



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Carrera: Licenciatura en Administración

TRABAJO DE INVESTIGACION

Tema: Análisis Estratégico aplicado a una empresa privada del sector industrial



Trabajo de Investigación
Por

Santiago Cesar Alvarez
REG 27507

Profesor/a tutor:
Bartolomeo, Alejandro Ramón
Mendoza – 2020

Abstract

En el presente trabajo se aplica un modelo de estrategia a una empresa del sector privado industrial que fabrica pinturas látex y revestimientos en base acuosa, en la provincia de La Pampa, su nombre de fantasía es Pampacryl. Se analiza su capacidad empresarial, sector de negocios y competencia, para formular estrategias a aplicar como recomendación a dicha empresa y dar una conclusión a ello.

Contenido

INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS.....	1
1. El problema	1
2. Objetivos del trabajo	1
3. Hipótesis	1
4. Justificación del trabajo y la idea.....	2
5. Metodología de investigación	2
CAPÍTULO I BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA Y SUS ACTIVIDADES DE NEGOCIO.....	3
CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS.....	7
6. Estimación del valor empresario	7
6.1 Diagnóstico del perfil del estratega:	7
6.2 Análisis de la identidad empresarial y estimación del factor de individuación	8
6.2.1 La Visión de la empresa	9
6.2.2 La Misión de la empresa	9
6.2.3 La Cultura de la empresa	10
6.2.4 La Estructura de la Empresa	11
6.3 Análisis de la diferencia empresarial y estimación del factor de sofisticación	13
6.4 Análisis de la eficiencia empresarial y estimación del factor de optimización	17
6.5 Cálculo y conclusiones del resultado del valor empresario (en valor absoluto).....	18
CAPÍTULO III ANÁLISIS DE SECTOR DE NEGOCIOS.....	20
7. Análisis de las variables de nivel 1.....	20
7.1 Clientes	20
7.1.1 Clientes Actuales	20
7.1.2 Clientes potenciales.....	24
7.2 Empresa	24
7.3 Competencia.....	27
8. Análisis de las variables del nivel 2	28
8.1 Proveedores.....	28
8.2 Posibles nuevos integrantes	29
8.2.1 Barreras creadas por los competidores (o directas).....	29
8.2.2 Barreras gubernamentales (o indirectas)	30
8.3 Productos sustitutos	30
8.4 Actores estatales y no estatales	31
9. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL NIVEL 3.....	31
9.1 Las variables de la economía global.....	31
9.2 Las variables de la Economía Nacional	33
9.2.1 Entorno económico	33
9.2.2 Entorno sociocultural	37

9.2.3 Entorno legal	38
9.2.4 Entorno político.....	38
10. Segmento de la industria	40
11. Grupos estratégico.....	41
12. Ciclo de vida del sector	43
13. Conclusión.....	44
14. Formación de escenarios.....	44
<i>CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIA Y POSICIÓN COMPETITIVA</i>	<i>49</i>
15. Matriz BCG	50
16. Matriz Mc Kinsey o General Electric (GE).....	51
17. Matriz ADL (Arthur D. Little).....	53
<i>CAPÍTULO V FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA</i>	<i>55</i>
18. Formulación de la estrategia de negocios o competitiva	55
19. Formulación de la estrategia de marketing	56
19.1 Formulación de la estrategia de marca	57
20. Formulación de la estrategia de posicionamiento competitivo	59
21. Formulación de la estrategia de crecimiento.....	61
22. Formulación de la estrategia organizacional	65
23. Formulación de la estrategia funcional	66
<i>CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO.....</i>	<i>70</i>
<i>Lista de referencias.....</i>	<i>73</i>
<i>ANEXOS.....</i>	<i>74</i>

Lista de Figuras

FIGURAS 1: Organigrama de Pampacryl.....	5
FIGURAS 2: Matriz de Diagnóstico de la Misión Empresaria.....	10
FIGURAS 3: Matriz de Actitud Cultural frente al Cambio (MACC).....	11
FIGURAS 4: Matriz de Actitud Estructural frente al Cambio (MAEC)	12
FIGURAS 5: Evolución de las ventas en pinturerías en pesos (\$)	35
FIGURAS 6: Evolución de la actividad del sector construcción durante el período 2020.	35
FIGURAS 7: Grupo Estratégicos.....	41
FIGURAS 8: Matriz de Impacto Positivo (Oportunidades)	47
FIGURAS 9: Matriz de Impacto Negativo (Amenazas)	48
FIGURAS 10: Matriz de posición competitiva	49

FIGURAS 11: Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	51
FIGURAS 12: Matriz Mc Kinsey	52
FIGURAS 13: Matriz ADL	53
FIGURAS 14: Matriz de Sensibilidad Precio / Diferenciación	56
FIGURAS 15: Matriz de Lineas de Producto/ Numeros de Segmento	57
FIGURAS 16: Matriz de la Situación Competitiva de la Marca: Identidad / Diferencia	57
FIGURAS 17: Matriz estrategia de Posicionamiento.	59
FIGURAS 18: Estrategia de ataque: táctica de varios lados.....	61
FIGURAS 19: Matriz de Estrategia de Crecimiento: línea de productos/ número de segmentos.....	62
FIGURAS 20: Matriz de Estrategia de Crecimiento: condición empresaria/ atractivo del sector	63

Lista de Tablas

Tabla 1: Evaluación del impacto de las diferencias en las actividades de valor	15
Tabla 2: Resumen de oportunidades y amenazas del análisis del sector de negocios.....	39
Tabla 3: Matriz de Impacto Cruzados	46
Tabla 4: Ponderación del de atractivo del sector / posición competitiva de la empresa.....	52
Tabla 5: Cuestionario para el diagnóstico de la Identidad Organizacional	74
Tabla 6: Tabulación de los resultados: Cada letra hace referencia a los sistemas antes mencionados.	80
Tabla 7: Cuestionario para el diagnóstico de la Visión de la Organizacional	81
Tabla 8: Cuestionario para el diagnóstico de la Misión Empresaria.....	82
Tabla 9: Cuestionario para el diagnóstico de la Cultura Empresaria	83
Tabla 10: Cuestionario para el diagnóstico de la Estructura Organizacional.....	84
Tabla 11: Resumen Variables Nivel 1	85
Tabla 12: Resumen Variables Nivel 2	86
Tabla 13: Resumen de Variables nivel 3	87

INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS

1. El problema

Actualmente la fábrica de pinturas PAMPACRYL está en transición de ser una pequeña a mediana empresa con nuevas unidades de negocios para diversificar riesgos y mucha inversión pero sin un análisis estratégico ni organizacional que avale, haga transparente y ordene la administración de esa transición y crecimiento.

2. Objetivos del trabajo

- Realizar un análisis estratégico actual de la empresa sobre sus inversiones y nuevas unidades de negocios y determinar su viabilidad.
- Lograr la división de las unidades de negocio tanto financiera como organizacional dentro de la administración de la empresa para un crecimiento ordenado y transparente.
- Determinar obstáculos de ese cambio.
- Implementar estrategias de acuerdo a los flujos de fondos y proyecciones por unidad de negocio.

3. Hipótesis

La hipótesis del trabajo es la siguiente:

“La empresa no tiene una estrategia clara ni un control financiero ni transparente de sus inversiones que determine la viabilidad de sus nuevos negocios ni una administración ordenada por cada una de estas nuevas unidades para este crecimiento repentino y transición a una mediana empresa lo que le generara problemas financieros a futuro, por lo cual este análisis y división permitirá lograr ese cambio que necesita.

4. Justificación del trabajo y la idea

El presente trabajo surge por haber sido seleccionado para trabajar en esta empresa que se encuentra en crecimiento y emprendiendo nuevos negocios con el objetivo, el compromiso y profesionalismo de tener las condiciones de aplicar un cambio en la administración que permita demostrar financieramente su viabilidad y organizacionalmente su formas de lograrlo.

5. Metodología de investigación

El trabajo se desarrollará en cuatro etapas, y en cada una de ella se hace un análisis y revisión de la siguiente información brindada por la empresa, su sector de negocio y competencia:

- Primera etapa: su capacidad empresaria.
- Segunda etapa: su sector de negocio.
- Tercera etapa: su competencia y posición.
- Cuarta Etapa: formulación e implementación de estrategias.

Todo esto permitirá conocer la situación actual de la empresa, para luego aplicar estrategias según el modelo de competitividad empresarial de Ocaña, Hugo Ricardo, “Estrategias de negocios”, 2° edición. Buenos Aires, Argentina 2014.

CAPÍTULO I

BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA Y SUS ACTIVIDADES DE NEGOCIO



Se trata de una empresa familiar, de nacimiento en la Provincia de La Pampa. Se dedica a la fabricación de pinturas y revestimientos, produciendo y desarrollando productos con materias primas de excelente calidad, para lograr una línea de alta prestación y precio competitivo. Cuya misión es brindar asesoramiento y atención profesional y personalizada, para guiar a sus clientes en sus proyectos, adaptándolos a sus necesidades. Su meta es innovar permanentemente, para que sus usuarios puedan decorar y proteger los espacios que deseen, creando ambientes llenos de vida ajustándose a los cambios que dicte el mercado.

Actualmente se trata de la primer fábrica de pinturas en esta provincia, cumpliendo con las más altas normas de calidad, fidelización de sus clientes y proveedores y servicio posventa, con una cantidad aproximada de 25 empleados directos e indirectos.

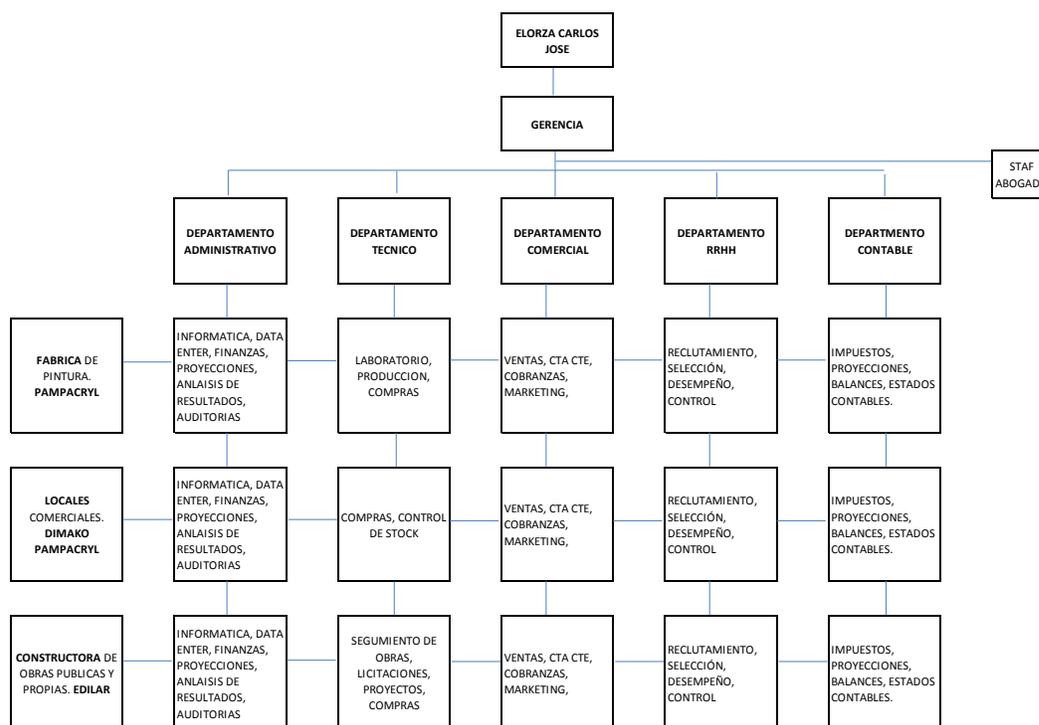
Su objetivo a largo plazo es ser la principal fábrica de pinturas en la Provincia de La Pampa y abastecer la demanda de las propias obras y de empresas del medio, mediante la fabricación de los productos que habitualmente se usan en forma masiva, como látex interior, látex exterior, impermeabilizantes, enduídos, pinturas para pisos y cubiertas, antióxidos y esmaltes, abocándose posteriormente, mediante la formulación y desarrollo de productos de vanguardia, a satisfacer las necesidades del público en general, incorporando a través del envasado en latas de 1 litro, 4 litros, 10 litros, 20 litros y tambores de 200 litros, para aplicar sobre superficies interiores de

revoque, hormigón, ladrillos, placas de yeso con rodillos y/o pinceles. Resistente al lavado y a la intemperie llegando inicialmente a los distintos puntos de venta dentro de la Provincia, y hacia las provincias vecinas: Sur de Córdoba, Oeste y sur de Provincia de Buenos Aires, Neuquén y Río Negro, posteriormente. Respetando la legislación medioambiental y laboral que la actividad exige.



PAMPACRYL de ELORZA CARLOS JOSE es un grupo de empresas ligadas al sector de la construcción, que tiene como función desarrollar espacios y llevar a cabo obras y/o proyectos capaces de mejorar la calidad de vida de las personas, asegurando la satisfacción de clientes, inversores y proveedores.

FIGURAS 1: Organigrama de Pampacryl



Fuente: Elaboración propia a partir de información brindada por la empresa

Los procesos y maquinarias que la componen son:

Laboratorio: control de materias primas, desarrollo de fórmulas, control de productos en proceso y calidad final. Equipos Dispensores en pequeña escala.

Producción: dispersión de fórmulas, de presentación final o semielaborados. Equipos Dispersores y Recipientes dedicados. En algunos casos, se completa el proceso de dispersión con refinadores Molinos a perlas.

Ajuste: preparación de lotes a partir de semielaborados. Equipos Formuladores.

Coloreado: para líneas con color, incorporación de concentrados pigmentados para teñido (tinting) por medio de equipos Agitadores de media velocidad. La fabricación de los concentrados para teñido exige una planta dedicada a esta función. Para un inicio, o pequeños lotes, se recomienda la provisión o tercerización de estos materiales.

Filtrado: según requerimiento del producto, filtración en línea o por batch.

Envasado: según el lote, producto y presentación final. Líneas Envasadoras volumétricas o gravimétricas, automáticas o semiautomáticas.

Equipos auxiliares: balanzas, bombas de trasvase, estanques de almacenamiento de materias primas líquidas (carbonatos en suspensión, emulsión, etc.).



CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS

Una empresa obtiene una ventaja competitiva superior cuando genera valor en un producto el cual se refleja en el precio del mismo y la calidad asociada.

El valor para el cliente ($V_c = \text{MARCA} - \text{PRECIO}$) se ha definido como lo que está dispuesto a pagar por un producto de acuerdo a como lo percibe, mientras que el valor para la empresa se ha definido como la totalidad generada por todas las actividades de valor plasmado en una formula $V_e = \text{IDENTIDAD} * (\text{DIFERENCIA} - \text{EFICIENCIA})$, es decir la forma de pensar o ser del dueño y sus ideales, puede estar orientada a la Diferencia ejemplo en calidad o a la Eficiencia ejemplo reducir al máximo el costo por producto.

Para poder saber esto se cuantifican los valores de los factores que representan la identidad (factor de individualización), la diferencia (factor de optimización) y la eficiencia (factor de sofisticación) a través de cuestionarios.

Finalmente, con la información recopilada se listan las fortalezas y debilidades de la empresa como conclusión de esta primera parte.

6. Estimación del valor empresario

6.1 Diagnóstico del perfil del estratega:

El estratega en este caso es el titular de la empresa unipersonal Elorza Carlos Jose, es El quien decide, de él depende la asignación de obligaciones, jerarquías, límites entre otras cosas. La realidad que observa es la que va a marcar los pasos de la empresa construyendo su proyección de cómo ve su futuro, por tal motivo, es fundamental realizar el diagnóstico de su perfil como estratega, y definir sus puntos fuertes y débiles. Para ello se realizó un cuestionario ANEXO A.

La aplicación del cuestionario al estratega de PAMPACRYL arrojó una puntuación de **249 puntos** totales, que entra en el rango de 200 a 299 lo que significa que es un *“Muy buen”* empresario, es decir tiene varios puntos fuertes, como su personalidad a la hora de ser líder, enfrentar retos y dirigir la organización. Su manera de ver la realidad interna y externa de la empresa analizando la situación en la que vive y transmitiéndoselas a sus miembros para que tengan en claro y apunten a un mismo objetivo, a través de distintas herramientas como proyecciones, reuniones, etc. El grado de conocimiento de su organización ayudándose con capacitaciones continuas, con un sistema informático de gestión aplicado y ajustado a sus necesidades. La forma de distribuir dicho conocimiento entre sus empleados y profesionales que le prestan servicios para distintas áreas de la empresa, controlando parámetros y por último la forma de evaluar las acciones aplicadas a fin de realizar los ajustes que amerite. Todo ellos arrojaron puntuación mayor o igual 30 en el cuestionario y se consideran fortaleza.

Por otro lado, sus puntos débiles en los cuales se debe trabajar para mejorar son el sistema de percepción, ya que la experiencia para decidir es importante pero la intuición también, eso tiene que mejorarlo, por otro lado el sistema de aprendizaje, en qué medida apoyarse en teorías o en experiencias y habilidades para el negocio, (un claro ejemplo fue querer aplicar franquicias cuando el producto ni siquiera era conocido) y por último el sistema de información como captar, procesar y emitir información y que sea comprensible, faltan más resúmenes claros que ayuden a tomar decisiones. Todo ellos arrojaron puntuación menor a 30 en el cuestionario.

6.2 Análisis de la identidad empresarial y estimación del factor de individuación

Como primera dimensión: el “saber ser estratega” (relacionado con lo que cree o intuye sobre su organización, su visión, su misión, su cultura y la estructura que conforman el saber narrativo

o pre-lógico del empresario), que le da forma a la *Identidad* de la organización, con sus atributos o cualidades (tangibles o intangibles) que la hacen solo igual a sí misma.

El análisis de mencionados componentes nos permitirá obtener el valor del *factor de individualización* de la organización.

6.2.1 La Visión de la empresa

Es una imagen a futuro sobre cómo se desea que sea la empresa o como quisieran ser en el futuro como individuos. El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable. Da respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización o quienes queremos ser en los próximos años?

Para definir el tipo de visión de la empresa se realizó un cuestionario “ANEXO B”, el cual arrojó un valor de 0,61 que indica una VISIÓN SIMPLE.

Características de la Visión Simple

La visión simple representa un sistema de valores y creencias sólidas, homogéneas, coherentes, simples determinado por pocos factores. Es fácil y rápido de aprender por todos.

La visión simple sugiere una conducta moral clara fácilmente asimilable por los miembros de la organización y una ética y políticas visible y aplicable a nivel corporativo y funcional.

En este caso analizado es sobre todo, protección, color y liderar el mercado Pampeano, por seguridad, calidad y eficiencia, con recursos humanos comprometidos y altamente certificados respetando a la comunidad y el medio ambiente, asegurando un desarrollo sustentable.

6.2.2 La Misión de la empresa

Son las tareas que encomienda el estratega para que cada unidad de negocio de la empresa

sean exitosos y cada una ayuden a lograr la visión de la organización. Es decir a una visión tantas misiones como unidad de negocios tenga.

Para definir el tipo de Misión de la empresa se realizó un cuestionario “ANEXO C”, el cual arrojó un valor de 0,78 lo cual indica una MISIÓN RÍGIDA.

Características de la Misión Rígida

Es la típica de aquellas empresas que se vuelven obsesivas con la productividad, los costos, perdiendo de vista los cambios en los clientes, este tipo de misión puede ser adecuada cuando los clientes son cautivos, su poder de negociación es bajo, no existen productos sustitutos ni complementarios.

Este tipo de misión indica una alta orientación al producto y baja al cliente, tal como sucede en la empresa analizada ya que se pone hincapié en los productos de alta calidad y en tratar de reducir costos, pero no se realizan modificaciones por pedido de los clientes ni se realizan productos de inferior calidad como ellos solicitan, lo cual indica una baja orientación al cliente.

