



**UNIVERSIDAD  
TORCUATO DI TELLA**

**MBA 2019**

**ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LOS SERVICIOS  
OFERTADOS DE LA EMPRESA DE TRANSFERENCIA DE  
MONEDAS WESTER UNION**

**Estudio de caso: Western Union, Argentina**

**Por**

**BERNARDO CASARETTO**

**TUTOR: Serrano, Andrea**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

**2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a toda mi familia, quienes estuvieron apoyándome en el transcurso de estos dos años de cursada, gracias a ello hoy estoy sintiendo una enorme satisfacción de haber finalizado este objetivo

Estoy agradecido con mis amigos de toda la vida y compañeros de trabajo, quienes me apoyaron en este proceso/ desafío y supieron entender mis pocas horas de sueño y mal humor, producto de llevar acabo la maestría junto con un trabajo full time.

Otro agradecimiento especial a mis compañeros de equipo MBA, que me contuvieron en los momentos difíciles de la maestría, siendo muchas veces el motor en aquellos momentos de debilidad.

Un agradecimiento especial para mi tutor de tesis Andrea Serrano quien me guió durante el proceso de elaboración de misma y me dio las pautas necesarias para finalizar el trabajo de estudio.

De igual manera deseo agradecer al personal académico, profesores, coordinadores, personal administrativo que nos dio su apoyo durante todo este tiempo.

Por último, un agradecimiento al Banco Galicia por darme flexibilidad horaria. En especial a Facundo Mayorga, quien es mi jefe, por darme consejos y ayudarme en el proceso de cursada.

## RESUMEN

El desarrollo de este trabajo de titulación **analiza el problema** de la falta de un estudio sobre las ventajas competitivas de los servicios que ofrece Western Union de Argentina a sus clientes, el cual se **justifica** porque plantea la identificación de los factores que pueden fortalecer la competitividad de esta organización en el mercado argentino, cuyo sistema financiero ha sido variable en los últimos años y en el cual, el diseño de un modelo de competitividad adecuado, puede demostrar los indicadores de la industria de transferencia de dinero WE en Argentina.

Se plasmó el **objetivo** de realizar un análisis de competitividad que ayude a evaluar los servicios brindados por WE. Así mismo, el conocer a través de un estudio teórico el desenvolvimiento de esta industria en el país porteño. La **metodología** que se describe en este trabajo es descriptiva con características cualitativas y cuantitativas y un método de encuestas apoyado en un portal para conocer los resultados de las encuestas, las mismas que se enfocó en 384 inmigrantes.

Los **resultados obtenidos** evidenciaron que las fuerzas de Porter son las que contribuyen al desarrollo del trabajo y que se prioriza la rivalidad que existe entre los competidores, el cual es la variable más importante en la competitividad. Se puede **concluir** que el modelo de competitividad a convenir es el modelo 1 mediante de la formulación de las áreas productivas y de servicios de la empresa.

**Palabras claves:** Ventaja competitiva, servicios, oferta, transferencia, monedas.



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	7
<b>Problema de Investigación .....</b>	<b>7</b>
<b>Justificación de la investigación.....</b>	<b>10</b>
<b>Preguntas de Investigación .....</b>	<b>14</b>
<b>Objetivos del Trabajo .....</b>	<b>14</b>
Objetivo General .....	15
Objetivos Específicos.....	15
<b>Metodología de la Investigación .....</b>	<b>15</b>
<b>Población .....</b>	<b>16</b>
<b>Muestra.....</b>	<b>17</b>
CAPITULO 1: LA COMPETITIVIDAD Y SUS VARIABLES .....	18
<b>1.1. Competitividad en las empresas .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2. Teorías de la competitividad.....</b>	<b>23</b>
<b>1.3. Teorías de la ventaja competitiva.....</b>	<b>24</b>
<b>1.4. El papel de la “innovación” en la competitividad .....</b>	<b>25</b>
CAPITULO 2: LAS FUERZAS DE LA COMPETITIVIDAD .....	28
<b>2.1 El poder de los compradores .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2 Rivalidad entre competidores existentes.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3 Ingreso de nuevos competidores .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4 Poder de negociación con los proveedores .....</b>	<b>31</b>
<b>2.5 Amenaza de productos sustitutos.....</b>	<b>31</b>
<b>2.6 Modelos de competitividad.....</b>	<b>32</b>
CAPITULO 3: EL MERCADO FINANCIERO EN ARGENTINA.....	44
<b>3.1 Liberación financiera en Argentina.....</b>	<b>44</b>
CAPÍTULO 4: ESTUDIO DEL CASO: .....	48
“Competitividad Western Union en Argentina” .....	48

