4	B1	4	C1	4	D1	3	E1	4	F1	4	G1	2	H1	2
A2	3	B2	2	C2	4	D2	1	E2	3	F2	4	G2	2	H2	4
A3	3	B3	4	C3	2	D3	3	E3	2	F3	4	G3	3	H3	3
A4	4	B4	4	C4	3	D4	4	E4	4	F4	4	G4	3	H4	4
A5	4	B5	4	C5	4	D5	3	E5	0	F5	4	G5	1	H5	4
A6	4	B6	4	C6	3	D6	4	E6	3	F6	4	G6	4	H6	4
A7	4	B7	4	C7	2	D7	4	E7	3	F7	3	G7	4	H7	1
A8	3	B8	4	C8	4	D8	4	E8	4	F8	3	G8	4	H8	3
A9	3	B9	2	C9	3	D9	4	E9	1	F9	3	G9	4	H9	1
A10	4	B10	2	C10	4	D10	2	E10	3	F10	0	G10	4	H10	4
Totales	36		34		33		32		27		33		31		30

Total: 256

A. Diagnóstico de la visión empresaria (vi)

Factores		No siempre	Pocas veces	Solo casos relevantes	Siempre
		0	0,25	0,8	1
1	Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc.)				<u>X</u>
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?		<u>X</u>		
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)				<u>X</u>
4	Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.		<u>X</u>		
5	Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.			<u>X</u>	
6	Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.			<u>X</u>	
7	Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				<u>X</u>
8	La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.				<u>X</u>
9	Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.				<u>X</u>
10	La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.				<u>X</u>
11	Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.			<u>X</u>	
12	Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.				<u>X</u>
13	Idem para la cooperación entre los miembros-				<u>X</u>
14	Existen criterios de solidaridad entre los miembros.				<u>X</u>
15	Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.	<u>X</u>			
16	Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.				<u>X</u>
17	Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.				<u>X</u>
18	Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.				<u>X</u>
19	Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.	<u>X</u>			
20	Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.				<u>X</u>
21	Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.				<u>X</u>
22	La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				<u>X</u>
23	Ídem respecto de su transparencia empresaria.				<u>X</u>
24	Se alienta el trabajo en equipo.				<u>X</u>
25	Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				<u>X</u>
26	La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).				<u>X</u>
27	Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.				<u>X</u>
Resultado		0,84814815 vision concentrada			

Calculo: $22,9; 22,9/27 = 0,84814815$ VISION CONCENTRADA

B. Diagnóstico de la misión de negocios (mi)

Contenidos	No	Pocas veces	Solo casos relevantes	Si
	0	0,25	0,8	1
1				<u>X</u>
2				<u>X</u>
3				<u>X</u>
4				<u>X</u>
5				<u>X</u>
6				<u>X</u>
7			<u>X</u>	
8			<u>X</u>	
9			<u>X</u>	
10				<u>X</u>
11				<u>X</u>
12		<u>X</u>		
13		<u>X</u>		
14	<u>X</u>			
15			<u>X</u>	
16		<u>X</u>		
17			<u>X</u>	
18				
19				<u>X</u>
20				<u>X</u>
21		<u>X</u>		
22				<u>X</u>
23			<u>X</u>	
24			<u>X</u>	
25				<u>X</u>
26				<u>X</u>
27				<u>X</u>
28				<u>X</u>
29			<u>X</u>	
30				<u>X</u>

Contenidos		No	Pocas veces	Solo casos relevantes	Si
		0	0,25	0,8	1
	mismos?				
31	¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?				<u>X</u>
32	¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?				<u>X</u>
33	¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?			<u>X</u>	
34	¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?	<u>X</u>			
35	¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?				<u>X</u>
36	¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?	<u>X</u>			
37	¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?			<u>X</u>	
38	¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?				<u>X</u>
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?				<u>X</u>
40	¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?				<u>X</u>
Resultado		0,77 misión rígida			

Cálculo: $30,8; 30,8/40 = 0,77$ Misión rígida

C. Diagnóstico de la cultura organizacional (cu)

Preguntas		Si	No
1	¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?	X	
2	¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?	X	
3	¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?	X	
4	¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?	X	
5	¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?	X	
6	¿Todas las tareas de la institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?		X
7	¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?		X
8	¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?	X	
9	¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la institución les cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades?	X	
10	¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo debe ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?	X	
11	¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisoriales?		X
12	¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?	X	
13	¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?		X
14	¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?	X	
15	¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?	X	
16	¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?	X	
17	¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?	X	
18	¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?	X	
19	¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?	X	
20	¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?	X	
21	¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?	X	
22	¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?	X	
23	¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?	X	
24	¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?	X	
25	¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponda?	X	
26	¿Algunas tareas se encuentran libres de estrictos procedimientos y controles de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su propia iniciativa? (siempre considerando el nivel de responsabilidad que le compete).	X	
27	¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?	X	
28	¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?	X	
29	¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?	X	
30	¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?	X	
Resultado		Cult. innovadora	

D. Cálculo $26; 26/30=0,8666$ Cultura innovadora

D. Diagnóstico de la estructura organizacional (EO)

Factores		No	Pocas veces	Solo casos relevantes	Si
		0	0,25	0,25	0,8
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.		<u>X</u>		
2	Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.				<u>X</u>
3	Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.				<u>X</u>
4	Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.	<u>X</u>			
5	Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.				<u>X</u>
6	No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización.			<u>X</u>	
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.		<u>X</u>		
8	La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.				<u>X</u>
9	En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal- que atente al clima de trabajo.	<u>X</u>			
10	La institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes				<u>X</u>
11	Ante cambio en las preferencias de los clientes, la institución reacciona en forma inmediata	<u>X</u>			
12	En la institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal				<u>X</u>
13	La institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda	<u>X</u>			
14	Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios		<u>X</u>		
15	La institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.			<u>X</u>	
16	Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario	<u>X</u>			
17	Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.				<u>X</u>
18	Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.	<u>X</u>			
Resultado		Estructura rezagada			

Cálculo: $9,2/18 = 5,111111$ Estructura rezagada

Declaración Jurada Resolución 212/99 – CD

“La autora 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 derechos de terceros”.

Mendoza, agosto de 2016

Florencia Fabiancic

Reg. N° 27.633

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'F' and 'C' followed by a flourish, positioned above a horizontal dashed line.