FIGURAS 2: Matriz de Diagnóstico de la Misión Empresarial

Orientación Al Producto	1	MISIÓN RÍGIDA	Misión Abierta
	0,5	Misión Cerrada	Misión Inestable
	0	Orientación Al Cliente	
		0	1

Fuente: Ocaña, Hugo Ricardo, “Estrategias de negocios”, 2º edición. Buenos Aires, Argentina

6.2.3 La Cultura de la empresa

La cultura es el conjunto de valores, creencias, costumbres, símbolos propios de una organización que permite distinguirla de otras. Ésta contribuye a que todos los miembros de la

organización se entiendan mejor y se sientan parte de ella, lo cual puede facilitar, impedir o retrasar la implementación de la estrategia.

En PAMPACRYL se definen valores como compromiso, integridad, lealtad, solidaridad, compasión, transparencia y respeto al prójimo, promoviendo el crecimiento personal, fomentando una cultura de servicio y el trabajo en equipo con gestión participativa y procurando establecer vínculos de confianza mutua.

Para definir el tipo de cultura de la empresa se realizó un cuestionario “ANEXO D”, la cual arrojó un valor de 0,53 que indica una CULTURA SEGUIDORA.

Características de la cultura seguidora

En este tipo de cultura la identidad se orienta a la eficiencia y tienen una actitud reactiva a los cambios del cliente es decir acompañan el cambio no lo generan y así asume menos riesgos sin incorpora costos de investigación y desarrollo, entre otros similares.

FIGURAS 3: Matriz de Actitud Cultural frente al Cambio (MACC)

IDENTIDAD ORIENTADA A LA DIFERENCIA	Alta	Cultura Anticipadora del cambio	Cultura iniciadora Del cambio
	Baja	Cultura rezagada Al cambio	CULTURA SEGUIDORA acompaña el cambio
		Acceptable	Alta
		IDENTIDAD ORIENTADA A LA EFICIENCIA	

Fuente: Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

6.2.4 La Estructura de la Empresa

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

Para definir el tipo de estructura de la empresa se realizó un cuestionario “ANEXO E”, el cual arrojó un valor de 0,44 lo cual indica una ESTRUCTURA CONSERVADORA.

Características de la Estructura conservadora

Son estructuras con un tipo de identidad orientada a la eficiencia con estructuras rígidas, procedimientos estandarizados, productos homogéneos, sin rivalidad por iniciativas individuales y ante cambios referidos al negocio, estas estructuras no modifican su configuración excepto que haya un cambio en la estrategia, tal como sucede en la empresa cuando hay un aumento en la demanda de sus productos se incrementan las horas de trabajo o la cantidad de empleados, pero siempre bajo la misma estructura organizacional.

FIGURAS 4: Matriz de Actitud Estructural frente al Cambio (MAEC)

IDENTIDAD ORIENTADA A LA DIFERENCIA	Alta	Estructura Flexible	Estructura Innovadora
	Baja	Estructura Burocrática	ESTRUCTURA CONSERVADORA
		Acceptable	Alta

IDENTIDAD
ORIENTADA
A LA
EFICIENCIA

Fuente: Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

Factor de individualización

Este es un promedio simple de las cuatro variables o atributos de la identidad, obtenidos de los

cuestionarios realizados:

$$(iV + iM + iC + iE) / 4$$

Por lo tanto, la siguiente suma algebraica

$$(0,618 + 0,71 + 0,533 + 0,44) / 4$$

Dio como resultado un valor de **0,57** el cual significa que la identidad es una leve fortaleza para la organización, es decir tiene una visión, misión y cultura que se ajusta a los requerimientos de la organización y del estratega para el logro de sus objetivos, pero tiene que seguir mejorándolos, por sobre todo su estructura que es muy débil y poco ajustada a las necesidades.

6.3 Análisis de la diferencia empresarial y estimación del factor de sofisticación

Por otro lado: el “saber qué estrategia” (asociada con el saber normativo, es decir, el saber que hacer o científico, que determina lo que es y no lo que podría ser), a través de esta variable la empresa logra la *Diferenciación*, logra cualidades o accidentes que involucran a todas las actividades del proceso de negocio para que se distinga de otra, como la Marca Pampacryl y su formas de ventas por consignación, etc.

El factor de sofisticación es el que nos permite conocer la capacidad de la empresa para generar diferencias a partir de impulsores como la Innovación, las Mejoras, la Coordinación, y la Adaptación.

- **Innovar** significa alterar las cosas introduciendo novedades. Es un cambio planeado y controlado del proceso (entrada – transformación – salida) el cual puede ser exitoso y entonces será una ventaja competitiva, o puede no serlo con un impacto negativo.

- **Mejorar** significa darle un valor superior al proceso, o a un componente del mismo, haciéndolo pasar a un estado que supera el actual.

- **Coordinar** significa disponer en forma ordenada de los procesos entre sí, y de las actividades de cada uno de ellos, de tal manera que los resultados de su dinámica se orienten hacia un fin común. Existen dos tipos de factores que potencian la diferencia en la coordinación: los que son exteriores al proceso de negocio, y los interiores, referidos a procesos y actividades.

- **La adaptación** consiste en proveerle al cliente algo diferente en el propio producto comprado, en el lugar donde lo compra, en cómo lo compra, en el momento de la compra, teniendo en cuenta con quien lo compra y con quien lo consume, en cuantas veces lo usa, etc. es decir adaptar la pre compra, la compra efectiva y la pos compra al cliente.

Por otro lado, las actividades sobre la cual se aplican estos impulsores son.

- **Administración General:** Son a las actividades que tiene que ver con la conducción del negocio y decisiones referentes a su accionar así como también su responsabilidad empresarial.

- **Adquisición:** Incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la incorporación de materias primas, materiales, insumos y todos aquellos recursos necesarios para desarrollar el negocio; esta actividad de valor puede ser llamada “compras”.

- **Transformaciones:** Incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la transformación de los distintos insumos directos e indirectos que conformarán el producto final, y las actividades tales como ingeniería de procesos, ingeniería de productos, controles de calidad, almacenamiento de productos terminados, etc.

- **Marketing:** Incluye a todas las personas, procesos y recursos responsables de la venta y postventa del producto terminado. Incluye otras actividades de valor tales como publicidad y promoción, logística, distribución, servicio al cliente, etc,

En la siguiente matriz se relaciona las actividades de valor con sus impulsores aplicado a Pampacryl.

Tabla 1: Evaluación del impacto de las diferencias en las actividades de valor

Función/tarea	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación
Gerencia general	Se han introducido un sistema de gestión informático para tener una sola base de datos y lograr generar reportes de resultados y análisis.	Se desarrolla una proyección anual y mensual como guía y control de desempeño de la empresa. Además se realizan capacitaciones en este tema.	No se realizan reuniones de equipos en forma programada, solo cuando existen situaciones que así lo demanden.	El gerente no posee un proceso sistemático de análisis y evaluación de clientes para definir el perfil del mercado meta.
Gerencia Financiera	Incorporación de sistema informático para llevar cuentas corrientes con proveedores y clientes, logrando análisis de situación con cada uno y enviando reportes online según vencimientos y cálculos de intereses.	Se han mejorado procedimientos operativos del área, como carga de facturas de acuerdo a órdenes de compra, que han mejorado la eficiencia del sector.	Coordinación con gerencia general suministros y comercial ajustándose a una proyección anual y mensual para toma de decisiones.	Introducen líneas de créditos provinciales y de entidades financieras locales para los clientes que son únicas por ser un producto pampeano y única fábrica de pinturas de la provincia.
Gerencia de Personal	No se han introducido innovaciones más que un sistema de premios y apercibimientos de acuerdo a rendimientos pero no del todo bien aplicado.	Se desarrolló manuales de funciones en cada puesto y planillas para control y análisis del desempeño	No existen mayores acciones de coordinación con otras áreas, mantienen reunión programadas solo en esta área.	Los vendedores poseen conocimientos técnicos además de los comerciales cuando se trata de ventas industriales (B2B).
Adquisiciones	Poseen relación constante y fluida con los proveedores, adoptando medidas que optimizan el tiempo desde el pedido hasta la obtención, apoyado en la incorporación del sistema informático.	Con la incorporación del sistema informático se agilizo los procedimientos administrativos logrando eficiencia y quitando procedimientos manuales.	Coordinación constante con gerencia general, finanzas, y transformaciones basados en una proyección anual y mensual.	Constantemente el área comercial le informa las nuevas demandas y requerimientos de los clientes para la incorporación de nuevos insumos necesario en el desarrollo de los productos novedoso.
Transformaciones (u operaciones)	Permanente innovación en producción, tanto en pinturas como en formas de trabajo.	Incorporación de tecnología de punta, que hace posible una mejor calidad del producto, junto con mejoramiento de controles de calidad.	Reuniones de equipo programadas y no programadas entre áreas que permiten aprovechar ventas.	Poseen producciones programadas y proveen ventas a partir del comportamiento de los clientes que se obtienen de los reportes gerenciales del sistema informático.
Marketing	Se han introducido varias formas de ventas como corner franquicia , contrato de consignación, ventas por créditos como compre pampeano, apertura de sucursales propias, venta online, etc.	Se realizan cursos de capacitación con el personal de ventas, merchandising en punto de ventas y concurrir a todas exposiciones posibles.	Existe alta coordinación con todas las áreas, para poder brindar las mejores ventas apoyados en el sistema informático de gestión.	Se realizan seguimientos postvneteta, se les provee muestras gratis, y muestras reales de pinturas aplicadas en diferente superficie y con diferentes técnicas y accesorios.

Fuente: Elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

En este caso, hemos utilizado una escala para reflejar el nivel de importancia que tiene cada impulsor de diferenciación en las actividades de valor.

0 (Nada importante)	0,25 (Poco importante)	0,50 (Medio)	0,75 (Muy importante)	1 (Indispensable)
-------------------------------	----------------------------------	------------------------	---------------------------------	-----------------------------

Función	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptabilidad	Valor
Gestión administrativa	1,000	0,900	0,800	0,700	0,850
Gestión financiera	0,900	1,000	0,800	0,900	0,900
Gestión personal	0,600	0,900	0,800	0,800	0,775
Adquisiciones	0,900	0,800	1,000	0,900	0,900
Transformaciones	0,900	0,900	0,900	0,900	0,900
Marketing	0,900	1,000	1,000	1,000	0,975
Total	0,867	0,917	0,883	0,867	0,883

Con un factor de sofisticación de **0,88** quiere decir que las actividades de valor de la empresa Pampacryl están generando diferencias.

De los valores tabulados de la empresa bajo análisis se observa que el área que está generando menos valor es la Gestión Personal, lo cual es un aspecto a tener en cuenta para mejorar en el futuro, generando un departamento más profesionalizado y realizando una planificación de RRHH para cuidar al personal, midiendo su desempeño, con un control y seguimiento que genere una retroalimentación acorde.

Con respecto a los impulsores se puede decir que la mejora es lo más predominante en esta empresa, ya que al ser un emprendimiento nuevo propone mejoras continuas.

En relación a las actividades el marketing se encuentra muy bien nivelado, la empresa busca abrirse camino con muchas propuestas y formas de vender, logrando llegar al cliente con un producto además de excelente calidad.

6.4 Análisis de la eficiencia empresarial y estimación del factor de optimización

Por último: el “saber cómo hacer la gestión estratégica” (asociada con el saber operativo), donde se hace visible la eficiencia (la máxima productividad de los recursos disponible y la óptima combinación entre personas, procesos y recursos) para generar valor empresario.

El costo de la eficiencia será calculado mediante el *Factor de Optimización*, que se obtiene a partir del análisis de los recursos. Ellos deben ser analizados como aquellos que facilitan, tanto la adquisición de insumos, como los necesarios para su transformación en un producto final y la venta.

$$\text{Factor Optimización (fo)} = \frac{\text{Costos Totales Anuales}}{\text{Venta Totales Anuales}}$$

El “mejor” valor de los costos totales es uno tan próximo a cero como se pueda, en tanto el “peor” valor para los costos totales, en la misma escala, sería igual a 1 (uno).

Estimación financiera del factor de optimización

Con el Estado de resultado del ANEXO I obtenido de Pampacryl identificamos los ingresos totales y los costos totales del año 2019.

- Ingresos totales (IT): \$ 20.864.158
- Costos Totales(CT): \$ 18.349.573

Obtenemos lo siguiente:

$$FO = (18.349.573/20.864.158) = 87,9\%$$

Por lo tanto, el factor de optimización es el valor 0.879. Es decir, que por cada 0,879 centavos de Costos Totales consumidos se genera un peso de venta.

Este valor no representa una ventaja competitiva de la empresa. Está muy por debajo del promedio, ejemplo de esto es pinturas sinteplast sus venta en el 2018 fueron de 1.928.000.000 y sus costos 520.560.000 dando un 27%. La empresa debe poner más atención en sus costos e intentar, de alguna forma, disminuirlos. Una de las causas está en que la capacidad de la empresa con los recursos y personal que tiene hoy en día es de 20.000 litros mensuales, los cuales al año son 240.000 litros, y lo real vendido en el 2019 fue 130.468 litros por lo que su economía de escala de acuerdo a su capacidad disponible está a un 54,36% a la mitad de su escala más eficiente.

6.5 Cálculo y conclusiones del resultado del valor empresario (en valor absoluto)

La expresión cuantitativa del Valor Empresario (Ve) es una estimación no financiera, subjetiva, con conclusiones de tipo cualitativas, que utiliza una escala donde 1 (uno) es el mejor valor que se podría obtener del (Ve) dado que supera o iguala a el valor del cliente generando ventajas competitivas, y cero (0) el peor valor para el mismo concepto. En caso que sea negativo no está generando Ve y probablemente no tenga beneficio o esté dando perdida.

Con los valores de Identidad (fi), Diferencia (fs) y Eficiencia (fo) obtenidos anteriormente y a partir de la fórmula de Valor Empresario:

$$\text{Valor empresario (Ve)} = fi * (fs - fo)$$

Luego:

$$\text{Valor empresario} = 0,57 \times (0,88 - 0,87) = 0,0057$$

Como resultado de los cuestionarios realizados y los valores obtenidos se observa un Valor Empresario pequeño pero positivo, lo cual quiere decir que las actividades de valor de la empresa Pampacryl están generando diferencias y esto debido a sus destacados productos de calidad, a su

sistemas informáticos de gestión, a las proyecciones, etc. Así mismo el resultado obtenido en la Eficiencia refleja que la empresa debe tomar serias medidas para intentar reducir esa brecha entre los costos y los ingresos, y para eso es fundamental optimizar los recursos y su capacidad disponible, analizando sus costos de estructura y de ejecuciones. Por último en lo referido a la Identidad de la empresa, aunque se encuentra por encima del valor medio, se puede mejorar la cultura y la estructura de la empresa que están orientadas a la eficiencia en vez de a la diferencia, a través de acciones de I+D (auditorías internas y plan) ya que este factor es el que potencia el Ve.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE SECTOR DE NEGOCIOS

El análisis externo a la empresa comprende tres dimensiones o niveles de variables a considerar:

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

Las variables de diferentes niveles mantienen vínculos o contactos entre sí, algunas son controlables y otras incontrolables y a través de su análisis se trata de determinar cuál es *el atractivo del sector*, de acuerdo a los objetivos de la empresa. Si la variable opera favorablemente a los objetivos será una “oportunidad”; caso contrario será una “amenaza”.

7. Análisis de las variables de nivel 1

7.1 Clientes

7.1.1 Clientes Actuales

Son aquellos que compran o consumen regularmente y se los denomina clientes fidelizados.

Entre los principales clientes de la empresa se encuentran:

Empresas constructoras: Se dedican tanto a obras privada como públicas. Algunos ejemplos de ellas son Innokonst sa, Ilka Construciones S.R.L., Edil.ar S.R.L., etc.

Clientes mayoristas: Organizaciones que compran grandes volúmenes de productos para ser comercializados en diversos puntos de ventas al por menor, como ser corralones de materiales, pinturerías, ferreterías. Algunos ejemplos de Ellas son Corralon la Rural S.R.L., Corralon San Jose la Pampa S.A.S, Urquizo Enzo, etc.

Clientes gubernamentales: instituciones del gobierno que compran bienes y servicios para satisfacer necesidades sociales, como ser gobiernos provinciales y municipios. Algunos ejemplos de Ellos son Minist. de Obras y Serv. Pub. Prov. de La Pampa, Minist. Educ. Dir. Gral de Administración Escolar, Municipalidad de Santa Rosa, etc.

Cliente minorista: consumidores finales o través de la comercialización por medio de profesionales del sector, como ser pintores y personal específico en el tema.

Cliente gremial, clubes y cooperativas: Estos clientes compran en grandes volúmenes para fines sociales y recreativos. Ejemplo de ello son U.C.R.A., Empleado de Comercio, Club Atletico Santa Rosa, Club Medanos Verdes, etc.

Condiciones de la demanda (Cliente – Demanda)

Tamaño del mercado: Medio-Bajo. El mercado actual de Pampacryl es principalmente el mercado interno de la provincia de La Pampa, el cual cuenta con muy pocos habitantes y en menor escala las provincias vecinas como Neuquén, oeste y sur de la provincia de Buenos Aires y Sur de Provincia de Córdoba.

Crecimiento del mercado: Medio-Alto. En los últimos años ha aumentado significativamente la cantidad de construcciones de viviendas y edificios por lo que la demanda de pintura aumenta, y al expandirse a otras provincias como Neuquén que es una ciudad nueva en pleno desarrollo se puede observar un potencial de crecimiento en el mercado.

Elasticidad de la demanda: es la relación precio/cantidad demandada. Varía según clientes y sector. La empresa compite mayormente por diferencia que por eficiencia y en este sentido hay un sector del mercado que presenta una demanda más inelástica ya que priorizan la calidad de los productos, como en el caso de empresas constructoras donde quieren pintar un edificio y que dure por muchos años. Mientras que hay otro segmento los que son más sensibles a los precios y buscan el menor costo, para ellos hay una línea más económica la cual es muy elástica.

Propensión al consumo: Indica la cantidad y rapidez con que los compradores destinan sus ingresos al consumo en lugar de destinarlos al ahorro. Para Pampacryl es alta ya que los cliente predominante son empresa constructoras o gubernamentales que si o si necesitan para cumplir con los tiempos y contrato de las obras. Pero es baja para el cliente minorista ya que pinta cuando puede en cuanto a tiempo/dinero.

Poder adquisitivo: Alto. Los principales clientes tienen poder adquisitivo alto, siendo estos los que poseen mayor participación del mercado.

Capacidad de compra: Alto. Las principales empresas con poder adquisitivo alto poseen gran disponibilidad de créditos y financiamiento.

Cientes actuales (Clientes- Empresa)

Relación clientes actuales/clientes potenciales: Media-baja de acuerdo a estadísticas per cápita se consume 0,44 Lts por mes, la población de La Pampa es de 318.951, de las cuales los posibles consumidores son 220.000 aproximadamente, serían 96.800 Lts y solo está vendiendo 11.000 Lts por lo que posee una baja participación de las ventas del sector. 11,33% del total de pintura.

Costo de cambio de los clientes a la competencia: Medio-bajo. Solo perderían créditos para productos provinciales como el compe pampeano, y tiempos de entregas.

Demanda de servicios: Medio-Bajo. No es un costo muy significativo para las empresas, no requieren de muchos servicios de venta o post venta más que algún reclamo y envío a domicilio.

Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización: Alto. Los clientes suelen pedir descuentos, financiamientos para acceder a la venta, remeras para pintar, asesoramiento para elegir y aplicar el producto.

Condición del Valor Cliente (Vc): Bajo. Esta condición es favorable para la empresa ya que en el caso de que el cliente posea un alto valor percibido (calidad a un buen precio), el valor recibido va a ser igual, cumpliendo su expectativa.

Cercanía geográfica: es una variable relevante dado que es única fábrica en la provincia, sumando valor para el cliente y reduce el precio por no tener costos de intermediarios significativos.