<b>4.1. Qué es Western Union.....</b>	<b>48</b>
<b>4.2. Valores Corporativos de WE.....</b>	<b>49</b>
<b>4.3. Resultados de la Gestión Financiera de WE, según modelo de competitividad 1 .....</b>	<b>49</b>
<b>4.4. WE con representación en Argentina .....</b>	<b>53</b>
<b>4.5. WE en la actualidad en Argentina.....</b>	<b>54</b>
<b>CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>56</b>
<b>5.1. Conclusiones de la Investigación.....</b>	<b>56</b>
<b>5.2. Recomendaciones de la Investigación .....</b>	<b>57</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>59</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>66</b>
<b>Anexo 1: Datos Encuestados y Resultados .....</b>	<b>66</b>

## INTRODUCCIÓN

### Problema de Investigación

Desde la década de los noventa, los distintos sectores de la economía argentina han experimentado profundos cambios en las condiciones estructurales en las que compiten, por la presión de fenómenos como la globalización, la modificación de regulaciones y las nuevas tecnologías, entre otros.

El entorno económico actual plantea importantes desafíos en cuanto a lograr el crecimiento y la mejor inserción en el mundo. Las condiciones de competitividad en que los negocios actuales se desarrollan han extendido la gestión y la función de contralor hacia una dirección estratégica futura, con la imperiosa necesidad que las grandes y las pequeñas decisiones sean tomadas eficiente y eficazmente.

Uno de los objetivos centrales de la política económica es la salud del Sistema financiero. Su desarrollo y los potenciales riesgos asociados, tienen un impacto trascendente sobre el desempeño de la economía. La evaluación del estado del Sistema financiero, no sólo permite conocer como éste desarrolla sus principales funciones en la economía, sino también realizar proyecciones futuras. Por ello, durante los últimos 20 años ha habido un esfuerzo notable a nivel internacional para evaluar la eficiencia de las instituciones financieras de distintos países (Berger y Humphrey, 1997).

Dujovne y Guidotti (2001) al hablar de las principales características del Sistema financiero argentino, señalan que en muchos países emergentes, como es el caso de Argentina, el Sistema financiero canaliza la mayor parte del financiamiento al sector privado. Es por ello que la salud y desarrollo del Sistema financiero y del Sector bancario específicamente, es considerado una piedra angular del crecimiento económico.

Cabe recordar el carácter propio de la actividad bancaria, que capta ahorro y lo transforma en crédito, y que administra el sistema de pagos para que los agentes económicos y del mercado de capitales puedan efectuar sus transacciones con seguridad y en forma adecuada a sus necesidades. Cuando el Sistema financiero muestra debilidades, las economías se tornan vulnerables a la repentina pérdida de confianza de inversores y ahorristas y, en consecuencia, a costosas crisis bancarias. Los ejemplos recientes de crisis en México a principios de 1995, Asia en 1997, Brasil en 1999, Turquía en el 2000, Argentina en el 2001 y la crisis financiera global de 2007 (que comenzó en E.E.U.U. y afectó a Europa y el resto del mundo), son muestras claras del rol central que tiene la estabilidad del Sistema financiero a la hora de determinar la salud y el desempeño general de la economía.

La importancia que se da en la actualidad a la estimación de la eficiencia en el Sistema bancario reside en la opinión generalizada de que la mejora de la misma en el propio sector contribuirá a potenciar el desarrollo económico global, más aún en momentos de profunda crisis económico-social, como los que ha vivido nuestro país a partir de la crisis del 2001.