Hábitos de compra: Estable. En este sector no se modifican con el tiempo, no se ve afectado por la moda, esto le permite a la empresa estandarizar sus productos sin disminuir sus ventas.

Sensibilidad al precio: Media-alta. Y a que hay mucha competencia con la misma calidad.

Sensibilidad a la marca: Alta. Pampacryl es una fábrica nueva y aunque sus productos son de excelente calidad, aun no es conocida y sus competidores si lo son, entonces es una variable que le juega en contra y genera un costo elevado en marketing.

Sensibilidad a los criterios de señalamiento: Para los grandes clientes de la construcción o gobierno no es una variable relevante ya que la empresa es conocida en el ámbito. Pero si lo es para los clientes minoritarios que necesitan de publicidad y marketing para conocer a Pampacryl.

7.1.2 Cientes potenciales

Son aquellos que pudiendo comprarle a la empresa le compran a la competencia de la zona.

Cientes-Competencia

Tamaño de los clientes potenciales: Medio-Bajo, Sintoplast 22,5%, Tersuave 22,5%, Quimica llana 10%, Uxell 5%, Fadepa 10%, sherwin williams 10%, Alba10%, Pampacryl 10%.

En el país hay 69 empresas que se dedican a la fabricación de pinturas látex y revestimiento plástico, con alta utilización de la capacidad instalada y muy bajo comercio exterior. La producción está mayormente en manos de firmas locales y pocas extranjeras.

Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada: Bajo. Solo cambios en colores, o faltantes en alguna línea de producto.

Grado de fidelización de los clientes con la competencia: Medio-Altos. Son marcas nacionales e internacionales, muy reconocidas y sus clientes suelen ser muy fidelizados.

Fidelización por diferencias: Medio alto. Los clientes defienden la calidad de marcas reconocidas, más allá de la calidad de Pampacryl y del hecho de ser Pampeano,

Fidelización por precios: Esto es un factor que les favorece para los grandes clientes pero no para los clientes minorista, que generalmente buscan los menores precio sin analizar la calidad.

7.2 Empresa

Empresas-clientes actuales

Número de intermediarios dentro del canal: Son muy pocos solo en caso de consignaciones el resto son canales propios como locales.

Costo de cambio de los intermediarios: Es costoso entrar en los grandes centros comerciales por ello se eligió canales propios como locales de venta. Esto hace menos atractivo del sector.

Importancia del costo de intermediación en la estructura de costos totales del fabricante: Media-baja dado que tiene traslado propio, ya que además es una empresa constructora que viaja continuamente a distinta obras en distinta localidades de la provincia y aprovechan los viajes.

Posibilidades de cooperación con los intermediarios del canal: Es una ventaja que tiene dado la gran cooperación que tiene con los consignatarios que apoyan esta metodología.

Empresa-Clientes-Competencia

Rivalidad competitiva

Número de competidores importantes: Alta. Sintoplast, Tersuave, Quimica llana, Fadepa, sherwin williams, Alba, Colorin, Colorshop, Uxell.

Homogeneidad de las empresas: Son relativamente similares, la mayoría son nacionales excepto Sherwin Williams Y Alba, la diferencia está en que tienen mayor infraestructura y capacidad instalada dada su antigüedad en el mercado. Pampacryl es una fábrica nueva.

Especificidad de los activos: Alta. Se necesitan de activos específicos y de alto valor monetario para elaboración de pintura. Lo cual constituye una importante barrera de ingreso.

Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda: Baja. Demanda estable, con variaciones estacionales, se demanda más en primavera y verano, lo cual es atractivo para el mismo.

Concentración y equilibrio entre los competidores: Bajo. En el sector se percibe una gran competencia de precios entre las distintas marcas de pinturas.

Crecimiento de la industria: bajo, se mantienen las mismas industrias que ponen barrera para el ingreso de nuevas fábricas, la ventaja de Pampacryl es ser la primera y única en la provincia.

Costos fijos del sector: La industria posee en general altos costos fijos por la necesidad de infraestructura para producir. Para Pampacryl son aún más altos dado su reciente incorporación y por no llegar a una economía de escala de acuerdo a la capacidad disponible que tiene.

Diferenciación del producto: Bajo, el sector de la industria está en la etapa de madurez y los productos son similares, la rivalidad competitiva es alta. Una diferencia que resalta Pampacryl es ser marca local, pero por su reciente incorporación le faltan más líneas de productos.

Identificación de la marca: Media-Baja. Posee una identificación baja no es conocida aun y requiere de un elevado costo de publicidad.

Diferenciación de procesos y servicios: Alta, cada mejora o tecnología que incorpore un competidor provocará efectos directos sobre el resto, lo que aumenta la rivalidad del sector.

Precios de los productos: Es una variable relevante, las empresas que son líderes presentan precios y calidad muy parecida a la de esta empresa que es seguidora y luego también están aquellas que tienen menor precio como así también una calidad inferior.

Facilidades financieras: Alto, debido a que los productos poseen precios elevados todos los competidores ofrecen variedad de financiamiento, lo que aumenta la rivalidad competitiva.

Intensidad de programas comunicacionales: Alta. Existe mucha publicidad por medio de comunicación de gran alcance como la televisión, lo que aumenta la competitividad.

Líneas de productos comercializadas: Pampacryl se mantiene expectante ante la proliferación de productos de la competencia ya que no posee la capacidad productiva, comercial ni financiera para igualar la estrategia.

7.3 Competencia

Acciones competitivas (Empresa-Competencia)

Grado de iniciativa de la competencia: Medio-Bajo. Ya que la empresa toma una posición conservadora y las estrategias de la competencia no influyen en las decisiones de la misma, aunque debería tener más iniciativa para ganar participación.

Estrategias observables de la competencia: Media –alta. Las acciones de las principales empresas competidoras son elevadas haciendo poco atractivo al segmento analizado.

Capacidad del competidor/es principal/es: Alta. Por la antigüedad que tienen les ha permitido hacerse de mayor capacidad que la empresa.

Diferencias y eficiencia aportadas por el competidor: Alta. Los competidores lograron una economía de escala usando al máximo su capacidad disponible ya que venden en todo el país produciendo más de 100.000 litros mensuales, lo que le juega en contra a la empresa ya que solo está al 50% de su capacidad disponible y los costos fijos son elevados.

Política de precios del competidor: Estable. Las políticas de precios son constantes y homogéneas entre los competidores.

Detección de fortalezas y debilidades de los principales competidores: Medio-alto. Tanto por la simple observación se puede apreciar las distintas fortalezas y debilidades.

Fortalezas: mayor eficiencia, antigüedad en el mercado, líneas de productos, integración hacia atrás, innovaciones, maquinas automatizadas, capacidad, financiamiento, etc.

Debilidades: Ninguna de ella fabrican en la provincia solo llegan a través de diversos canales de distribución lo que le incrementa el precio a sus productos, las líneas de crédito para el cliente son menores ya que no es un producto provincial.

Analizadas las variables resumida en el **ANEXO F**, se ve que tanto para la EMPRESA (2,34) y sus COMPETENCIAS (2,66) el sector resulta poco atractivo y para sus CLIENTES (3,033), el sector resulta más atractivo, pero en promedio el valor de la variable 1 es (2,68) POCO ATRACTIVO.

8. Análisis de las variables del nivel 2

8.1 Proveedores

Es importante analizar de los proveedores su poder de negociación (a mayor poder, menos favorable el sector). Un aspecto básico que refleja esto, es el precio y la calidad de los productos que ellos suministran al sector. Se detallan a continuación, las variables que permiten conocer el poder de negociación de los proveedores:

Número de proveedores: En este caso son 11 los más importantes lo que le brinda un gran poder de negociación a la empresa y hace al sector más atractivo. Ejemplo: Brenntag Argentina S.A (le provee coalescente, natrosol, titanio), Diransa SRL (le provee thyosil, ipel), etc.

Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor: Medio-Alto. Existe en el mercado más de una opción sobre la provisión de los productos necesarios.

Diferenciación de los productos de los proveedores: Medio-bajo no hay grandes diferenciación solo se pueden diferenciar en los servicios, calidad y precio.

Costo de cambio de los proveedores: medio-alto, dado que el cambio de un insumo te cambia el producto final y la formulación lo que genera conflictos y costos. Le da poder al proveedor.

Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: no hay debido a que el proceso de transformación es muy costoso, complejo y con altas barreras de ingreso.

Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la industria: Medio/alto, ya que hay insumos que son críticos como el titanio y cambiarlo genera problemas en las fórmulas de las pinturas y en la calidad por lo que le da poder de negociación al proveedor.

8.2 Posibles nuevos integrantes

8.2.1 Barreras creadas por los competidores (o directas)

Economías de escala: No cuenta con economía de escala porque tiene una capacidad disponible de 20.000 litros mensuales y se está vendiendo el 50% lo que genera altos costos fijos.

Diferenciación de productos: “medio/bajo”, los productos no poseen grandes diferencias, sino solo en servicios adicionales que ofrecen y en la calidad, permitiendo a los nuevos ingresantes entrar al sector sin dificultades, lo que produce que esto sea una leve amenaza.

Identificación de la marca: Los clientes de la empresa muestran fidelidad a la marca principalmente para ayudar a la industria local y no están dispuestos fácilmente a desplazarse.

Acceso a los canales de distribución: Dado que la empresa tiene distribución propia, se concluye que esta variable no representa ni una amenaza ni una oportunidad.

Requerimientos de capital: Es una industria que emplea tecnología e infraestructura sofisticada, hace innovación de productos y proceso y requiere personal altamente capacitado, por lo que el capital requerido para ingresar al sector es muy alto. Esto lo hace más atractivo.

Acceso a nuevas tecnologías: La nueva tecnología de punta, proviene del exterior y genera una barrera difícil de sortear pero en este caso el valor es “medio”, porque el acceso a nuevas tecnologías no es fundamental lo que genera cierta amenaza.

8.2.2 Barreras gubernamentales (o indirectas)

Protección a la industria: Existen créditos solo para productos pampeanos como el comprepampeano.

Regulación a la industria: No hay en el sector.

Derechos aduaneros tipos de cambios imperantes: Los aranceles a los productos importados son elevados y conviene producir en el país por ello que la mayoría son nacionales.

8.3 Productos sustitutos

Disponibilidad de sustitutos cercanos

En este sector se cuenta con muy pocos sustitutos ya que la mayoría de las pinturas son sobre base acuosa, lo que hace más atractivo al sector. Entre los sustitutos se pueden reconocer las pinturas sobre bases solventes como pinturas epoxi que tiene alba o sinteplast.

Costo de cambio para el usuario

El costo de cambio es muy grande dado que es mucho más cara la pintura en bases solventes, por ello en este caso el mercado es muy atractivo para la empresa.

8.4 Actores estatales y no estatales

Mientras mayor sea la existencia e intervención de estos en la operatoria del sector, menos atractivo será éste.

Intervención de organizaciones y reparticiones públicas: alta. El sector es habilitado y controlado por la municipalidad de Santa Rosa, con visitas, controlando las habilitaciones correspondientes como fábrica y como comercio. Y si habilitas los créditos provinciales es controlado por la dirección de industria del Ministerio de Producción.

Contribución de entidades mixtas de desarrollo: Entidades como UNILPA "Unión Industrial de La Pampa" que promueven el desarrollo de industrias y las ayudan e impulsan.

Organizaciones no gubernamentales: Baja. Si bien existen organismos como la Dirección de defensa del consumidor, y las mismas aseguradoras, la intervención dentro de la fábrica es casi inexistente.

Analizadas las variables resumidas en el ANEXO G, en cuanto a los **Proveedores** (2,83) el sector es poco atractivo, pero en cuanto a **Nuevo Ingresantes** (3,09), **Producto Sustitutos** (5) y **Actores Estatales y no Estatales** (4,08), el sector resulta atractivo, por lo tanto en promedio el valor final de la variable 2 (3.75) determina al sector como atractivo.

9. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL NIVEL 3

9.1 Las variables de la economía global

El 90% de la economía global genero desaceleración a raíz del menor dinamismo en el comercio mundial. El pronóstico realizado por el FMI indica que el mundo crecerá a la menor tasa de la década, incluso pudiendo ubicarse por debajo del 3%. En ese contexto, Argentina tendrá que afrontar mayores dificultades para lograr salir de la crisis interna debido a la

continuidad de índices negativos referidos a precios, salarios y actividad económica como Industria y Consumo, entre otros.

Si se pone la lupa sobre la distribución de los litros de pintura producidos a nivel mundial, se puede ver que 50% se consume en Asia y Pacífico; 21%, en Europa; 13%, en Estados Unidos y Canadá, y el resto, en América Central y del Sur. En total se producen 38.000 millones de litros de pintura por año. Los niveles de exportación de estos productos son muy bajos en comparación con su volumen de producción, debido a que es mucho más conveniente producir pintura en el propio mercado que transportarla.

Grado de integración regional: se estima que el valor es “medio” generando una leve oportunidad. Algunos ejemplos son: Mercosur y la Unasur, y con otros bloques regionales.

Grado de apertura/protección de los bloques regionales: existe una apertura relativamente favorable, logrando una gran oportunidad.

Oportunidades de obtener transferencias tecnológicas: El valor es “medio”, ocasionando una leve oportunidad. Varias de las máquinas de producción fueron importadas sin dificultades.

Oportunidad de obtener transferencias de habilidades distintivas: es media baja, si bien hoy en día se hacen video llamadas con fábricas de otros países para asesoramiento, a la hora de poder traer algún ingeniero especializado se hace muy difícil.

Grado de adaptación y competitividad en los mercados internacionales: Baja, Pampacryl no exporta pero si lo hiciera no podría competir con las multinacionales. Sin embargo compite con empresas multinacionales en argentina, aunque son muy pocas ya que lideran las nacionales.

9.2 Las variables de la Economía Nacional

La pintura es la responsable de ponerle color a la vida, como dice el eslogan, pero no se trata de un producto que rompa récords de ventas en la Argentina: solo se consumen en el país 5,4 litros per cápita al año, muy lejos de los 13,4 litros de Estados Unidos, de los 10,5 litros de Europa o, incluso, de los 6,2 litros de promedio en Sudamérica.

En efecto, en la Argentina se consumen 240 millones de litros de pintura cada año, mientras que en Brasil se venden 1300 millones de litros. En 2017, este consumo creció 7,6%, respecto de 2016, pero se venía de una caída en 2016 de 10,5%, con relación a 2015.

La industria prevé que en un futuro no muy lejano el mercado de pinturas seguirá creciendo: se estima que en 2020 en la Argentina habrá un aumento del consumo per cápita promedio y podrían superarse los 5,7 litros.

En latinoamerica las pinturas económicas lideran ampliamente las ventas. Pero, en el caso de nuestro país, hay un mayor consumo de pinturas de mayor calidad (Premium y standard).

9.2.1 Entorno económico

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2019, el país tuvo un crecimiento del PIB negativo de 3,1%. Se prevé que la economía de Argentina se contraiga 1,3% por tercer año consecutivo en 2020. Argentina ha debido afrontar una nueva crisis económica, gatillada por un déficit y una deuda crecientes, y la inestabilidad política con alternancias entre gobierno de derecha e izquierda. Sin embargo, la causa profunda fue un déficit presupuestario que los inversores dudaron en financiar. No obstante, el nuevo presidente electo se comprometió a reactivar la economía, renegociar la deuda, controlar la inflación y reactivar el crecimiento estimulando el

consumo interno, aunque debe hacer frente a demandas de partidos de extrema izquierda de su coalición, que solicitan un mayor gasto social, mientras que los inversores desean que se dé prioridad a la negociación de las deudas. Aun así, el crecimiento del PIB proyectado por el FMI para el año 2021 es de 1,4%.

La inflación supera 50%, y el peso se encamina a tener los peores resultados entre los mercados emergentes por cuarto año consecutivo. El FMI prevé que la inflación baje desde un 54,4% estimado en 2019, a 51% en 2020 y 32,3% en 2021. En 2019, se produjo una caída de las importaciones debido a la depreciación monetaria y la baja demanda interna,.

La empresa bajo análisis es afectada en cierta medida por el entorno económico relacionado por el sector de la construcción y también por el sector químico, debido a que el primer sector es su cliente y el segundo sector su proveedor.

El sector de la pintura se haya en un proceso de concentración, en donde varias empresas fueron adquiridas por la competencia. La actividad es alta mente dependiente del comportamiento del mercado interno, el cual tuvo registro positivo en el 2017 pero el contexto recesivo y las sucesivas devaluaciones impactaron negativamente contrayendo el consumo en el mercado interno, disminuyendo las ventas de las pinturas. Las perspectivas futuras se encuentran ligadas a una futura recuperación del mercado local, lo cual podría darse en la segunda mitad del 2020 dependiendo de la política de incentivo al consumo que se implemente.

En el 2019 el sector cerró con una variación interanual con un crecimiento de 45% aproximadamente en facturación, lo que representa una caída en volumen cercana al 20%. Para el año que viene se espera poder recuperar algo de esta caída, aunque será muy difícil alcanzar el volumen de 2017

FIGURAS 5: Evolución de las ventas en pinturerías en pesos (\$)

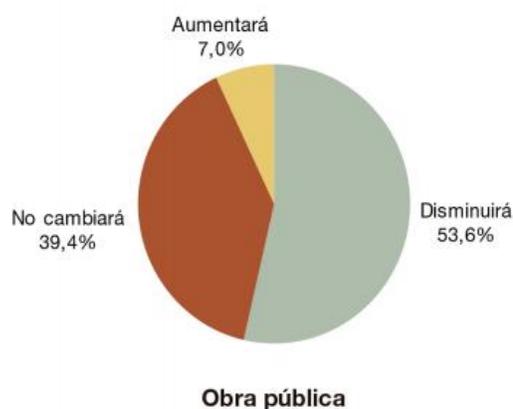
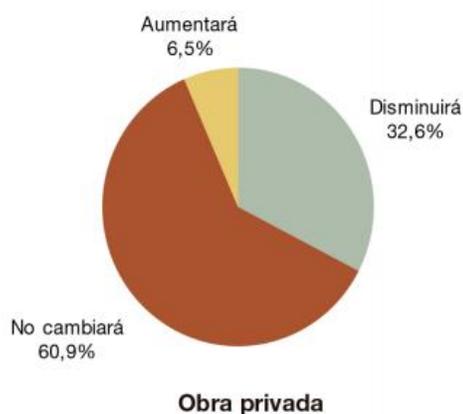
PERIODO	Mar 2019	Abr 2019	May 2019	Jun 2019	Jul 2019	Ago 2019	Sep 2019	Oct 2019	Nov 2019	Dic 2019	Ene 2020	Feb 2020
MES	37,2%	68,2%	56,97%	32,66%	54,80%	52,69%	43,77%	36,81%	44,30%	42,09%	47,7%	31,21%
ACUMULADO ANUAL	54,2%	55,4%	56,76%	54,26%	54,96%	55,95%	54,12%	50,19%	51,59%	47,82%	47,7%	39,59%

Fuente: CAPIN, Cámara Argentina de Pinturerías

La variación porcentual de la facturación es tomada en pesos con respecto al mismo mes del año anterior.

FIGURAS 6: Evolución de la actividad del sector construcción durante el período 2020.

	Empresas que realizan principalmente obras privadas	Empresas que realizan principalmente obras públicas
	%	
No cambiará	60,9	39,4
Disminuirá	32,6	53,6
Aumentará	6,5	7,0



Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio, Dirección de Estadísticas del Sector Secundario.

La fabricación de industrias manufactureras muestra caídas de 32,2%, en marzo de 2019, y de 23,7% en el acumulado enero-marzo del corriente año, respecto a los mismos períodos de 2018. Las disminuciones responden a la caída en la demanda interna.

Perspectiva de crecimiento de la economía: Es “media/baja”, aunque esta variable es muy discutible por las diferentes perspectivas que se ve del país. Se presenta como una leve amenaza.

Costo del crédito: Es “media/alta”, debido a que la tasa de interés ha aumentado en el último tiempo, esto genera una leve amenaza.

Acceso al crédito: Es “medio”, producto del aumento en las tasas de interés resulta cada vez en más difícil acceder a un financiamiento.

Ingreso de la población destinado al consumo: Se ve expectativa favorable en cuanto a esta variable pero aún sigue siendo una leve amenaza para la empresa.

Tasa de desempleo: Es media alta, resulta como una leve amenaza a la empresa.

Política fiscal: Es “desfavorable”, por la gran presión fiscal, provocando una gran amenaza.

Tasa de cambio de la moneda: Es “desfavorable”, el aumento en el precio del dólar, produce una situación de inestabilidad que genera al sector una gran amenaza.

Nivel de productividad de los trabajadores: En general el nivel de productividad en Argentina es medio alto aunque años anteriores bajo mucho pero se está recuperando, por lo tanto la empresa se encuentra beneficiada por esto y se genera una leve oportunidad

Barreras a las importaciones: son altas debido a las retenciones de las importaciones originando una leve amenaza.

9.2.2 Entorno sociocultural

El entorno sociocultural de este sector de negocio se ve afectada por la cultura de sus clientes de acuerdo a si hacen obras usando pinturas de calidad u prefieren reducir costos pintando con pintura de menor calidad, el grado entendimiento de calidad/rendimiento y costo final. Lo que sí se puede decir es la tendencia de todos de tener pintado y prolijo sus casas y obras en la medida de lo posible.

Pampacryl debe tener en cuenta los distintos tipos de clientes, la mayoría son clientes profesionales de empresas constructoras, y también están los consumidores finales de otros tipos de productos, pero a su vez cada cliente es diferente con diferentes objetivos estratégicos. La empresa debe estudiar a cada uno, intentando de satisfacer sus necesidades y requerimientos.

La situación social del país se caracteriza por tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales en torno a las reformas anunciadas. Además, el país está dividido entre autoridades centrales y descentralizadas, que se afrontan en torno a la distribución de los ingresos federales. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo la línea de pobreza. La red de infraestructura requiere una mayor inversión, ya que no existe siempre un acceso a la electricidad y el agua en zonas rurales.

Actitud ante la seguridad laboral: desfavorable para la organización generando una amenaza.

Estilo de vida: es favorable generando una oportunidad para la organización.

Nivel de escolaridad: cada vez es mayor generando oportunidades para la empresa.

Actitud ante la competencia en los mercados: es media produciendo una leve oportunidad, dado que se demuestra un fuerte apoyo de la gente por los productos locales.

Propensión al consumo: es media-baja lo que genera leve amenaza a la empresa pero con expectativa de mejora de la demanda.

9.2.3 Entorno legal

Regulaciones sobre el mercado: esta variable es “baja”, no existen muchas regulaciones en el mercado, causando una leve amenaza.

Presión tributaria: en el país la presión tributaria es “alta”, por lo tanto se estima que la misma es una gran amenaza para las empresas ya que gran parte de las ganancias se van en impuestos.

Legislación laboral: se ve una fuerte legislación laboral que es beneficioso para los asalariados pero amenazante para la organización.

9.2.4 Entorno político

Estabilidad política: Estamos en un proceso caracterizado por la impredecibilidad política y volatilidad económica.

Política de protección a la industria: En medio de la recesión económica, el presidente electo prometió reactivar la actividad manufacturera y proteger la industria nacional aumentando el consumo interno. Esto genera una leve oportunidad.

Política de promoción industrial: es una leve oportunidad dado que hay varias leyes de promoción industrial, entre ellas:

- Ley de Promoción Económica con crédito para emprendedores. Los empresarios pueden acceder a una serie de créditos para poder desarrollar sus proyectos en la provincia de La Pampa.
- Promoción Industrial y Minera - Ley N° 1534: Financiamiento, Exenciones Impositivas, Compra de Inmuebles del Estado en condiciones de fomento, el Apoyo en la gestión de beneficios ante el Gobierno Nacional.

Del macroentorno, se aprecia según el resumen del ANEXO H que las variables de la economía global (2,33) economía nacional (2) y entorno legal (2,50) aparecen como poco atractivo, en cambio el entorno sociocultural (3,2) y político (3,33) aparecen como atractivo pero en promedio el macro entorno (2,506) resulta poco atractivo.

Resumen de la situación del entorno (variables de Nivel 1, 2 y 3)

Nivel 1: 2,68

Nivel 2: 3,75

Nivel 3: 2,506

ATRACTIVO DEL SECTOR: (2,68)+ (3,75)+ (2,506)= 2,97

El sector es levemente desfavorable ya que no supera el nivel neutro (3) pero no en una proporción importante, a raíz de esto se concluye que el sector de la empresa igualmente posee oportunidades interesantes que debe saber aprovecharlas al máximo. En cuanto a las amenazas debe intentar transformarlas en oportunidades ya que sino estas los llevara a salirse del mercado.

Tabla 2: Resumen de oportunidades y amenazas del análisis del sector de negocios.

<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
CLIENTE: “actuales” realizan compras regularmente son varios, pero hay que atraer a los potenciales BARRERAS PARA NUEVO INGRESANTES Son fuertes las barreras logrando estabilizar la competencia BARRERAS PARA PRODUCTO SUSTITUTO Se aboca a una línea de pintura de difícil sustitución ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES Fuerte apoyo de la provincia para impulsar la industria	EMPRESA: es necesario ajustar las mayoría de las variables para poder competir COMPETENCIA: es grande y fuerte pero tenemos la ventaja de nuestro nicho de mercado. PROVEEDORES: es alto el costo de cambio de proveedores y le da un poder de negociación alto aunque siempre está la posibilidad de cambiarlos asumiendo el costo. MACROENTORNO es una variable desfavorable tanto para poder salir al mercado internacional como internamente, pero en este nicho que apunta tienes herramientas para mejorarlo.

10. Segmento de la industria

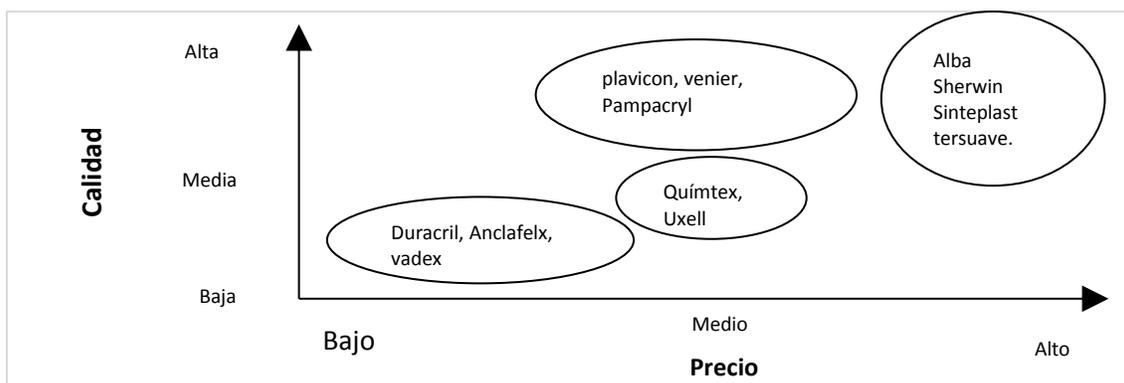
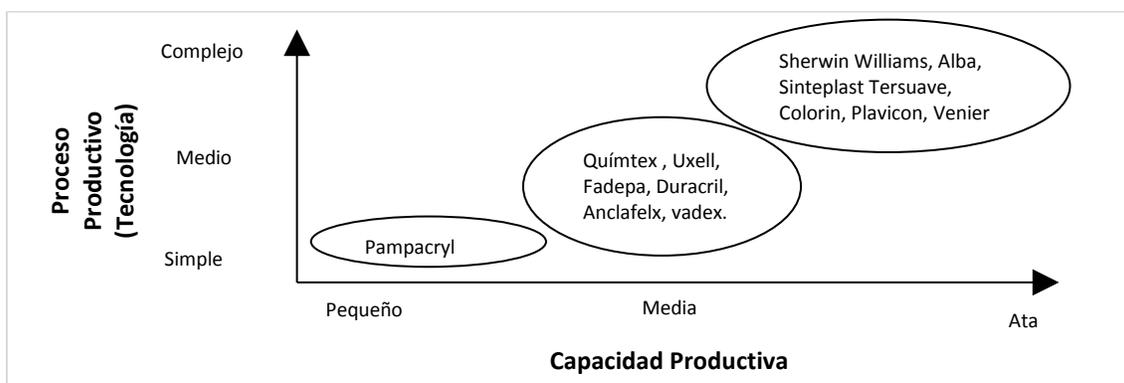
Se ubica en el sector de la Industria Química y el segmento en sí se denomina “fabricación de pinturas y revestimientos en base acuosa”.

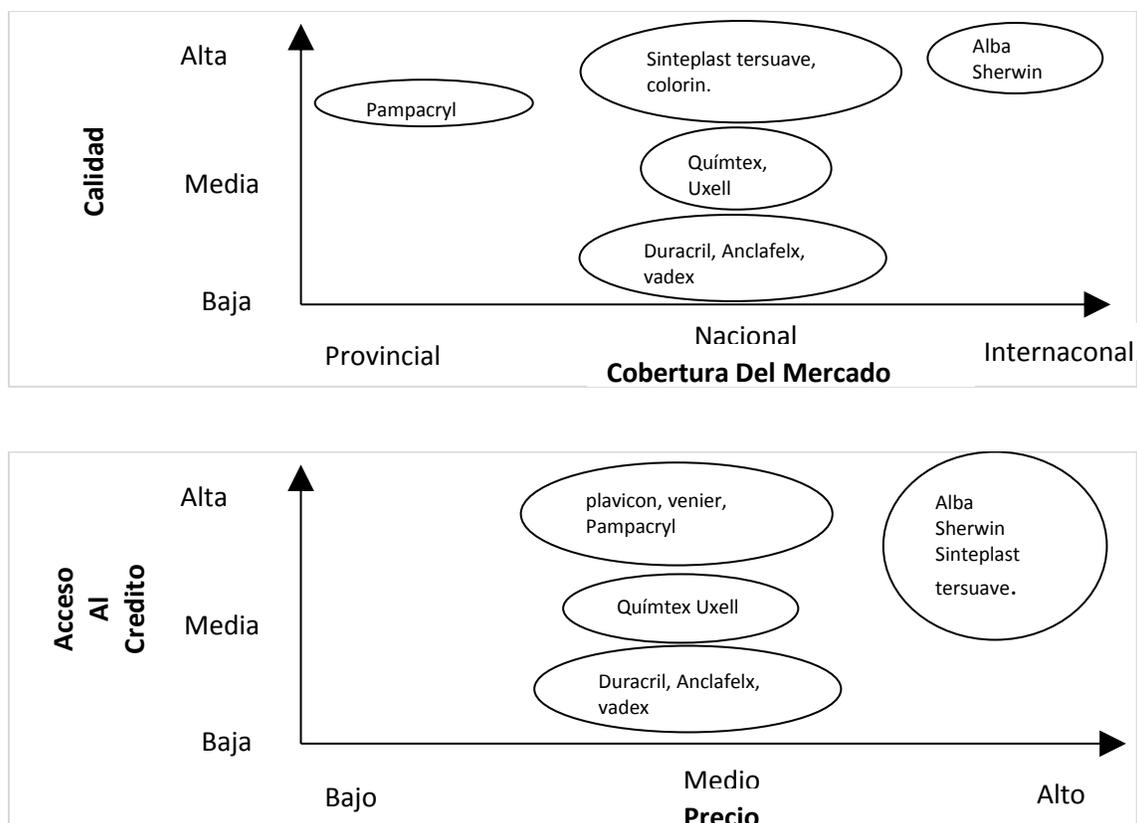
Cuando se habla de tipo de negocios, en este caso, se considera como negocio FRAGMENTADO. Dado que dentro del sector se encuentran varios segmentos, como por ejemplo empresas que elaboren pinturas en base solvente, pinturas para automóviles, pinturas en aerosoles, etc; Como también muchos competidores pequeños que entran y salen continuamente como pinturas San Agustín entre otras. Por esta razón Pampacryl toma la estrategia de especializarse en pinturas sobre base acuosa y revestimientos generando diferenciación para el cliente en calidad e innovando en productos como el sellagrietas o el revestimiento mica. Sumado a esto genera alianzas con empresa constructora Edil.ar para poder usar las pinturas en obras públicas y privadas, y contratos de consignación con corralones y ferreterías.

El potencial de obtención de una ventaja competitiva que se le presenta a la empresa, es bajo dado que sus competencias, capacidades y habilidades que tiene son semejantes hasta inferiores al de la competencia.

11. Grupos estratégico

FIGURAS 7: Grupo Estratégicos





Fuente: Elaboración propia sobre Porter, Michael E., “Ventaja Competitiva”, 2° edición, 2002, Cía Editorial Cecsá, México.

Como conclusión del análisis y generalizando todas las dimensiones, se puede ver una tendencia a tres grupos estratégicos dentro del sector.

Uno de esos grupos está formado por Duracril, Uxell, Anclafelx, Vadex, Fadepa, Pampacryl. Considerados como las empresas rezagadas.

Otro grupo es el formado por Químtex, Plavicon, Venier. Considerados empresas seguidoras.

Y el último grupo estratégico es el que está formado por Sherwin Williams, Alba, Sintoplast Tersuave, Colorin son las empresa líder del sector, contando con las mejores capacidades

financieras, estructurales, productivas, la mejor calidad, y con un precio elevado pero con una entrega de valor diferenciada en términos de confianza, seguridad y servicios adicionales.

12. Ciclo de vida del sector

El ciclo de vida del sector de la empresa bajo análisis se encuentra en la etapa de madurez ya que se pueden ver ciertos aspectos típicos tales como muchas ofertas disponibles de distinta marcas y muchos productos sustitutos (pinturas base solvente, pintura a la cal, etc) y a la vez indiferentes solo cambia la calidad, lo que le da alto poder de negociación a los clientes y por ello se pone énfasis en el servicio de venta y posventa, tal es así que Pampacryl está en constante guerra de precios y brindando servicios adicionales como el transporte, devoluciones, instructivos, reparaciones, garantías, etc.

En cuanto al crecimiento del sector es bajo o nulo como se vio en el análisis económico, por lo tanto no queda otra opción que quitarles clientes a la competencia para poder crecer con una intensa rivalidad pero con poca acciones competitivas, lo que lleva a muchos al abandono o reestructurarse permanentemente y producirse alianzas y fusiones como Colorin con Sintepilas y en este caso de Pampacryl con Empresa constructoras.

También se comprobó que el poder de los proveedores y de los canales de distribución son bajos, lo mismo sucede con las amenazas de nuevos competidores, porque existen altas barreras de ingresos, como lealtad a la marca o la inversión necesaria para comenzar el negocio y son pocas las empresas nuevas que están dispuestas a ingresar a un sector que crece poco o que no crece.

13. Conclusión

El sector se considera como levemente desfavorable por lo cual hay que revertir esta situación aprovechando al máximo las oportunidades y transformando las desventajas, para esto más adelante se formaran estrategias. Además dentro de los grupos estratégicos la empresa se considera rezagada en un sector de negocio que se encuentra en la etapa de madurez, donde serán necesarios poner más énfasis en reestructurarse, fragmentarse, generar alianzas o encadenamientos y optimizar los servicios de venta y posventa.

14. Formación de escenarios

Los escenarios permiten identificar situaciones futuras en la cual se verá inserta la empresa, bajo una percepción de las posibles alternativas que pueden llegar a suceder y de la manera que pueden influir en los objetivos del negocio, teniendo en cuenta que es subjetivo y que existen cambios en las variables intervinientes que pueden o no ser interdependientes y por lo cual merece revisión permanente.

a) Determinación los objetivos a alcanzar

Poder en los próximos dos años crecer ordenadamente, sabiendo donde esta parada la empresa y donde apuntar las acciones y energías que conduzcan los objetivos de Pampacryl.

Objetivos generales:

- Objetivo 1: llegar a ser líder en la provincia de la Pampa,
- Objetivo 2: Ampliación de la línea de productos
- Objetivo 3: Fidelización de los clientes por alta calidad de los productos e identificación

de la marca

- Objetivo 4: ampliarse hacia las provincias vecinas: Sur de Córdoba, Oeste y sur de Provincia de Buenos Aires, Neuquén y Río Negro, posteriormente.

Objetivo del área de producción:

- Incorporación permanente de nueva tecnología.
- Mejorar la productividad de hombres y máquinas usando al máximo la capacidad instalada.
- Optimizar la compra y almacenamiento de materias primas e insumos.

Objetivo del área de ventas

- Aumentar la cuota de ventas a los vendedores.
- Mejorar servicio de venta y postventa.

Objetivos del área financiera

- Establecer márgenes de utilidad.
- Definir políticas de financiamiento a compradores.
- Lograr una proyección financiera de recupero de la inversión y objetivos de crecimiento.

b) Determinación del horizonte de planeación

Los próximos dos años, el que corresponde a 2020 y 2021.

c) Selección de las variables más relevantes del entorno

- Variable 1: Poder adquisitivo.
- Variable 2: cercanía geográfica.

- Variable 3: Sensibilidad la marca.
- Variable 4: Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización.
- Variable 5: Número de competidores importantes.
- Variable 6: Especificidad de los activos.
- Variable 7: Costos fijos del sector.
- Variable 8: Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Variable 9: Política de promoción industrial.

d) Construcción del escenario a través de la Matriz de Impacto Cruzado.

En la matriz se colocan los valores de manera que el grado de influencia de la variable relacionada con el objetivo se vea lo más representativa posible tomando una escala del 1 a 5, siendo uno el valor que demuestra la poca influencia de la variable en relación al objetivo considerado y 5 lo contrario.

Los objetivos que se consideraran para las columnas corresponden a los generales.

Tabla 3: Matriz de Impacto Cruzados

VARIABLES	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	TOTAL	¿O ó A?	Probabilidad de ocurrencia
V1	5	4	2	4	3,75	O	Alta
V2	5	1	4	3	3,25	O	Alta
V3	2	3	2	2	2,25	A	Alta
V4	2	3	2	2	2,25	A	Alta
V5	2	3	3	3	2,75	A	Alta
V6	4	3	3	4	3,5	O	Alta
V7	3	2	3	2	2,5	A	Alto
V8	4	3	3	3	3,25	O	Alta
V9	3	5	2	3	3,25	O	Baja
Total	3,33	3	2,66	2,88	2,972		

Fuente: Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

En este cuadro se puede ver que las variables que se tuvieron en cuenta para el logro de los objetivos suman más oportunidades que amenazas, con una alta probabilidad de ocurrencia lo que es positivo para Pampacryl, pero probablemente solo los primeros dos objetivos se lograrían y los últimos dos difícilmente ocurran es por ello que en conclusión obtenemos como valor final 2,97 lo cual significa que en un plazo de dos años los pronósticos para proponerse objetivos y lograrlos realmente son bajos y quizás necesites más tiempo o que mejoren las condiciones del sector y mercado en el cual está inserto.

FIGURAS 8: Matriz de Impacto Positivo (Oportunidades)

Grado del Impacto	(4,1-5) Alta	Desarrollar planes alternativos y controlar la evolución	Desarrollar planes para aprovechar la oportunidad
	(3,1-4) Baja	Continuar con la planeación actual ■ Política de promoción industrial	Revisar la evolución del impacto ■ Poder adquisitivo ■ Cercanía geográfica ■ Especificidad de los activos ■ Disponibilidad de sustitutos cercanos
		Baja	Alta

Probabilidad de ocurrencia

Fuente: Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

Como se puede observar para las variables “Poder adquisitivo”, “Cercanía geográfica” “Especificidad de los activos” y “Disponibilidad de sustitutos cercanos” se recomienda hacer una revisión constante de la evaluación del impacto, dado que si lograr aumentar el impacto positivo se podría realizar planes para lograr objetivos que hasta el momento no son posibles.