En consecuencia, la determinación del índice de eficiencia de una Entidad y el reconocimiento e identificación de las variables que lo mejoren es una tarea fundamental en la gestión de las mismas, en su afán de adaptarse y sobrevivir ante el actual y creciente escenario competitivo.

Sería de gran utilidad que los profesionales en Ciencias Económicas puedan proporcionar a los directivos, gerentes y/o encargados de la toma de decisiones, indicadores elaborados a partir de información de los Estados Contables que permitan monitorear la gestión, a fin de retroalimentar la estrategia de la Organización. Las palabras claves en este entorno son productividad y eficiencia.

En la teoría económica se encuentran diferentes definiciones relacionadas con la idea de eficiencia y productividad. Todas ellas tienen en común que, en su sentido más amplio, la eficiencia es la capacidad de lograr un fin por medio de

una relación deseable entre los factores y los resultados productivos, esto es, maximizar la producción con un nivel de recursos o minimizar los recursos dado un nivel de producción a alcanzar. Con respecto a la productividad, se dice que es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un Sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como:  $P = \text{producción/recursos}$ . La productividad evalúa la capacidad de un Sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez, el grado de aprovechamiento de los recursos utilizados

La eficiencia es un concepto que actúa en el ámbito interno de la empresa, sin embargo, los elementos del entorno cada día tienen mayor influencia sobre el comportamiento estratégico de la organización. La escasez de recursos y el crecimiento y variabilidad de la demanda imponen, tanto al sector público como privado, nuevas exigencias en relación a la implementación y control de las políticas de gestión adoptadas.

El uso de instrumentos adecuados para medir eficiencia proporciona a los sujetos responsables de la toma de decisiones, un mecanismo de control con el cual monitorear el desempeño de las unidades. De forma tal, que se puedan identificar las causas de las ineficiencias y proveer acciones correctivas, a fin de mejorar la asignación de recursos.

Para medir el desempeño de los Bancos generalmente se utilizan cocientes o ratios financieros. Esos ratios o índices miden determinados aspectos de su actividad comercial, rentabilidad, morosidad, recursos gestionados por clientes, eficiencia, entre otros. En la práctica, se utilizan simples ratios que relacionan un único output y un único input bancario, es decir, suelen ser medidas de eficiencia parcial. Si bien es posible descomponer la relación en varios factores, no hay forma de averiguar qué componente es responsable del valor obtenido.

Yeh (1996) señala que este enfoque tiene como desventaja su dependencia de ratios o cocientes de referencia, que podrían ser arbitrarios y engañar al analista. Por otra parte, Sherman y Gold (1985) señalan que las Entidades bancarias utilizan un conjunto de inputs o recursos que producen un conjunto

de servicios y generan fondos. Además, las cantidades financieras no permiten evaluar en forma global, cuán eficientemente son utilizados los recursos para brindar los servicios.

### **Justificación de la investigación**

El estudio de la competitividad empresarial está justificado por su influencia sobre la generación de riqueza de la actividad económica y empresarial. Desde los trabajos iniciales de Porter sobre la competitividad sectorial (Porter M. , How competitive forces shape strategy, 1979, pp. 137-145), se ha señalado a la productividad como el factor clave en la gestión de recursos escasos y finitos.

La generación de riqueza en un sector industrial depende del grado de competitividad de sus empresas. Una revisión de la literatura previa permite identificar la existencia aún en la actualidad de un debate en torno a cómo debe medirse la competitividad de las empresas y cuáles son los factores que la determinan (Sirikrai, 2006, pp 71-83).

En primer lugar, las teorías de gestión estratégica proponen medir la competitividad a través del rendimiento financiero de las empresas. Respecto a los factores que la determinan, son dos las principales teorías de gestión estratégica que explican por qué las empresas obtienen diferentes rendimientos financieros de su actividad (Hoskisson, Hitt, Wan, & Yiu, 1999, pp 417-456).