En el caso de la “Política de promoción industrial” se recomienda seguir con la planificación actual, ya que esta oportunidad no es probable que ocurra y el impacto en el logro de los objetivos es bajo.

FIGURAS 9: Matriz de Impacto Negativo (Amenazas)

Grado del Impacto	(1-1,9) Alta	Desarrollar planes alternativos y controlar la evolución	Desarrollar planes para repeler la amenaza
	(2-2,9) Baja	Continuar con la planeación actual	Revisar la evolución del impacto <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilidad la marca ▪ Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización ▪ Número de competidores importantes ▪ Costos fijos del sector
		Baja	Alta

Probabilidad de ocurrencia

Fuente: Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

Del análisis de la matriz de amenazas se recomienda para la “Sensibilidad la marca”, “Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización”, “Número de competidores importantes” y “costos fijos del sector” hacer una revisión constante de la evaluación de impacto con el fin de no permitir que aumente el impacto negativo para el logro de objetivos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIA Y POSICIÓN COMPETITIVA

Esta etapa consiste en diagnosticar la posición que posee Pampacryl en su entorno competitivo, la cual puede ser de líder, seguidor o rezagado, para luego tomar acciones que contribuyen a la construcción de la futura estrategia empresarial.

Para ello se determina tres cosas necesarias. Primero, en cuantos negocios compite (pintura base acuosa y revestimiento texturado para la construcción), en segundo lugar el valor empresario generado (0,0059 inferior), y por último la participación de mercado (según los datos proporcionados por la empresa y los vistos anteriormente, es bajo).

FIGURAS 10: Matriz de posición competitiva

Participación de Mercado	Alta	SEGUIDOR Posición Agresiva	LIDER Posición Expectante
	Baja	REZAGADOS Posición Adaptativa	SEGMENTO o NICHOS Posición de Alta Competitividad
		Inferior	Superior
		Generación de Ve	

Fuente: Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

De esta matriz se concluye que se encuentra en una posición rezagada o adaptativa a los señalamientos competitivos que imponen el líder y el seguidor, estilo de publicidades, estilo de venta y post venta, etc.

A continuación se procede a aplicar las matrices BCG, Mc Kinsey y ADL en forma complementaria a la matriz anterior para confirmar dicha posición.

15. Matriz BCG

Este análisis se enfoca en dos variables que requieren de datos externos a la empresa y considerando al sector de negocio en crecimiento.

- **Crecimiento del Mercado:**

El crecimiento de mercado donde se desenvuelve la empresa es constante, ya que se encuentra en un negocio maduro, llegando a su máximo exponente, con tendencia a la declinación.

En la actualidad el contexto recesivo y las sucesivas devaluaciones impactaron negativamente contrayendo el consumo en el mercado interno, disminuyendo las ventas de las pinturas. Las perspectivas futuras se encuentran ligadas a una futura recuperación del mercado local, lo cual podría darse en la segunda mitad del 2020 dependiendo de la política de incentivo al consumo que se implemente.

- **Participación del Mercado:**

Está ligada a los costos, a mayor participación en la cuota de mercado reduce los costos unitarios totales por efecto de la escala, pudiendo bajar sus precios o mantenerlos y aumentar su rentabilidad. La participación con relación a su competidor principal se puede calcular de la siguiente manera

$$\frac{\text{Ventas de la Empresa}}{\text{Ventas del Principal Competidor}} = \frac{11.000 \text{ litros}}{28.000 \text{ litros}} = 39,28\%$$

De acuerdo a estadísticas del Indec, per cápita se consume 0,44 litro por mes, entonces dado que la población de La Pampa es de 318.951 habitantes, de los cuales 220.000 son posibles consumidores, serían 96.800 litros mensuales. Según datos proporcionado por el empresario

adjunto en el **ANEXO I** solo estamos vendiendo 11000 litros lo que sería un 11,33% del total y un 39,28% de los 28000 litros que vende el principal competidor Sintepilas.

FIGURAS 11: Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

CRECIMIENTO DEL SECTOR	ALTO	NEGOCIO ESTRELLA (CONSERVAR LA PARTICIPACIÓN)	NEGOCIO INTERROGANTE (DESARROLLAR DEL NEGOCIO)
	BAJO	NEGOCIO VACA LECHERA (SELECCIONAR SEGMENTOS Y/O DIVERSIFICA)	NEGOCIO PERRO (REESTRUCTURAR EL NEGOCIO)
		ALTO	BAJO
		PARTICIPACION DE MERCADO	

Fuente: Elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

La empresa PAMPACRYL según el análisis BCG es considerado un negocio PERRO por lo que se requiere de poca inversión para mantenerse en esa posición, tampoco genera flujos financieros estables e importantes, y la rentabilidad es escasa o negativa. En la mayoría de los casos, para estos tipos de negocios se aconseja desinvertir, pero Pampacryl genera sinergia con otra unidad de negocios de la empresa dedicada a la construcción de obras públicas, las cuales se complementan para hacer dichas obras y le resulta beneficioso. Otra solución es reestructurar analizando que proceso se podría sacar o mejorar, agrupar actividades, impulsando los empleados o analizando su continuidad de acuerdo a su productividad y proactividad, viendo formas de vender más, etc.

16. Matriz Mc Kinsey o General Electric (GE)

Esta matriz es complementaria a la BCG y no requiere de datos externos a la empresa ni tiene en cuenta en qué etapa de ciclo de vida se encuentra el sector de negocio. Se vinculan dos variables, el atractivo del sector y la posición competitiva de Pampacryl.

Tabla 4: Ponderación del de atractivo del sector / posición competitiva de la empresa

Variables	Condición	Ponderación	Nivel del Atractivo	Valor
Atractivo del Sector				
Amenaza de existencia de productos sustitos	Baja	0,05	5	0,25
Requerimiento tecnológico	Alto	0,05	5	0,25
Intensidad de la rivalidad competitiva del sector	Alto	0,3	2	0,6
Poder de negociación de los compradores	Alto	0,3	2	0,6
Tamaño del mercado	Medio/ chico	0,25	2	0,5
Disponibilidad de personal calificado	Alto	0,05	3	0,15
TOTAL		1		2,35
Posición Competitiva				
Participación relativa de mercado	Media-baja	0,20	2	0,40
Utilización de la capacidad disponible	Media baja	0,10	2	0,20
Servicios Postventa	Medio – bajo	0,15	2	0,30
Imagen institucional	Positiva	0,20	4	0,80
Calidad del producto	Superior	0,15	5	0,75
Cobertura de distribución	Media- baja	0,05	2	0,10
Capacidad de producción	Media- baja	0,15	2	0,30
TOTAL		1,00		2,85

Fuente: Elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit

FIGURAS 12: Matriz Mc Kinsey

2,35	ATRATIVO DEL SECTOR	5	POSICIÓN PROTECCIONISTA INVERTIR PARA CRECER. CONCENTRAR ESFUERZOS PARA MANTENER LAS FORTALEZAS	INVERTIR PARA ESTRUCTURAR EN FORMA SELECTIVA EN LAS FORTALEZAS. RECONVERTIR LAS DEBILIDADES	ESTRUCTURAR EN FORMA <u>SELECTIVA</u> ESPECIALIZARSE EN ATRIBUTOS. TRANSFORMAR DEBILIDADES
		3	ESTRUCTURAR <u>SELECTIVAMENTE</u> INVERTIR EN LOS SEGMENTOS MÁS ATRATIVOS. IMPONER EL V_e SUPERIOR PARA CONARRESTAR A LA COMPETENCIA	RECONFIGURAR EL V_e REDEFINIR LAS CONDICIONES DE LA DEMANDA. FORTALECER CAPACIDADES. CONVERTIR DEBILIDADES. TOMAR ACCIONES RÁPIDAS DE REPOSICIONAMIENTO	EXPANSIÓN LIMITADA <u>CEDIENDO LA INICIATIVA</u> INVERTIR MINIMIZANDO RIESGOS. FOCALIZARSE SOLAMENTE EN LOS ATRIBUTOS MÁS VALORADOS
		1	PROTEGER LA POSICIÓN Y DIVERSIFICAR CONCENTRARSE EN SEGMENTOS ATRATIVOS. DIVERSIFICARSE EN FORMA RELACIONADA	GESTION EFICIENTE DE LOS INGRESOS PROTEGER LA POSICIÓN EN LOS SEGMENTOS MÁS RENTABLES. REDUCIR LA INVERSIÓN.	LIQUIDAR O REPOSICIONAR SI EL NEGOCIO NO OFRECE ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO: LIQUIDAR, CASO CONTRARIO INVERTIR SELECTIVAMENTE
			POSICIÓN COMPETITIVA		
		5	3	2,85	1

Fuente: Elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

Como se puede ver hay más tendencia a estrategia de defensa que de ataque, ya que la líneas de puntos (.....) señalan que en el área subyacente recomiendan estrategias de ataque; mientras

que las líneas de guiones (- - - -) señalan que las áreas bajo su influencias se recomiendan estrategias de defensa.

17. Matriz ADL (Arthur D. Little)

Esta matriz vincula dos variables, etapa del ciclo de vida del sector de negocios y posición competitiva de la empresa.

FIGURAS 13: Matriz ADL

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

Fuente: elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

Por encima de las líneas (...) es el curso natural de una empresa en el sector poniendo todo sus recursos en el negocio, dentro de la línea de puntos el curso es selectivo y por lo tanto el uso de recurso también, y por debajo de los puntos se recomienda desinvertir.

La empresa se ubica en el cuadrante resaltado ya que su posición competitiva es Rezagada como se determinó anteriormente y el ciclo de vida en el que se encuentra el sector industrial de pinturas para construcción y uso doméstico, es en la etapa de Madurez, ya que su crecimiento es bajo y hasta se observa un estancamiento en dicho crecimiento. Las iniciativas posibles de la empresa podrían ser la selección de segmentos o abandono. Se elige selección de segmentos específico encuadrado en pintura base acuosa para látex y revestimiento texturado de alta calidad

optimizando sus procesos de negocios y poniendo especial énfasis en los costos dado que las posibilidades de generar diferencias son menores.

Análisis de la consistencia entre los 3 análisis matriciales anteriores y conclusiones.

Al evaluar la correlación entre las distintas matrices, se aprecia que coinciden en que Pampacryl deberá sostener la participación del mercado, seleccionar segmentos, genera sinergia con otra unidad de negocios de la empresa y reestructurar. También está la opción de desinvertir o abandonar excepto para la matriz MC Kinsey que no lo advierte como opción, y tampoco lo es para la empresa.

CAPÍTULO V

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En esta etapa del plan de negocios se decide la estrategia que la empresa deberá seguir en el futuro donde cada una tiene una relación jerárquica dependiendo una de otra.

Se va a trabajar partiendo del concepto de valor empresario visto anteriormente para determinará **la estrategia de negocios o competitiva** con que la empresa defenderá o cambiará su **posición competitiva** dentro del sector.

Luego de determinar la forma que va a competir la empresa, se sientan las bases para determinar cuál va a ser la cuota de mercado esperada a través de la **estrategia de posicionamiento competitivo**.

Se continúa con la definición de la **estrategia de crecimiento**, ya que la empresa buscará expandir sus actividades para lograr cierto crecimiento en el negocio.

La generación de valor necesita una estructura que le sirva de base para aquellas estrategias, desarrollando su **estrategia organizacional**.

Finalmente, todas las estrategias se asientan en las **estrategias funcionales** (marketing, producción, finanzas, personal) que poseen un carácter tanto estratégico como táctico.

18. Formulación de la estrategia de negocios o competitiva

Se puede decir que es la estrategia guía sobre la cual se desarrollaran las demás y para generar ventaja competitiva. Se tiene en cuenta la sensibilidad al precio y la sensibilidad a la diferenciación asociada a la marca. Se puede detallar en la siguiente matriz:

FIGURAS 14: Matriz de Sensibilidad Precio / Diferenciación

Sensibilidad al Precio	Alta	ESTRATEGIA DE PRECIOS	ESTRATEGIA DE MARCA/PRECIOS
	Baja	NEGOCIO ESTANCADO	ESTRATEGIA DE MARCA
		Baja	Alta
		Sensibilidad a la Diferencia asociada a la Marca	

Fuente: elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

En la empresa bajo análisis se encuentra medianamente baja sensibilidad al precio; existe una demanda inelástica ya que el segmento de clientes a donde se apunta se trata de empresas que no compran orientadas al consumo, sino a la inversión, por lo tanto están dispuestos a pagar un precio mayor para una utilización más duradera de la pintura y eficiente.

Con respecto a la sensibilidad a la marca encontramos que es alta. Los productos que ofrece están orientados a la diferencia, la calidad del producto es un elemento importante y diferenciador. Las empresas buscan pintar y que dure muchos años más si son edificios difíciles de pintar, ya que una mala calidad puede generarle muchos daños como filtraciones, hongos, decoloración, etc y por consiguiente perder clientes y nivel de ventas.

En conclusión, la estrategia a utilizar es **estrategia de marca**. El cliente está dispuesto a pagar un “plus” en el precio del producto, por encima del precio del mercado, para apropiarse de una pintura mejor con valores diferenciales.

19. Formulación de la estrategia de marketing

Esta formulación permitirá al estratega definir con más precisión a los segmentos metas.

En el caso de Pampacryl, posee una línea de productos (pintura en base acuosa) con mucho surtido es decir ancha y profunda, ya que se fabrican una gran variedad de tamaños y

características de un mismo producto, por ejemplo látex interior, exterior, cielorrasos, impermeabilizantes, etc, en envases de 1, 4, 10, 20 litros.

En cuanto a la cantidad de segmentos son varios aunque se apunte más a uno: empresa constructora y organismo gubernamental, Cliente gremial, clubes y cooperativas, cliente mayoristas, consumidores finales y otros.

FIGURAS 15: Matriz de Líneas de Producto/ Numeros de Segmento

Línea de Productos	Alta	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	Baja	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
		Baja	Alta
		Número de Segmentos	

Fuente: Elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

Del cruce de estas variables obtenemos que la empresa se oriente al Marketing Diferenciado Especializado en Producto base acuosa de alta calidad.

19.1 Formulación de la estrategia de marca

La marca sintetiza la identidad y la diferencia que generan las personas y los procesos en las actividades de valor.

FIGURAS 16: Matriz de la Situación Competitiva de la Marca: Identidad / Diferencia

DIFERENCIAS	Alta	MARCA DEL SEGUIDOR	MARCA DEL LIDER
	Bajas	MARCA PRECARIA	MARCA DEL REZAGADO
		Aceptable	Notable
		IDENTIDAD	

Fuente: Elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

Definimos la marca Pampacryl como una marca del seguidor de excelente calidad que es muy nueva en el mercado y los clientes la empiezan a percibir de manera sustancial a sus productos generando una diferencia alta. Considerando menos importante al precio, dispuestos a pagar un “plus” por las diferencias aunque el precio dentro del mercado pampeano es excelente en comparación de sus competidores de alta calidad.

Diagnóstico de la situación competitiva de la marca según percepción de valor/criterios de señalamiento.

Pampacryl posee pocos criterios de señalamientos por su reciente incorporación, es decir, está construyendo el valor simbólico de la marca (“originalidad” por ser primera marca de pintura pampeana, “signo” Pampacryl que se relaciona a un lugar por su nombre, “forma” mancha horizontal de pintura de distintos colores, “seducción” de sus etiquetas y locales con una excelente presentación, “posición” como marca de calidad, “orden”, “pasión”, “acción” y “lealtad”) pero con una alta percepción del valor por parte de sus clientes intentando posicionarse en el primer lugar de la mente del consumidor, aunque no la compre, asociado a condiciones psicológicas, económicas, sociales y legales.

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

El sector de negocio se encuentra en etapa de madurez del ciclo de vida por lo que las diferencias de productos son mínimas con los de la competencia, por ello la estrategia se basa en una alta comunicación para recordar y hacer reconocer la marca, a través de fuertes publicidad que haga hincapié en el único atributo diferencial que es ser una pintura local de alta calidad, además de no dejar de concurrir a exposiciones y ferias donde se muestre su calidad.

Conclusiones

En conclusión, la marca es una fortaleza para la empresa, está bien vista en el mercado, y debe mantenerlo así a través de acciones de comunicación y buen trato a clientes.

20. Formulación de la estrategia de posicionamiento competitivo

La posición competitiva de la empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Esta posición obtenida por las ventas es consecuencia de una serie de movimientos o acciones estratégicas complementarias a la estrategia de negocios. Como se analizó anteriormente, Pampacryl es rezagada en ventas, es por eso que se puede decir que las acciones que desarrolla son adaptativas al sector, en correspondencia con una Estrategia de ataque para mantener o ampliar su participación.

Ahora bien para definir la estrategia de posicionamiento de la empresa se tiene en cuenta:

- VARIABLES INCONTROLABLES O EXTERNAS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS): según el atractivo del sector se pudo estimar que es levemente desfavorable para la empresa.
- VARIABLES CONTROLABLES O INTERNAS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES): según el valor empresarial obtenido anteriormente se puede concluir que existe dominio en las fortalezas al momento de generar una identidad orientada a la diferenciación.

FIGURAS 17: Matriz estrategia de Posicionamiento.

	Entorno con dominio de Oportunidades	Entorno con dominio de Amenazas
Capacidades empresariales con dominio de Fortalezas	Estrategia de Ataque Táctica envolvente	Estrategia de Ataque Táctica de varios lados
Capacidades empresariales con dominio de Debilidades	Estrategia de Defensa Táctica de Flancos	Estrategia de Defensa Táctica de Retaguardia

Fuente: Elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

Es así que se recomienda a la empresa táctica de varios lados, aprovechando sus fortalezas y atacando las pocas oportunidades de un sector de negocios donde dominan las amenazas y donde se compite con grandes empresas como Sintepilas, las cuales establecen las reglas de juego competitivo aumentando la rivalidad competitiva del sector.

Es una táctica de varios lados porque la empresa puede implementar distintas estrategias para distintas oportunidades a través de acciones como:

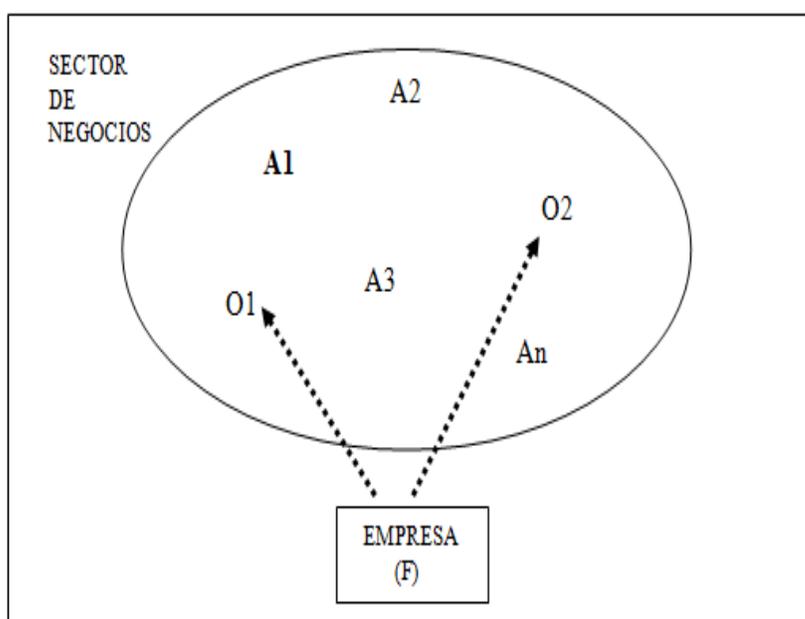
- Incurrir en segmentos de mercados o nichos no desarrollado, en este sentido se puede decir que la ventaja es ser única fábrica en la pampa ahorrando costos de intermediarios.
- Incorporar nuevas tecnologías, como por ejemplo máquinas automatizadas para realizar colores para una atención más rápida y un resultado más homogéneo con menos margen de error.
- Incrementar el conocimiento estratégico, justamente con un plan de negocio y personal capacitado.
- Formar alianzas con proveedores y/o distribuidores como en el caso de las consignaciones, corner franquicias, sinergia con empresas constructora Edil.ar, etc.
- Precios “dumping” para aumentar su participación de mercado, deberá fijar sus precios por debajo del promedio de mercado lo cual hace hoy en día. Esta estrategia es posible ya que posee alternativas de financiamiento que la pueden sostener un cierto tiempo en su posición competitiva.
- Aumentar el costo de cambio para el cliente, a través de políticas como comisiones del 10% a pintores por recomendar a su cliente pintar con pinturas Pampacryl, o confeccionar pinturas a pedido directo de fábrica, y por sobre todo tener siempre el stock a disposición cosa que las pinturerías a veces no lo tienen, etc.