Por un lado, la organización industrial señala a factores externos o de mercado como los determinantes de la competitividad. La rentabilidad de un sector industrial en particular depende de cinco fuerzas de mercado como son; el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos y la competencia actual en el sector (Porter M. , 1998).

Por el otro, la visión de la empresa basada en los recursos afirma que los recursos y las capacidades de la empresa son los factores que más afectan a la rentabilidad empresarial (Wernerfelt, 1984, pag. 5).

En este caso se entiende por recursos al conjunto de activos tangibles e intangibles, así como las habilidades, que son valiosos y no son sustituibles o que no pueden ser fácilmente imitables (Barney, Wright, & Ketchen, 2001, pp 625-641).

En segundo lugar, las teorías sobre gestión de operaciones señalan a los procesos de producción como una importante fuente de ventajas competitivas. La gestión de operaciones afecta a la competitividad de las empresas a través del desarrollo e implementación de estrategias operativas, que consisten en un conjunto de decisiones para la explotación eficiente de sus recursos y el aprovechamiento de las oportunidades de mercado (Lowson, 2003, pp 538-549).

El presente trabajo aborda la competitividad de la organización de Western Union en Argentina frente a las demás empresas que se dedican a las transferencias de dinero y ciertos servicios financieros desde la perspectiva de la gestión de operaciones, con el objetivo de identificar cuáles de los factores que inciden sobre seguir con las normativas estatales que rigen la operatividad del manejo lícito y que afectan en mayor medida a la competitividad del mismo. A pesar del reconocimiento de la importancia de la competitividad en la economía actual, la mayoría de los estudios realizados son de naturaleza descriptiva, identificando una serie de factores que inciden sobre la misma y señalando un conjunto de posibles indicadores para su medición y seguimiento.

Tradicionalmente, los trabajos sobre competitividad son de carácter nacional, regional o sectorial, lo que implica un elevado número de aspectos y variables a considerar, con la consiguiente dificultad que presenta la medición y el acceso a la información de las mismas. Dicha complejidad supone una limitación y es la causa de que la mayoría de las investigaciones no aborden la

manera de poner en práctica las medidas que proponen para mejorar la competitividad.

Si bien es cierto, las pequeñas, medianas y grandes entidades presentan varios obstáculos para adaptarse al mercado en constante cambio y obtener una posición competitiva favorable. El éxito o fracaso de esas empresas está íntimamente ligado a la economía nacional y, al mismo tiempo, son determinantes para el mantenimiento y crecimiento de la capacidad productiva del país.

La situación actual obliga a las empresas a innovar frecuentemente sus procesos de gestión, adoptando nuevas estrategias y siendo creativas para enfrentar los constantes cambios de mercado. (Sousa, 2008)

En el ámbito de las empresas en Argentina, la adopción de estos valores puede determinar la diferencia entre su supervivencia y su extinción. Por lo tanto, es pertinente hacer una búsqueda de soluciones de gestión que promuevan la diferenciación, preservando los equilibrios que controlan los riesgos económicos y financieros y que lleven a cabo un cambio en la mentalidad empresarial.

De acuerdo, con la teoría dada por (Prahalad & Hamel, 1990), quienes menciona que las teorías de los recursos y capacidades permiten analizar las competencia de los recursos que la entidad posee para el desarrollo de las actividades. Por otro lado, se destaca el uso de la teoría de los recursos, ya que postula que la competitividad reside en los generadores de valor. (Sáenz de Viteri Arranz, 2000)

En la década de los ochenta, el centro de interés del análisis de la competitividad se desplazó hacia los aspectos internos de la empresa, apreciándose una menor dependencia sobre su posición en el mercado y mayor inclinación hacia la explotación de recursos y capacidades. (Penrose, 1959)

Es necesario mantener una clara visión sobre las actividades que se desarrollan internamente en las empresas, sosteniendo cualquier dimensión de la misma.

Tabla 1 Actividades y Recursos

<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>				
<b>LOGÍSTICA DE ENTRADA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGÍSTICA DE SALIDA</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>SERVICIO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de entrada</li> <li>• Almacén</li> <li>• Inventario</li> <li>• Control de costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones máquinas y equipos</li> <li>• Técnicas de planificación</li> <li>• Control de la producción</li> <li>• Control de costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacén</li> <li>• Inventario</li> <li>• Control de costos</li> <li>• Medios de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado</li> <li>• Relación con el cliente</li> <li>• Medios de promoción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Post-venta</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Reclamos</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>ABASTECIMIENTO</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>	
Puestos de trabajo Técnicas de reclutamiento y selección Capacitación Motivación Trabajo en equipo Comunicación	Disponibilidad de materias primas Gestión de compras Relación con proveedores	Estructura Objetivos Gestión de la calidad Inversiones Gestión ambiental Gestión de la seguridad e higiene	Innovaciones Tecnología de información y comunicación	

Para elaborar una metodología que permita definir el nivel de madurez alcanzado por la empresa en términos de competitividad y evaluar todas las actividades de la cadena de valor ponderando los recursos disponibles para cada una de ellas, se toman como referencia, las cuatro etapas o niveles presentados por (Heredia, 2004) y se adapta al presente que se plantea. Las empresas argentinas se basan en analizar los recursos específicos de cada etapa de la cadena de valor, y asignarlo en uno de los cuatro niveles de clasificación. A continuación se enlistan las características de cada nivel:

- 1. Empresa no competitiva.** – La institución no es capaz de alcanzar una ventaja competitiva, porque actúa de forma reactiva a los cambios del entorno; la dirección toma poco interés de la organización, por otro lado, la entidad no cuenta con los recursos financieros necesarios para ejecutar una inversión.
- 2. Uso ineficiente de recursos.** – Asociar todos los recursos que posee la empresa para ejecutar otras actividades, pero sin embargo, no considera el

uso de una buena gestión. Por lo que, es necesario el uso eficiente como una herramienta para minimizar despilfarros de recursos.

3. **Procesos eficientes.** – La institución pretende mejorar el proceso para lograr que los servicios que ofertan sean de calidad y de esta manera satisfacer las necesidades de los usuarios. Además la empresa procura que los colaboradores sean creativos y desarrollen una visión a largo plazo.
4. **Fuente de diferenciación.** – Se fundamenta en la competitividad de la empresa, a través de nuevas ideas, prácticas, técnicas y modelos de gestión, esto con el fin de incorporar experiencia, conocimiento y aprovechar las oportunidades de los procedimientos desarrollado en trabajo colectivo.

### **Preguntas de Investigación**

Es importante realizar algunas interrogantes que motiven al cuestionamiento de la investigación presentada.

1. ¿Cuáles son los análisis de competitividad?
2. ¿De qué manera afecta la competitividad a la economía de un país?
3. ¿La competitividad se ve involucrada en un estado de derechos?
4. ¿Qué métodos se emplean para medir la competitividad en un país?
5. ¿Existe alguna relación entre competitividad y eficiencia de mercado?
6. ¿Es necesario realizar la investigación de la evolución de la competitividad a través de los tiempos y como ha originado grandes impactos en las empresas?

### **Objetivos del Trabajo**

Como parte del trabajo se realiza el planteamiento de objetivos que puedan regular el direccionamiento de la investigación.

### **Objetivo General**

Realizar un análisis de competitividad que permita evaluar los servicios financieros brindados por la empresa Western Union en Argentina para potenciar su presencia en el mercado.

### **Objetivos Específicos**

- a) Analizar las teorías y los antecedentes sobre medición de la competitividad de la empresa WE en el mercado argentino, con un planteamiento de estudio.
- b) Estudiar una metodología clara, específicamente desarrollable para medir indicadores de gestión de competitividad y posicionamiento de mercado que permiten determinar las ventajas y desventajas de cada uno de ellas.
- c) Caracterizar la competitividad de WE en Argentina a fin de establecer sus particularidades.
- d) Conceptualizar las variables, que radican en la competitividad y permitan generar información uniforme y homogénea en la investigación.
- e) Diseñar un estudio del caso de la empresa Western Union en Argentina, aplicado a la competitividad.