- Mejorar la negociación con proveedores, buscando todas las alternativas del mercado ya que son varias, con un análisis que permita demostrar cual es el más conveniente y paliando un acuerdo beneficioso para ambos y perdurable. No conformarse con uno.

- Reducir objetivos de rentabilidad esperada, ya que la empresa tiene otras unidades de negocio que puede sostenerla y así reducir objetivos de rentabilidad por un tiempo hasta ganar más participación en el mercado pudiendo reducir los costos con economía de escala.

-

FIGURAS 18: Estrategia de ataque: táctica de varios lados



Fuente: Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

21. 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 a través de tres caminos:

- Intensivos: penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de clientes.
- Diversificativos: desarrollados (sinergias, costos compartidos, barreras de ingresos) y no desarrollados (otros segmentos o sectores).
- Integrativos: integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal.

Para definir cuál de estas tres es la más adecuada se desarrollan dos matrices y luego se define como se lograra el crecimiento.

La primer matriz relaciona dos variables líneas de producto que como ya se vio es una sola (pintura en base acuosa), y la segunda variable número de segmentos que también se sabe son varios. Dicha matriz solo muestra la conveniencia entre las formas de crecimiento intensivas y diversificadas, no muestra las integrativas que si se tienen en cuenta en la segunda matriz.

FIGURAS 19: Matriz de Estrategia de Crecimiento: línea de productos/ número de segmentos

Línea de Productos	Varias, actuales	DESARROLLO DE CLIENTES	DIVERSIFICACIÓN
	Una, nuevos	PENETRACIÓN DE PRODUCTOS	DESARROLLO DE PRODUCTOS
		Uno, nuevos	Varios, actuales

Número de Segmentos

Fuente: Elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

De esta matriz, se concluye que la más adecuada es la forma intensiva desarrollando el producto.

La segunda matriz tiene en cuenta las tres formas de crecimiento pero relacionando dos variables diferentes, por un lado la condición empresaria y su capacidad que es alta y por otro lado el atractivo del sector que es bajo, ambos visto anteriormente.

FIGURAS 20: Matriz de Estrategia de Crecimiento: condición empresaria/ atractivo del sector

Condición Empresaria	Fuerte	Desarrollo de cliente Desarrollo de productos Penetración de mercado Integración vertical	Desarrollo de cliente Desarrollo de productos Penetración de mercado Integración vertical Diversificación relacionada
	Débil	Diversificación Alianzas Desinversión	Desarrollo de cliente Desarrollo de productos Penetración de mercado
		Bajo	Alto

Atractivo del Sector

Fuente: Elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

Aquí se confirma que la estrategia más adecuada es la intensiva aunque agrega la integración vertical.

En conclusión la acción a seguir más recomendada es crecimiento mínimo o mantenimiento de la participación a través de:

- Desarrollo de productos :

Consiste en aumentar la cuota de mercado comercializando productos nuevos, modificados o mejorados sobre la base de los clientes actuales a través de:

Adición de características: Aumentar el concepto del producto revestimiento plástico añadiendo funciones más decorativas como por ejemplo agregando piedras decorativas y formas de aplicarlos. Ampliar la gama de colores poco usuales como dorado y plata.

Ampliar la gama de productos: Lanzar nuevos envases de 0,5, 100 y 200 Lts, aumentar el número de tamaños, colores, y calidades.

Rejuvenecimiento de una línea de productos: Restablecer la competitividad de productos obsoletos o inadaptados, reemplazándolos por productos mejorados en el plano funcional o tecnológico como el sellagrietas con nuevo envase de 0,5 Lts de aplicación más práctica.

Mejora de la calidad: Establecer programas de calidad en productos y procesos.

Adquisición de una gama de productos: Completar o ampliar la gama de productos actuales con productos complementarios como la base coat que complementa al enduido para exteriores, pinturas artísticas, pigmentos para más colores, ladrillo visto.

Creación de empresas conjuntas para la introducción de nuevos productos, como ejemplo las placas anti humedad pintadas con revestimiento.

Racionalización de la gama de productos: Consiste en modificar la combinación de productos con el objetivo de lograr economías de escala en cualquiera de las actividades de valor (compras, transformaciones, marketing, investigación y desarrollo). Aquellos colores que llevan fondo equilibrantés dejar preparado dichos colores haciendo un combo a un mejor precio para una atención más rápida.

Estandarización de la línea de productos como en el caso de pinturas para piso se puede realizar una sola base para todos los colores agregándole el color que el cliente quiera.

Desinvertir en aquellos productos que no generan valor o que generan costos adicionales por encima de lo admisible como texturado en envases de 6,5 o sellagrietas en envase de 4, 10 y 20.

- Integración vertical: hacia atrás produciendo los pigmentos para los colores de las pintura, o hacia adelante con locales propios como sucursales.

De este modo se finaliza el análisis a la empresa tanto interna como externamente, proponiendo las posibles estrategias que se recomiendan seguir de acuerdo a su situación actual.

22. Formulación de la estrategia organizacional

La estrategia que más se ajusta a la empresa, según el análisis realizado hasta el momento es “desarrollo interno”, o también llamado “reestructuración” que consiste en hacer cambios en la estructura actual de Pampacryl y así permitir un crecimiento acorde al del negocio. Esto generara cambios en las funciones y puestos de trabajo de los empleados y hasta quizás creación de algún departamento nuevo que haga falta.

Para lograr esta reestructuración se tendrá que realizar primero una auditoria interna a través de entrevistas y relevamiento de funciones en cada puesto y análisis de documentación como organigramas, manuales de función, normas y procedimientos administrativos, productivos, financieros y comerciales, etc.

A continuación reconocer cuales son las variables funcionales que no se ajustan a la estrategias formuladas anteriormente y por lo tanto a los objetivos estratégicos de negocio, participación y crecimiento.

Por último aplicar un plan de desarrollo interno, para lograr esa adaptación de la estructura organizacional, tarea que necesitara de la iniciativa del estratega y llevara a cabo junto con algún departamento, teniendo en cuenta que surgirán conflicto y cierta negación por parte de algunos a esos cambios propuestos, además de costos adicionales, por lo que se recomienda lograrlo en el menor tiempo posible.

23. Formulación de la estrategia funcional

En cada área funcional de la empresa se establecerán programas y presupuestos para lograr los objetivos estratégicos de negocios, marketing, posicionamiento, crecimiento y organizacional.

Las estrategias más apropiadas a cada área son las siguientes:

Estrategias de operaciones:

- Producción: utilizar un plan de recursos de manufactura “M.R.P” en tres etapas.
 - 1°. Largo plazo: Generar o mejorar el **plan empresarial** utilizando la presente estrategia de negocio.
 - 2°. Mediano plazo: Por un lado realizando un **plan agregado de producción** que mida los requerimientos de capacidad (considerando RRHH, operaciones, inventario, materiales, ingeniería, distribución, contabilidad, maquinas). Por otro lado un **plan maestro de producción y requerimiento de materiales** que determine el volumen a producir teniendo en cuenta que hasta el momento se fabrica por flujo intermedio en lotes buscando lograr un flujo y proceso en línea.
 - 3°. Corto plazo: Realizar **programaciones**, utilizando herramientas como PERT (técnica de evaluación y revisión de programa), CPM (método del camino crítico), diagrama Gantt y tablero de comando, para los cuales es necesario:
 - Definir las actividades, realizar un diagrama de relaciones entre ellas, asignar duración y costos y calcular ruta crítica.

De esta forma se lograra mejorar la logística y lay out, incrementar las ventas, aumentar la productividad, reducir costos, optimizar inventarios, etc.

- Capacidad Instalada: se sabe cuál es su capacidad actual pero falta optimizar los recursos para no tener costos incensarios, además se deberá ajustar la fabricación a las estacionalidades de la demanda intentando buscar un uso alternativo para disminuir costos estacionales entre un pedido y otros y mejorar así la rentabilidad del negocio.

- Tecnología de procesos: optimizar el usos de las máquinas en cuanto a velocidad, tiempos de usos, rotaciones y automatizar procesos como el preparado de color con máquinas. Además es fundamental implementar un sistema informático de producción donde se pueda determinar el uso de insumos de acuerdo a fórmulas de producción definidas en laboratorio, y llevar un registro de resultados de calidad, densidades, etc.

- Gestión de la calidad: programa de mejoramiento de calidad, durabilidad, rendimientos y resistencia, además de control de insumos, sus vencimientos y prevención de necesidad.

Estrategias de comercialización:

- Información de comercialización: generar un departamento de marketing, donde a través de sistema de gestión actual se analice cada cliente, su lealtad, el impacto de estrategias de comercialización, y servicios de post venta, además de un seguimiento del historial del cliente en cuanto a bonificaciones, cumplimiento de pagos, etc.

- Análisis de mercados: análisis de los locales propios y revendedores en cada pueblo y ciudad de la Pampa como también en la provincia de Neuquen, para determinar estrategias de precios, descuentos, financiamientos, formas de ventas que se acomoden a cada mercado y así aumentar la cuota de participación.

- Decisiones de comunicación: concurrencia a eventos y contacto on-line con clientes, redes sociales, Facebook e Instagram, radios y reportajes en canales locales. Promocione participaciones por premios en locales y en todas las redes sociales, durante todo el año.

- Decisión sobre la marca: trasladar la propia identidad de la empresa a los productos reforzando la imagen.

- Decisión sobre distribución: Aumentar las ventas a corralones y consignaciones resignando beneficios. Si bien está probado que el mayor beneficio es poner locales propios para venta al público, esta es una forma más rápida de llegar a cada punto de las ciudades y pueblos, como también es una forma de hacer publicidad a la marca para hacerla conocer más rápido. Tendrá que tener un control, para que los corralones no remarquen de una manera que la marca quede más cara que la competencia y genere publicidad negativa.

Estrategias financieras:

- Mediciones de rentabilidad: Revisión de estados de resultados, como el que se aprecia en el **ANEXO I**, verificando los ajustes para una mejor visión de los márgenes sobre ventas apoyándose en la base de datos brindadas por el sistema informático de gestión. Realizar un estudio VAN y TIR de la inversión. Y un balance para calcular rentabilidad sobre activos y patrimonio neto. Es fundamental mejorar la rentabilidad de la empresa para lograr mayores ingresos y menores costos.

- Riesgo: ver la posición financiera de la empresa, análisis de endeudamientos actuales en préstamos, cheques emitidos, ctas ctes de proveedores, etc, y realizar proyecciones sobre posibles ingresos y formas de solventar dicha deuda.

Estrategia de desarrollo organizacional y personal:

- Desarrollo de personal: Generar un departamento de RRHH, y aplicar una planificación estratégica a través de los siguientes procesos:

1°. Determinar que hacen las personas (análisis de cargo y diseño de cargo)

2°. Ver quienes trabajan y quienes hacen falta (reclutamiento y selección)

- 3°. Ver situación actual de los empleados (evaluación de cargo, retribuciones, y relaciones laborales)
- 4°. Como mejorar al personal (entrenamiento, plan de carrera, evaluación de desempeño)
- 5°. Control del personal de acuerdo a una base de datos y un sistema disciplinario.

CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO

La realidad que afronta la empresa PAMPACRYL es desafiante, y con el presente trabajo se pudo visualizar, luego de 3 años de su inauguración, donde esta parada la empresa con un panorama general y a donde apuntar estratégicamente para mejorar su situación.

Su posición de rezagada dentro de un negocio fragmentado en la etapa de madurez de la industria química con alto nivel de competencia y un sector de negocio levemente amenazante, en el segmento de pinturas base acuosa, para la construcción y uso domésticos, la obliga a tomar dos decisiones claves, o **reestructurarse** y generar sinergia o **desinvertir**. Como genera sinergia con otra unidad de negocio de la empresa dedicada a la construcción, decide seguir apostando, ya que esta última puede sostener y empujar esa reestructuración, apoyada también a un valor empresario e identidad positiva gracias a la alta calidad de sus productos orientado a la diferenciación y a la ventaja de ser única fábrica en la provincia de la Pampa lo cual genera cierto grado de identificación o apego de sus clientes y principal mercado meta.

Para lograr esto se recomienda a PAMPACRYL:

- Realizar relevamientos constantes de las amenazas ya que su impacto es mayormente negativo y las pueden llevar a la desinversión. Tener en cuenta que cada acción que tome repercute dentro de grupos estratégicos con grandes empresas reconocidas y de bastante antigüedad, que darán repuesta inmediata a dichas acciones ya que cuentan con las mejores capacidades financieras, estructurales, y productivas.

- Realizar acciones tendientes a sostener la participación del mercado y seleccionar segmentos, dado que la demanda está bastante saturada en un sector de negocios en la etapa de madurez.

- Optimizar sus procesos de negocios poniendo especial énfasis en los costos dado que las posibilidades de generar diferencias son menores aunque su valor empresario este orientado a la diferenciación.

Las estrategias más adecuadas serán.

- Estrategias de marca, haciendo hincapié en la alta calidad a través de un marketing diferenciado especializado en producto, comercializando una línea para varios segmentos de clientes, buscando un mejor posicionamiento, atacando las pocas oportunidades de un sector de negocios donde dominan las amenazas con distintas estrategias.

- Crecer por medio del desarrollo de los productos actuales, realizando modificaciones, mejoras o descartando aquellos que no se vendan ahorrando costos, sobre la base de los clientes actuales y enfocándose en los más rentables.

- En cuanto a la organización y su estructura realizar un “desarrollo interno”, o también llamado “reestructuración” a través de un diagnóstico, por medio de una auditoría interna, que presente las actuales condiciones organizacionales a fin de detectar las variables funcionales que no se ajustan al plan de desarrollo interno con que fijará los objetivos organizacionales (ajustados a los objetivos estratégicos) y las distintas acciones para llevar a conseguirlos y así crecer bajo las condiciones actuales del negocio, logrando mayor penetración de mercado.

Por último en cuanto a sus objetivos (ser líder en la provincia de la Pampa llegando hacia las provincias vecinas, ampliar sus líneas de productos y lograr fidelizar a los clientes por alta calidad e identificación de la marca) le será un desafío difícil de lograr pero no imposible según se vio al formular escenarios, ya que la cantidad de oportunidades son mayores a las amenazas,

con alta probabilidad de ocurrencia y pudiendo optimizar el impacto de las variables más relevantes.

Se deja en claro que las conclusiones obtenidas en el presente trabajo son de carácter subjetivo y su aplicación no debe ser considerada como definitiva ni permanente. Su eventual aplicación en la empresa bajo análisis no garantiza su éxito y se recomienda una constante revisión y modificación de las mismas a través del tiempo para ajustarlas a las condiciones cambiantes en las que se desenvuelve la empresa.

Lista de referencias

- OCAÑA, Hugo Ricardo, “Estrategias de negocios”, 2° edición. Buenos Aires, Argentina 2014.
- PORTER, Michael E., “Estrategia Competitiva”, Cía. Editorial Continental, México, 1991.
- PORTER, Michael E., “Ventaja Competitiva”, 2° edición, Cía. Editorial Cecsca, México, 2002.
- HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás, “Gestión de Empresa con una Visión Estratégica”, ediciones Dolmen, 1993.
- MINTZBERG, Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes, Buenos Aires, El Ateneo, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Mc Graw Hill 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. “Gestión del Talento Humano”. Mc Graw Hill 2005.
- SCHROEDER, Roger G., Administración de Operaciones (Mc Graw - Hill). Ed. 3 1993.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. “El Cuadro de Mando Integral”. Barcelona, Ggestión 2000.
- KELLY J. E. of Remington Rand and M. R. Walker of DuPont 1989.
- ADLER y otros, Producción & Operaciones. Edit. Macchi, 2006.

Páginas WEB consultadas

<http://www.ceprara.org.ar/> CEPRARA Cámara de Empresarios Pintores y Restauraciones Afines de la República Argentina. 2019- 2020

https://capin.org.ar/site/docs/07_CAPIN_16DIC%5B1%5D.pdf CAPIN, Cámara Argentina de Pinturerías. 2019- 2020

<http://pinturasynegocios.com.ar/2018/07/> 2019- 2020

https://sitioanterior.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/epi_06_19.pdf EPI. Estadísticas de productos industriales. Junio de 2019- 2020

<http://upfpra.org.ar/>. 2019- 2020

<http://www.fix-scr.com/uploads/15566399315cc870bb81b29.pdf>. 2019- 2020

ANEXOS

ANEXO A**Tabla 5: Cuestionario para el diagnóstico de la Identidad Organizacional**