Para cumplir con los objetivos de la investigación, se ha utilizado la metodología descriptiva con enfoque mixto, tanto cualitativo como cuantitativo, empleando la técnica de la encuesta a una muestra de inmigrantes usuarios de la empresa Western Union.

### **Metodología de la Investigación**

La metodología que fue utilizada en este trabajo de investigación fue descriptiva con características cualitativa y cuantitativa.

Esta metodología describió de manera consecuente las características que afectaron a una población, situación o punto de interés. Con el fin de conocer las variables competitivas que influyeron en los servicios que brindan la empresa Western Union y que se debió aplicar un análisis exhaustivo para determinar la relación que existe entre las variables que producen aquel fenómeno (Universia, 2017).

La característica fundamental de este proceso consistió en emplear un caso de estudio con similares directrices para obtener una información clara de las variables que afectaron al individuo al momento de realizar su toma de decisión.

Gracias a la aplicación de esta metodología de investigación se logró generar o plantear hipótesis que fueron sustentadas mediante la aplicación del análisis de competitividad y los clientes corporativos, para determinar el fin de este trabajo de investigación y poder entender las causas que pueden generar este fenómeno planteado en este trabajo de titulación y a su vez, los efectos causados por el mismo. También se recopiló información que permitió determinar las distintas variables asociadas entre estas variables y la posible consecuencia que se puede crear en los clientes y la organización

Este trabajo de titulación fue elaborado bajo la valoración de encuestas y estudio del caso de la empresa Western Union y su competitividad en el mercado argentino, a través de la página de encuestas [www.mobrog.com](http://www.mobrog.com)

### **Población**

En este caso se tomó de referencia para calcular la población, el movimiento migratorio que tuvo en los últimos años, quienes fueron los que más movieron las remesas y para ello según los últimos datos publicados por la ONU, en Argentina 2.164.524 de inmigrantes, lo que supuso un 4,89% de la población de Argentina. La inmigración femenina fue superior a la masculina,

con 1.168.208 mujeres, lo que supuso el 53.97% del total de inmigrantes, frente a los 996.316 de inmigrantes varones, que fueron el 46.02%. (Expansión, 2018)

Tabla 2 La inmigración en Argentina

Argentina - Inmigrantes				
Fecha	Inmigrantes hombres	Inmigrantes mujeres	Inmigrantes	% Inmigrantes
2017	996.316	1.168.208	2.164.524	4,89%
2015	960.310	1.125.992	2.086.302	4,84%
2010	831.696	974.261	1.805.957	4,43%
2005	774.810	898.278	1.673.088	4,34%
2000	717.924	822.295	1.540.219	4,19%
1995	753.027	842.042	1.595.069	4,59%
1990	788.130	861.789	1.649.919	5,07%

Fuente: Revista Expansión 2018,

### Muestra

Se tomó como referencia el total de inmigrantes del año 2017, la cifra que ascendió a 2.164.524 personas.

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Gráfico 1 ecuación cálculo de muestra  
Fuente: SurveyMonkey.com

N= 2.164.524

k= 1,96

e=5

p=0,5

q=0,5

El resultado de la muestra fue de 384 inmigrantes.

## CAPITULO 1: LA COMPETITIVIDAD Y SUS VARIABLES

La competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, teniendo incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que provoca, obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

(Reta, 2008) Define que la competitividad es la capacidad de cualquier organización, pública o privada, para perseverar en forma ordenada y precisa ventajas comparativas que le permitan alcanzar, mantener y desarrollar determinada posición en el entorno social y económico.