A. PERSONA, SUJETO, INDIVIDUO Y LA REALIDAD					
1	¿Es posible pensar que la realidad, el mundo “allí afuera” no es uno solo, sino que depende de la persona que lo observa ?	SI (4)	NO (2)	QUIZÁS (3)	NO, DE NINGUNA MANERA (1)
2	Consecuentemente, el conocimiento de la realidad ¿debería considerársela como “subjetiva” y “relativa” al observador?	NO, EN ABSOLUTO (1)	EXISTE LA POSIBILIDAD (3)	EL CONOCIMIENTO NUNCA ES SUBJETIVO (2)	SI, ABSOLUTAMENTE (4)
3	Si se continúa con la misma lógica, ¿las acciones que operarán la persona sobre la realidad observada y conocida, será, también, diferente, subjetiva y relativa?	POCO PROBABLE (2)	NO (1)	SÍ, ES PROBABLE (3)	ES ALTAMENTE PROBABLE (4)
4	Si dos personas se encuentran ante una misma realidad, digamos de negocios, ¿cuál es la probabilidad que posean el mismo conocimiento y, llegado el caso, actúen de la misma manera?	ES MUY PROBABLE (1)	ES PROBABLE (2)	MUY POCO PROBABLE (4)	POCO PROBABLE (3)
5	Siendo usted un empresario, ¿la realidad externa a su negocio “es” lo que usted dice que es y, por lo tanto, esa es la verdad que todos deben admitir?	NO; NO ES ASÍ (4)	RARA VEZ (3)	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (2)	SIEMPRE (1)
6	¿Podría afirmarse que la verdad que usted, como empresario, se forma en relación a un negocio está limitada por sus propios prejuicios, creencias, valores, conocimientos, experiencias?	SI, DEFINITIVAMENTE, Y ESO HACE A UN EMPRESARIO DISTINTO DE OTRO (4)	ES ALTAMENTE PROBABLE (3)	SI, EN ALGUNOS CASOS (2)	NO, PORQUE ESO LE DARÍA UNA IMAGEN EQUIVOCADA DE LA REALIDAD (1)
7	Siendo usted un empresario, ¿se podría decir que tiene la capacidad de ver la realidad de distintas maneras, generando alternativas de acción según los acontecimientos y circunstancias.	SIEMPRE (4)	A VECES (2)	GENERALMENTE (3)	NO ESTOY DE ACUERDO CON LA AFIRMACIÓN (1)
8	Y, siendo usted ese empresario, se caracteriza por la “voluntad de poder” hacer, aun cuando se enfrente ante situaciones que no puede controlar..	EL PODER HACER NO SIEMPRE DEPENDE DE MI (1)	POR LO GENERAL, ES ASÍ (3)	A VECES (2)	CIERTO. AÚN CON FACTORES EN CONTRA, ESTOY CONVENCIDO DE PODER HACER (4)
9	Es conveniente convencerse de la propia mirada de la realidad antes que seguir la de otros.	NO ESTOY SEGURO (1)	A VECES (2)	ES UNA POSIBILIDAD (3)	SI. HAY QUE ESTAR CONVENCIDO DE LA VISIÓN PROPIA. (4)
10	Y en el caso de que existieran evidencias ciertas que su visión no es la adecuada...	LA REVISARÍA Y HARÍA LOS AJUSTES QUE CORRESPONDIERE N (4)	LA CAMBIARÍA (3)	LA REVISARÍA (2)	SEGUIRÍA EN 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 AGREGO O SACO VARIABLES SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS (4)	TRATO DE MANTENER LAS VARIABLES OBSERVADAS (3)	ALGUNAS VARIABLES SE REPITEN Y OTRAS SON ELEGIDAS AL AZAR (2)	NO; LAS ELIJO AL AZAR SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS AUNQUE POSEO UNA LISTA DE LAS VARIABLES RELEVANTES. (1)
2	¿Posee algún método o forma sistemática de evaluar las variables de la realidad?	NO. (1)	NO LO TENGO FORMALMENTE ORGANIZADO (2)	POSEO UN MÉTODO PERO NO LO APLICO CONSTANTEMENTE (3)	SÍ, POSEO HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS 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 ALGUNAS VARIABLES (3)	A VECES. (2)	NO (1)	SÍ, HAGO UN REPRESENTACIÓN FUTURA COMPLETA DE LAS VARIABLES QUE ANALIZO (4)
4	¿Les ha comunicado a los ejecutivos y gerentes su visión del negocio?	SI, A TODOS (4)	A ALGUNOS (2)	A LA MAYORÍA (3)	NO (1)
5	¿Ha explicitado y comunicado los objetivos a los ejecutivos y gerentes?	NO (1)	A ALGUNOS (2)	SI, A TODOS (4)	A LA MAYORÍA (3)
6	Según los objetivos y metas, ¿asigna responsabilidades a los ejecutivos y gerentes según el nivel funcional y jerárquico?	A ALGUNOS (1)	A LOS DE MAYOR JERARQUÍA SOLAMENTE (2)	A LA MAYORÍA (3)	SÍ, A TODOS (4)
7	¿Realiza reuniones periódicas para analizar las condiciones dinámicas que operan en su negocio?	NO (1)	SÍ, EN FORMA CONTINUA (4)	A VECES (3)	A VECES PERO SIN CONTINUIDAD (2)
8	¿Propicia usted reuniones para desarrollar diagnósticos que permitan formular planes futuros?	NO (1)	A VECES PERO SIN CONTINUIDAD (2)	PERIÓDICAMENTE (3)	PERIÓDICA 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)	SÍ, Y ANALIZO EL GRADO DE VERACIDAD DE ALGUNOS JUICIOS (2)	SI, PERO NO ESTOY SEGURO DE QUE ESOS JUICIOS SEAN VERDADEROS. (1)	SI, LOS ANALIZO, DISCUTO CON OTRAS PERSONAS BUSCÁNDOLES FUNDAMENTOS (4)
3	Se sostiene que las ideas (que las personas pueden formarse) sobre	CIERTO (1)	NO ESTOY DE ACUERDO	PROBABLEMENTE (3)	NO SÉ (2)

	la realidad, engañan.		(4)		
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, aun cuando dos o más personas vinculadas al negocio “vean” la misma realidad, la expresen comunicacionalmente de la misma forma?	SI (1)	PUEDEN EXISTIR ALGUNAS VARIACIONES (2)	LA PROBABILIDAD PUEDE SER BAJA SI LAS FORMAS COMUNICACIONALES NO SON IGUALES (4)	DEPENDERÁ DE LAS PERSONAS (3)
D. EL SISTEMA DE APRENDIZAJE					
1	¿Considera que observar la realidad le enseña a usted acerca de la dinámica dominante en los negocios?	UN POCO. YA QUE NO PUEDO OBSERVAR TODA LA REALIDAD (1)	LA REALIDAD NO ENSEÑA, SOLO SE MUESTRA OBJETIVAMENTE (2)	SÍ, OBSERVAR LA REALIDAD, ME ENSEÑA (3)	CUANTO MÁS PROFUNDO OBSERVO LA REALIDAD, MÁS ME ENSEÑA ACERCA DE ELLA (4)
2	¿Considera que usted posee capacidades innatas para los negocios, más allá de lo que pueda aprender?	NO (1)	SÍ, MUCHO (4)	BASTANTE (3)	UN POCO. (2)
3	¿Qué importancia le da a su sentido común en el aprendizaje de sus negocios?	UN POCO (2)	POCO Y NADA (1)	BASTANTE (3)	EN SU JUSTA MEDIDA SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS (4)
4	¿Considera que el aprendizaje	BASTANTE	SÍ, MUCHO,	NO SE	UN POCO

	significativo de la realidad en forma circunstancial, posee más importancia que el aprendizaje que se adquiere sobre hechos repetitivos?	(3)	DEFINITIVAMENTE (4)	(1)	(2)
5	La realidad de los negocios se aprende haciendo negocios, no con libros.	EL HACER NEGOCIOS NO TIENE SENTIDO SI NO SE POSEE UN APRENDIZAJE FORMAL (4)	LA MAYOR PARTE (2)	DEBE HABER UNA COMBINACIÓN DE AMBOS PROCEDIMIENTOS (3)	SEGURO (1)
6	Los aprendizajes significativos se logran en el día a día y no con cursos, libros, charlas, etc.	SI, ESTOY SEGURO (1)	TEORÍA Y EXPERIENCIA NO SE PUEDEN DESPRENDER (4)	SIEMPRE EL EQUILIBRIO ENTRE UN SISTEMA Y OTRO DE APRENDIZAJE ES MÁS BENEFICIOSO (3)	LA MAYOR PARTE DE LA VECES, SI (2)
7	No se puede hacer negocios sin primero haber adquirido los conocimientos necesarios que señalan la teoría.	NO, PARA NADA (1).	QUIEN PRETENDA ADMINISTRAR SUS NEGOCIOS SOLO CON LA EXPERIENCIA TIENE UN ALTO GRADO DE 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 INTUIDO CON CONOCIMIENTOS FORMALES (4)
9	Está demostrado que los grandes hombres de negocios muy pocas veces recurrieron a conocimientos teóricos	ES CIERTO (1)	NO ESTÁ DEMOSTRADO (2)	EN GRAN PARTE, SI. (3)	ES CIERTO, PERO ASUMIERON RIESGOS DE FRACASO MAYORES (4)
10	En definitiva, los negocios se experimentan y después se estudian con conocimientos teóricos.	EN ALGUNOS CASOS (2)	CIERTO (1)	NO HAY PRÁCTICA SIN TEORÍA, NI TEORÍA SIN PRÁCTICA (4)	HAY QUE BUSCAR EL JUSTO EQUILIBRIO (3)
E.	EL SISTEMA DE INFORMACIÓN				
1	¿Posee su propia manera de captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida?	SÍ, AUNQUE NO DE MANERA COMPLETA Y SISTEMÁTICA (4)	NO, PERO LO INTENTO (2)	SOLO PARA SITUACIONES ESPECIALES (3)	NO (1)
2	¿Posee algún método o procedimiento, para usted y/o la empresa, para captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida?	SI (4)	NO, PERO LO TENGO PREVISTO (2)	SOLO PARCIALMENTE (3)	NO (1)
3	¿Posee mecanismos que le aseguren que el mensaje que transmite, especialmente su visión de la realidad, se ha comprendido fielmente por sus eventuales escuchas?	LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO DE LOS RESULTADOS (3)	NO, PERO ES UN TEMA QUE PREOCUPA (2)	NO, Y NO LO HABÍA PENSADO (1)	ME ASEGURO QUE EL MENSAJE LLEGUE LO MÁS FIELMENTE POSIBLE A MI PROPIA VISIÓN (4)
4	¿Posee un sistema de información sistematizado e informatizado accesible para todos los miembros	NO (1)	SÍ, PERO PARCIALMENTE Y RELACIONADO	SÍ, PERO NO ALCANZA A TODOS LOS	SI, DISTRIBUIDA EN INFORMACIÓN PARA LA TOMA

	de la empresa según sus niveles jerárquicos?		CON LA INFORMACIÓN CLÁSICA (CONTABLE, IMPOSITIVA, SUELDOS) (2)	NIVELES DE LA EMPRESA (3)	DE DECISIONES E INFORMACIÓN OPERATIVA (4)
5	Repasando los principios de Shanonn y Weaver (ver pág. 76) ¿en qué medida está de acuerdo con ellos?	NO ESTOY DE ACUERDO EN NINGÚN CASO (1)	ESTOY DE ACUERDO CON ALGUNOS PRINCIPIOS (2)	ESTOY DE ACUERDO CON LA MAYORÍA DE LOS PRINCIPIOS (3)	ESTOY DE ACUERDO CON TODOS LOS PRINCIPIOS (4)
6	¿Posee el sistema de información una formalidad de observación, interpretación y captura de datos, ya sea individualmente o para los miembros de la organización según sus jerarquías?	NO (1)	SÍ (4)	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 RELAVANTES (IMPUESTOS, VENTAS) (3)	TENGO DETERMINADA CUAL ES LA INFORMACIÓN RELEVANTE ÁRA MIS NEGOCIOS (4)
9	¿Se maneja con diversas fuentes de información o se remite unas pocas principales?	TODAS LAS CREO QUE SON IMPORTANTES (1)	SOLO LAS QUE TIENEN DIRECTA INCUMBENCIA CON MI NEGOCIO (4)	TRATO DE SELECCIONARLAS (3)	SOLO LAS ALGUNAS. (2)
10	Acerca del conocimiento que se forma por distintos medios de comunicación, ¿le da credibilidad absoluta?	SI, SIEMPRE (1)	SÍ, SIEMPRE, CON ALGUNAS PRECAUCIONES (2)	DEPENDE DE LA FUENTE (3)	SOLO EN PUBLICACIONES SERIAS, ESPECIALIZAS Y RECONOCIDAS COMO TAL. (4)
F.	EL SISTEMA DE CONOCIMIENTO				
1	¿Cómo considera su nivel de conocimientos con relación a su negocio?	ACEPTABLES (1)	MÁS QUE ACEPTABLE (2)	MUY BUENO (4)	MUY COMPLETO (3)
2	De sus conocimientos, ¿está en condiciones de establecer cuáles son objetivos formales y cuáles son simples creencias/opiniones)	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (3)	SÍ, TOTALMENTE (4)	NO (1)	SOLO PARCIALMENTE (2)
3	Interviene activamente en cursos de capacitación juntos a los miembros de su empresa?	SIEMPRE (4)	SOLO CUANDO MI TRABAJO ME LO PERMITE (3)	TRATO DE HACERLO (2)	NORMALMENTE, NO (1)
4	¿Se encuentra en condiciones de hacer un listado de, al menos, 10 creencias suyas acerca de su negocio?	NO (1)	NO SE (2)	CREO QUE SÍ (3)	SI, DEFINITIVAMENTE (4)
5	¿Conoce el concepto de "prospectiva"?	NO ESTOY SEGURO (2)	SI (4)	POSEO UNA IDEA (3)	NO (1)
6	¿Realiza acciones concretas y sistemáticas para formalizar sus conocimientos (cursos, actualizaciones, lecturas específicas)?	NO (1)	NO, REGULARMENTE (2)	PERIODICAMENTE AUNQUE NO EN FORMA SISTEMÁTICA (3)	SI, PERMENENTEMENTE Y SIGUIENDO UN PROGRAMA PREESTABLECIDO (4)
7	¿Podría admitir que la verdadera ventaja competitiva de la empresa se basa en el conocimiento?	EN POCOS CASOS (2)	NO NECESARIAMENT E	SI, DEFINITAMENTE (4)	EN AQUELLOS CONOCIMIENTOS CRÍTICOS

			(1)		(3)
8	¿Qué importancia le asigna a las creencias, a la imaginación y la intuición en la formación de conocimiento del negocio?	MUCHA, TANTO COMO EL CONOCIMIENTO FORMAL (4)	POCA (2)	RELATIVAMENTE (3)	NINGUNA (1)
9	¿Hasta qué punto sus creencias, valores, creencias son compartidos por el resto de la organización?	SÉ QUE TODOS SON COMPARTIDOS POR TODOS (4)	ENTIENDO QUE GRAN PARTE DE ELLOS SON COMPARTIDOS. (3)	PARCIALMENTE (2)	NO LO SÉ (1)
10	¿El conocimiento sólo es válido si se transforma en saber competitivo?	NO SE (1)	SI, DEFINITAMENTE (4)	PARECIERA QUE SI (3)	PROBABLEMENTE (2)
G.	LA DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO				
1	¿Ha instrumentado alguna forma de distribución de la información según los niveles correspondientes?	NO (1)	PARCIALMENTE (2)	EN GRAN PARTE (3)	SÍ (4)
2	Si lo ha instrumentado, ¿es de forma sistemática y continua?	SÍ, A TODOS, SEGÚN LOS NIVELES JERÁRQUICOS. (4)	EN ALGUNA CUESTIONES (2)	SOLO A LAS PARTES INVOLUCRADAS (3)	NO (1)
3	¿Utiliza sistemas informáticos para la distribución de la información?	SOLO PARA LAS FUNCIONES OPERATIVAS (2)	NO (1)	SI DEPENDIENDO LOS NIVELES JERÁRQUICOS (4)	SOLO EN ALGUNOS CASOS (3)
4	¿Posee seguridad que la información es distribuida?	CREO QUE SÍ (2)	NO LO SÉ (1)	CREO QUE PARCIALMENTE (3)	SÍ, ABSOLUTAMENTE (4)
5	¿Verifica que la distribución de la información es analizada, discutida por los miembros de la organización?	CUANDO ME ES POSIBLE (1)	CASI EN TODOS LOS CASOS (3)	SOLO LA INFORMACIÓN MÁS IMPORTANTE (2)	SÍ, SIEMPRE- (4)
6	¿Considera que la distribución del conocimiento potencia las capacidades de la empresa?	NO ESTOY SEGURO (1)	SI, DEFINITAMENTE (4)	SÍ, EN FORMA PARCIAL (3)	RELATIVAMENTE (2)
7	¿La distribución de conocimientos ayuda a evitar la concentración de poder de la información en unas pocas personas?	DEPENDE DEL CONOCIMIENTO (1)	A VECES (2)	SI, ES ALTAMENTE PROBABLE (3)	SI, DEFINITAMENTE (4)
8	¿La distribución de los conocimientos ayuda a la delegación de funciones?	NO SIEMPRE (2)	NO SE (1)	SEGÚN EL CONOCIMIENTO DISTRIBUIDO (3)	SI, TOTALMENTE (4)
9	¿La distribución de los conocimientos ayuda a interpretar la complejidad del negocio?	SI, DEFINITAMENTE (4)	EN GRAN PARTE (3)	POSIBLEMENTE (2)	NO CREO (1)
10	¿Las organizaciones "inteligentes" demandan la distribución del conocimiento?	SI, EN GRAN PARTE (3)	EN PARTE (2)	NO SE (1)	SI, ABSOLUTAMENTE (4)
H.	EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES APLICADAS				
1	¿Ha implementado métodos o procedimientos para evaluar las acciones estratégicas aplicadas?	NO (1)	BASTANTE (3)	ALGO (2)	SI (4)
2	¿Posee una actitud deliberadamente activa con relación a la realidad de sus negocios?	HAGO LO POSIBLE (1)	EN GRAN PARTE (3)	LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO SI HAGO LO CORRECTO (2)	SÍ, DEFINITAMENTE (4)
3	¿Antes de tomar acciones sobre sus negocios, desarrolla modelos y/o representaciones mentales de los posibles resultados?	SÍ, DEFINITAMENTE (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	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (3)	SI, SIEMPRE (4)

			RELEVANTES (2)		
5	¿Analiza la importancia de variables que han determinado los resultados obtenidos?	NO (1)	SIEMPRE (4)	CASI SIEMPRE (3)	A VECES (2)
6	¿La evolución de los resultados los realiza con el resto de los miembros del equipo?	CON LOS DE LA JERARQUÍAS QUE CORRESPONDEN (4)	NO (1)	CUANDO ME ES POSIBLE (3)	CON ALGUNOS (2)
7	¿Utiliza parámetros de control de los resultados (por ejemplo tableros de control)?	NO (1)	SOLO PARA ALGUNAS VARIABLES (2)	SÍ, SIEMPRE (4)	EN LA MAYOR PARTE DE LOS CASOS (3)
8	¿Cuánto tiempo relativo le asigna a las actividades de control?	EQUILIBRO EL TIEMPO JUNTO CON LOS QUE ASIGNO A PLANIFICAR Y DIRIGIR (3)	PRÁCTICAMENTE TODO EL TIEMPO LO EJERZO CONTROLANDO RESULTADOS (1)	CONTROLO MÁS DE LO QUE PLANIFICO Y DIRIJO (2)	NO PUEDO CONTROLAR SI PRIMERAMENTE NO HE PLANIFICADO Y DIRIGIDO (4)
9	¿Con qué periodicidad realiza los controles de resultados?	CUANDO EL TIEMPO ME LO PERMITE (1)	NO EN FORMA REGULAR (2)	PERIODICAMENTE AUNQUE SIN CONTINUIDAD (3)	PERIODICA Y 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)

Fuente: Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

Tabla 6: Tabulación de los resultados: Cada letra hace referencia a los sistemas antes mencionados.

A1	4	B1	4	C1	3	D1	1	E1	4	F1	4	G1	2	H1	3
A2	4	B2	3	C2	4	D2	3	E2	2	F2	4	G2	4	H2	2
A3	3	B3	3	C3	1	D3	3	E3	3	F3	2	G3	4	H3	3
A4	4	B4	4	C4	3	D4	3	E4	4	F4	3	G4	3	H4	4
A5	3	B5	4	C4	3	D5	3	E5	2	F5	4	G5	3	H5	3
A6	4	B6	4	C6	1	D6	3	E6	3	F6	3	G6	4	H6	4
A7	2	B7	4	C7	2	D7	1	E7	3	F7	1	G7	4	H7	2
A8	1	B8	4	C8	4	D8	3	E8	4	F8	4	G8	3	H8	3
A9	4	B9	4	C9	3	D9	4	E9	1	F9	3	G9	3	H9	2
A10	4	B10	3	C10	4	D10	3	E10	3	F10	4	G10	3	H10	4
Totales	33		37		28		27		29		32		33		30

Fuente: Elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

A continuación presentamos la tabla de valores para calificar el perfil del estratega y las conclusiones de tales resultados obtenidos.

Tabla de valores y valor obtenido

Puntaje Obtenido	Calificación
300-360	Excelente
200-299	Muy Bueno
160-199	Bueno
60-159	Regular
1-59	Replantear Debilidades

ANEXO B

Tabla 7: Cuestionario para el diagnóstico de la Visión de la Organizacional

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

Fuente: Elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

Cuantitativamente, el cuestionario tiene un valor total de 16,7 puntos. Este valor lo dividimos por 27 que es la cantidad de preguntas, con lo cual arroja un valor de 0,61. Este valor representa una *visión simple* del empresario.

Tabla de valores y conclusiones

0 A 0.4	VISION DIFUSA
0.410 A 0.60	VISION COMPLEJA
0.61 A 0.8	VISION SIMPLE
0.81 A 1	VISION CONCENTRADA

ANEXO C

Tabla 8: Cuestionario para el diagnóstico de la Misión Empresaria

	CONTENIDO	0	0,20	0,80	1
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización?				X
2	¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes?			x	
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización?			x	
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica?			x	
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización?			X	
6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?				X
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?		X		
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?			X	
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?			X	
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?		X		
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?		X		
12	¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?		X		
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?			X	
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?			X	
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?			X	
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?			X	
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?			X	
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?		X		
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?			X	
20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?				X
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?				X
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específicas de los clientes?			X	
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.			X	
24	¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?			X	
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la			X	

	competencia?				
26	¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?				X
27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?			X	
28	Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?			X	
29	¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?			X	
30	¿Existen parámetros para medir los resultados –en término de satisfacción del cliente- de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?		X		
31	¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?				X
32	¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?				X
33	¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?		X		
34	¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?			X	
35	¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?				X
36	¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?				X
37	¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?				X
38	¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?			X	
39	¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?		X		
40	¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son "el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?"	X			

Fuente: Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

Tabla de valores y conclusiones

0 A 0.4	MISIÓN CERRADA
0.410 A 0.60	MISIÓN INESTABLE
0.61 A 0.8	MISIÓN RÍGIDA
0.81 A 1	MISIÓN ABIERTA

ANEXO D

Tabla 9: Cuestionario para el diagnóstico de la Cultura Empresaria

SI	NO	PREGUNTA
	X	1. ¿En la Institución, cada sector o área está aislada de las otras sin que exista vinculación comunicacional, operativa entre ellas?
	X	2. ¿El análisis y resolución de problemas lo hacen exclusivamente los mandos superiores?
X		3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente rígidos para lograr eficacia?
X		4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento individual?
X		5. ¿Da prioridad excluyente a la eficiencia?
	X	6. ¿Todas las tareas de la Institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas exhaustivos?
X		7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglas laborales que abarcan todos los aspectos de sus conductas en el trabajo?
	X	8. ¿En la Institución existe una actitud pasiva y/o expectante para enfrentar los cambios?
	X	9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución es responsabilidad exclusiva del empresario y/o gerentes?.
X		10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de poner mayor énfasis en sistemas y procedimientos de trabajo para no dejar nada librado al azar?
	X	11. ¿Frente al riesgo, la Institución asume una actitud cautelosa y/o conservadora?
X		12. ¿En la Institución el criterio dominante es que algunas personas se dedican a pensar y otras a ejecutar?.
	X	13. ¿La Institución ha establecido rígidos mecanismos de control para asegurarse la perfecta coordinación de las tareas entre las distintas áreas o sectores?
	X	14. ¿Se alienta la competencia entre las personas para que ellas mejoren sus posiciones y remuneraciones?
X		15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr rentabilidad?

	X	16. ¿En la Institución se cree que la implementación de procedimientos y métodos de trabajo rígidos no son convenientes ante un entorno tan cambiante?.
X		17. ¿La realización de las actividades se realizan bajo los criterios de coordinación necesarios sin que existan rígidos sistemas y procedimientos de control?
X		18. ¿Para la Institución es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?
	X	19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?
X		20. ¿Prevalece el criterio de que en la Institución todos deben saber hacer de todo?
X		21. ¿La Institución es audaz, con preferencia por el riesgo cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?
	X	22. ¿Existe el criterio que ante un entorno tan cambiante, los sistemas y procedimientos deben ser los menos posibles a fin de enfrentarlo con éxito?.
X		23. ¿Se cree y fomenta el criterio de que todas las personas de la Institución deben ser creativos e innovadores?
X		24. ¿En la Institución se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?
X		25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente, sin reglas que orientes sus conductas, de tal manera de fomentar la creatividad y la iniciativa?
X		26. ¿Algunas las tareas se encuentran libremente sin estrictos procedimientos?
	X	27. ¿En la Institución se pierde eficiencia cuando sus objetivos se orientan a cosas tales como lograr que las personas se sientan realizados en su trabajo, hacer que la empresa asuma responsabilidades sociales, cumplir con pautas que tienen que ver con la dignidad de las personas, etc.?
	X	28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?.
X		29. ¿La optimización de tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?
	X	30. ¿En la Institución es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?

Fuente: Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

De la cuantificación obtenemos un valor de 16 sobre 30 preguntas. Esto representa un 53,33% que nos dará como resultado una cultura seguidora.

0 A 0.4	CULTURA RESAGADA
0.410 A 0.60	CULTURA SEGUIDORA
0.61 A 0.8	CULTURA ANTICIPADORA
0.81 A 1	CULTURA INNOVADORA

ANEXO E

Tabla 10: Cuestionario para el diagnóstico de la Estructura Organizacional

	no (0)	(0,20)	(0,80)	si (1)
1. La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción /anticipación a los cambios.		X		
2. Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.			X	
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.		X		
4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.		X		
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.		X		
6. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización.		X		
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.			X	
8. La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.			X	
9. En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal- que atente al clima de trabajo.				X

10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes		X		
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata		X		
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal		X		
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda		X		
14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios			X	
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.		X		
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario			X	
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.		X		
18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.			X	

Fuente: Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

0 A 0.4	ESTRUCTURA BUROCRÁTICA
0.410 A 0.60	ESTRUCTURA CONSERVADORA
0.61 A 0.8	ESTRUCTURA FLEXIBLE
0.81 A 1	ESTRUCTURA INNOVADORA

ANEXO F

Tabla 11: Resumen Variables Nivel 1

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
CLIENTES						
Clientes Actuales (condiciones de la demanda)		4				
Tamaño del mercado	Medio-chico		X			2
Crecimiento del mercado	Medio-alto			X		4
Elasticidad de la demanda	Media-Baja			X		4
Propensión al consumo	Media alta			X		4
Poder adquisitivo	Alto				X	5
Capacidad de compra	Alto				X	5
Clientes actuales (clientes empresa)		3,1				
Relación clientes actuales/clientes potenciales	Media-baja		X			2
Costo de cambio de los clientes hacia la competencia	Medio-Bajo		X			2
Demanda de servicios	Medio-Bajo			X		4
Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización	Alto	X				1
Condición de valor cliente	Bajo				X	5
Cercanía geográfica	Alto				X	5
Hábitos de compra	Estable			X		4
Sensibilidad al precio	Media-Alta			X		4
Sensibilidad a la marca	Alta	X				1
Sensibilidad a los criterios de señalamiento	Irrelevante					3
Clientes potenciales (clientes/competencia)		2				
Tamaño de los clientes potenciales	Medio-Bajo		X			2
Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa	Bajo	X				1
Grado de fidelización de los clientes con la competencia	Medio- Alto		X			2
Fidelización por precios	Medio-Alto			X		4
Fidelización por diferencias	Medio-Bajo	X				1
VALOR FINAL		3,033				
EMPRESAS						
Empresas/Clientes actuales (canales de distribución)		2,25				
Número de intermediarios dentro del canal	BAJO			X		3
Costo de cambio de los intermediarios	ALTO	X				1
Importancia del costo de intermediación en la estructura de costos totales del fabricante	MEDIO BAJA		X			2
Posibilidades de cooperación con los intermediarios	MEDIA ALTA			X		4
Empresa/clientes/competencia		2,43				

Rivalidad competitiva	Media-Alta		X			2
Número de competidores importantes	Alto	X				1
Homogeneidad de las empresas	Media-Alta		X			2
Especificidad de los activos	Alta				X	5
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	Estable			X		4
Concentración y equilibrio de los competidores	MEDIA Alta			X		4
Crecimiento de la industria (número de empresas)	Medio-bajo			X		4
Costos fijos del sector	Altos	X				1
Diferenciación del producto y el servicio	Medio-alto		X			2
Identificación de la marca	Media Baja		X			2
Costo de cambio para el cliente	Bajo	X				1
Diferenciación de procesos	Alta		X			2
Precios de los productos	MEDIA - ALTA		X			2
Facilidades financieras	Media-Alta		X			2
Intensidad de los programas comunicacionales	ALTA	X				1
Líneas de productos comercializadas	Media-Alta		X			2
VALOR FINAL			2,34			
COMPETENCIAS						
Acciones competitivas (empresa/competencia)			2,66			
Grado de iniciativa de la competencia	Medio-Baja			X		4
Estrategias observables de la competencia	Media-Alta		X			2
Capacidades de los competidores más importantes	Alta	X				1
Diferencias y eficiencias aportadas por los competidores	ALTA	X				1
Políticas de precios de los competidores	Estable			X		4
Detección de fortalezas y debilidades de los competidores	Media alta			X		4
VALOR FINAL			2,66			

Fuente: Elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

ANEXO G

Tabla 12:Resumen Variables Nivel 2

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
PROVEEDORES						
Número de Proveedores importantes	Medio-Alto			X		4
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Medio-Alto			X		4
Diferenciación de los productos del proveedor	Baja		X			2
Costo de cambio de los proveedores	Alto	X				1
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Muy Bajo			X		4
Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costo de la industria.	Medio-Alto		X			2
VALOR FINAL			2,83			
POSIBLES NUEVOS INGRESANTES						
Barreras creadas por los competidores (o directas)						
Economías de escala	Bajas		X			2
Diferenciación del producto	Medio-Bajo		X			2
Identificación de la marca	Media-alta			X		4
Costo de cambio	Medio-bajo		X			2
Acceso a los canales de distribución	Irrelevante					3
Requerimientos de capital	Altos				X	5
Acceso a nuevas tecnologías	Medio -baja		X			2
Barreras gubernamentales (o indirectas)	Media alta			X		4
Protección a la industria	Media alta			X		4
Regulación a la industria	Inexistente		X			2
Derechos aduaneros	Alto			X		4
VALOR FINAL			3,09			
PRODUCTOS SUSTITUTOS						
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Pocos				X	5
Costo de cambio para el comprador	Alto				X	5
VALOR FINAL			5			
ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES						

Actores estatales		4,5				
Contribución de entidades mixtas de desarrollo	Media-alta			X		4
Intervención de organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas	ALTA				X	5
Actores no estatales		3,66				
Contribución de organizaciones no gubernamentales	Medio-alta			X		4
Intervención de asociación de consumidores	Irrelevante					3
VALOR FINAL		4,08				

Fuente: Elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit.

ANEXO H

Tabla 13: Resumen de Variables nivel 3

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
VARIABLES DE LA ECONOMÍA GLOBAL		2,33				
Grado de integración regional	Medio			X		4
Grado de apertura/protección de los bloques regionales	Relativamente favorable			X		4
Oportunidades de obtener transferencias tecnológicas	Media			X		4
Oportunidad de obtener transferencias de habilidades distintivas	Media Baja		X			2
Grado de adaptación y competitividad en los mercados internacionales	Baja	X				1
ECONOMÍA NACIONAL		2				
Perspectiva de crecimiento de la economía	Media-Baja		X			2
Costo del crédito	Media-Alto		X			2
Acceso al crédito	Medio/alto		X			2
Ingreso de la población destinado al consumo	Medio bajo		X			2
Tasa de desempleo	Medio-alta		X			2
Política fiscal	Desfavorable	X				1
Tasa de cambio de la moneda	Desfavorable	X				1
Nivel de productividad de los trabajadores	Media/alta			X		4
Barreras a las importaciones	Altas		x			2
ENTORNO SOCIOCULTURAL		3,2				
Actitud ante la seguridad laboral	Desfavorable		X			2
Estilo de vida	Favorable			X		4
Nivel de escolaridad	Favorable			X		4
Actitud ante la competencia en los mercados:	Favorable			X		4
Propensión al consumo	Media-Baja		X			2
ENTORNO LEGAL		1,67				
Regulaciones sobre el mercado	Media-baja		X			2
Presión tributaria	Alta	X				1
Legislación laboral	Poco regular		X			2
ENTORNO POLÍTICO		3,33				
Estabilidad política	Baja		X			2
Política de protección a la industria	Media -Alta			X		4
Política de promoción industrial	Media -Alta			X		4
VALOR FINAL DE LAS VARIABLES NIVEL 3		2,506				

Fuente: Elaboración propia sobre esquema de Ocaña, Hugo R., 2014, op.cit

ANEXO I**Figura: Estado de resultado 2019 de Pampacryl**

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2019
Ingresos por ventas	1.450.128	1.757.209	1.405.678	1.399.392	1.376.380	877.739	1.776.836	1.684.903	1.740.070	2.608.787	2.195.711	2.591.324	20.864.158
Litros vendidos	13.297	16.775	10.060	10.829	10.760	8.153	9.004	9.162	9.116	14.938	8.187	10.188	130.468
Costo de Mercadería vendida	888.918	1.177.211	769.314	856.574	862.416	619.243	707.450	977.990	941.200	1.659.985	895.398	1.141.076	11.496.776
Utilidad bruta	561.210	579.998	636.364	542.818	513.964	258.496	1.069.386	706.913	798.870	948.802	1.300.313	1.450.248	9.367.383
Margen bruto	39%	33%	45%	39%	37%	29%	60%	42%	46%	36%	59%	56%	45%
Gastos Generales de Fabricación													
Gastos Grales Fab. - Embalaje	597	627	683	706	716	678	702	953	922	992	977	1.000	9.552
Gastos Grales Fab. - Almacenamiento	806	846	922	953	966	915	947	1.287	1.245	1.339	1.318	1.350	12.895
Gastos Grales Fab. - Herramientas	776	815	888	918	930	882	912	1.239	1.198	1.290	1.270	1.300	12.417
Gastos Grales Fab. - Laboratorio	776	815	888	918	930	882	912	1.239	1.198	1.290	1.270	1.300	12.417
Gastos Grales Fab. - Coloración	179	188	205	212	215	203	210	286	277	298	293	300	2.865
Gastos Grales Fab. - Fletes	34.054	35.748	38.957	40.294	40.829	38.690	40.027	54.379	52.596	56.608	55.717	57.054	544.953
Gastos Grales Fab. - Salarios	106.244	111.528	78.900	90.600	110.800	120.706	182.350	138.650	164.094	176.609	173.828	178.000	1.632.309
Gastos Grales Fab. - Honorarios profesionales	8.953	9.398	10.242	10.594	10.734	10.172	10.523	14.297	13.828	14.883	14.648	15.000	143.273
Gastos Grales Fab. - SAC	53.122	55.764	60.770	62.856	63.691	60.353	62.439	84.828	82.047	88.305	86.914	89.000	850.089
Gastos Grales Fab. - Varios	1.791	1.880	2.048	2.119	2.147	2.034	2.105	2.859	2.766	2.977	2.930	3.000	28.655
Gastos Grales Fab. - IMPRENTA	29.545	31.015	33.799	34.959	35.423	33.567	34.727	47.180	45.633	49.113	48.340	49.500	472.802
Total gastos Grales. Fab	236.842	248.622	228.302	245.130	267.381	269.083	335.855	347.197	365.804	393.704	387.504	395.804	3.722.228
Gastos de Comercialización													
Gastos Comer. - Fletes	17.906	18.797	20.484	21.188	21.469	20.344	21.047	28.594	27.656	29.766	29.297	30.000	286.547
Gastos Comer. - Publicidad	13.131	13.784	15.021	15.537	15.743	14.918	15.434	20.968	20.280	21.827	21.483	21.999	210.125
Gastos Comer. - Viáticos	2.984	3.133	3.414	3.531	3.578	3.391	3.508	4.766	4.609	4.961	4.883	5.000	47.758
Gastos Comer. - Salarios	39.991	41.980	86.458	83.288	80.517	45.434	47.005	63.859	61.766	66.477	65.430	67.000	749.204
Gastos Comer. - SAC	19.995	20.990	22.874	23.659	23.973	22.717	23.502	31.930	30.883	33.238	32.715	33.500	319.977
Gastos Comer. - Varios	9.132	9.586	10.447	10.806	10.949	10.375	10.734	14.583	14.105	15.180	14.941	15.300	146.139
Total gastos Comercialización	103.139	108.269	158.699	158.009	156.229	117.179	121.229	164.699	159.299	171.449	168.749	172.799	1.759.749

Gastos de Administración													
Gastos Admin. - Gastos Oficina	15.956	16.750	18.254	18.880	19.131	18.128	18.755	25.480	24.644	26.524	26.106	26.733	255.342
Gastos Admin. - Honorarios profesionales	9.550	10.025	10.925	11.300	11.450	10.850	11.225	15.250	14.750	15.875	15.625	16.000	152.825
Gastos Admin. - Inversiones	7.371	7.738	8.433	8.722	8.838	8.375	8.664	11.771	11.385	12.254	12.061	12.350	117.962
Gastos Admin. - Sistemas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Admin. - SAC	11.042	11.591	12.632	13.066	13.239	12.545	12.979	17.633	17.055	18.355	18.066	18.500	176.704
Gastos Admin. - Seguros	2.290	2.404	2.620	2.710	2.746	2.602	2.692	3.657	3.537	3.807	3.747	3.837	36.649
Gastos Admin. - Sueldos	22.084	23.183	25.264	26.131	26.478	25.091	25.958	35.266	34.109	36.711	36.133	37.000	353.408
Gastos Admin. - Tasas e impuestos	2.112	2.217	2.416	2.499	2.533	2.400	2.483	3.373	3.263	3.511	3.456	3.539	33.803
Gastos Admin. - internet	398	418	455	471	477	452	468	636	615	662	651	667	6.371
Gastos Admin. - Varios	1.194	1.253	1.366	1.413	1.431	1.356	1.403	1.906	1.844	1.984	1.953	2.000	19.103
Gastos Admin. - Telefonía	146	154	167	173	175	166	172	234	226	243	239	245	2.340
Gastos Admin. - GAS	1.137	1.194	1.301	1.345	1.363	1.292	1.336	1.816	1.756	1.890	1.860	1.905	18.196
Gastos Admin. - ALARMAS	1.236	1.297	1.413	1.462	1.481	1.404	1.452	1.973	1.908	2.054	2.021	2.070	19.772
Gastos Admin. - LUZ	11.145	11.699	12.749	13.187	13.362	12.662	13.100	17.797	17.213	18.526	18.234	18.672	178.347
Total Gastos Administración	85.662	89.923	97.996	101.360	102.705	97.323	100.687	136.791	132.306	142.397	140.154	143.518	1.370.821
Amortizaciones													
Amotizacion edificios	9.192	9.649	10.515	10.876	11.021	10.443	10.804	14.678	14.197	15.280	15.039	15.400	147.094
Amortizacion maquina	9.948	10.443	11.380	11.771	11.927	11.302	11.693	15.886	15.365	16.537	16.276	16.667	159.196
Amortizacion PCs y equipos adm	298	313	341	353	358	339	351	477	461	496	488	500	4.776
Total Amortizaciones	19.438	20.405	22.237	23.000	23.306	22.084	22.848	31.040	30.023	32.313	31.804	32.567	311.066
IMPUESTOS													
Impuestos - IIBB													-
Impuestos - GANANCIA	12.273	11.899	14.755	1.820	-	-	95.707	3.301	13.199	30.663	122.403	161.227	467.247
Impuestos - Autonomos	4.799	4.799	4.799	4.799	4.799	4.799	4.799	4.799	4.799	4.799	4.799	4.799	57.588
Total Impuestos	4.799	4.799	4.799	4.799	4.799	4.799	4.799	4.799	4.799	4.799	4.799	4.799	57.588
COSTOS TOTALES													
	1.338.799	1.649.230	1.281.347	1.388.872	1.416.836	1.129.712	1.292.867	1.662.517	1.633.430	2.404.646	1.628.408	1.890.563	18.718.227
Resultado													
	111.329	107.979	124.331	10.521	(40.457)	(251.972)	483.969	22.386	106.640	204.140	567.303	700.761	2.146.931
Rendimiento sobre venta													
	8%	6%	9%	1%	-3%	-29%	27%	1%	6%	8%	26%	27%	10%
Cargos y Beneficios financieros													
Cargos Financieros - Intereses por credito						216.178						217.365	433.543
Resultado financiero	-	-	-	-	-	216.178	-	-	-	-	-	217.365	433.543
Resultado Neto													
	111.329	107.979	124.331	10.521	(40.457)	(468.150)	483.969	22.386	106.640	204.140	567.303	483.396	1.713.388

Fuente: Elaboración propia sobre datos proporcionados por la empresa.



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 01/07/2020

Alvarez Santiago Cesar

Firma y aclaración

27507

Número de registro

35 354 093

DNI