La ventaja comparativa o competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone, y los mismos de los que carecen sus competidores o tienen en menor medida, haciendo esto posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. El concepto de competitividad nos hace pensar en la idea “excelencia”, con características de eficiencia y eficacia de la organización. (Reta, 2008)

La competitividad es una reconsideración de un gran conjunto de indicadores, ninguno de los cuales cuenta la historia total, sino que juntos proveen un foco de atención altamente legítimo. (Cohen, 1994)

El índice de crecimiento de la competitividad, pretende medir los factores que contribuirán en un futuro al crecimiento de la economía, aproximado por la tasa de cambio PIB, per cápita, es decir la competitividad potencial. Este indicador está dividido, en tres categorías a saber: índice de creatividad económica, índice financiero e índice administrativo. El índice de creatividad económica mide la innovación económica y la transferencia efectiva de tecnología. El

índice financiero mide la eficiencia del sistema financiero con altas tasas de ahorro e inversión, finalmente el índice administrativo, mide el control de operación y procesos de las Pymes y grandes empresas. (Cohen, 1994)

El indicador de competitividad actual (ICA), busca identificar los factores que subyacen a una productividad y desempeño económico elevado de un país. Aproximado por el PIB per cápita. (Reta, 2008) Este indicador está dividido en dos grandes categorías: la primera, sofisticación de las operaciones y estrategias de las empresas, buscar captar el conocimiento, tecnología y capital físico así como las capacidades gerenciales que se reflejan en las operaciones y las estrategias que se emplean en las Pymes.

La segunda categoría denominada capital del entorno de negocios recoge aspectos tales como la calidad de la infraestructura, habilidades de la población, inventario de tecnología, reglamentación e instituciones que constituyen el contexto en el cual se desarrollan los negocios. Tal indicador se constituye tomando como fuente información cuantitativa y cualitativa proveniente de instituciones de gobierno y organismos multilaterales, así como de una encuesta realizada a empresarios de las Pymes.

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy usado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y pre activo.

La competitividad tiene incidencias en la forma de planear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos, innovación y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa,

los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. (Porter M. , 1995)

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad hace pensar en las ideas “excelencia”, o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de “planificación estratégica”. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor la eficiencia, consideremos los niveles de competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, tales como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene a la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo ajeno a la empresa, esta debe considerar estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas, productos y buscar nuevas oportunidades de mercado.

### **1.1. Competitividad en las empresas**

La competitividad es uno de los conceptos más constantemente estudiados y al mismo tiempo más controvertidos en ámbitos de investigación académica, empresariales, gubernamentales y medios de difusión.

La competitividad despierta un interés floreciente en grupos variopintos: los políticos pretenden mejorarla, los legisladores debaten sobre ella, los editores publican sobre ella, los consultores viven de implantarla, y los economistas intentan explicarla y medirla. (Hall, 1987)

Si bien el término competitividad nació ligado al ámbito microeconómico de la empresa, muy frecuentemente se utiliza no referido a la realidad empresarial, sino al comportamiento comparado de una economía nacional en su conjunto, o de sus industrias y sectores. (Arriaga, Conde, & Estrada, 1996)

El hecho de competitividad es debido a que “mejorar el conocimiento sobre el comportamiento de las empresas nunca ha sido prioridad de los economistas”. La consecuencia directa es que cuando se han tenido que identificar las bases de la competitividad, se ha dirigido la atención hacia niveles superiores, como los países y regiones, o las industrias. (Fernández, 1995)

Se define la competitividad como la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa. (AECA, 2010)

Así mismo se sostiene como el grado en que bajo condiciones de libre mercado, un país puede producir bienes y servicios, que superen el examen de la competencia internacional, y que permite mantener el crecimiento sostenido de la renta nacional. (OECD, 2010)

Como matices principales tenemos:

- a) Concepto ambiguo por la multiplicidad de factores.
- b) Se puede aplicar a cualquier organización.
- c) Se requiere un esfuerzo permanente del equipo directivo.
- d) Obstáculos de los agentes

La competitividad es una referencia de la capacidad de respuesta y de anticipación de la organización ante las demandas y necesidades del entorno. Los colectivos son: accionistas, directivos, empleados y acreedores.

Evaluación competitividad de la organización, como indicadores más representativos tenemos:

- a) Posicionamiento en el sector
- b) Innovación tecnológica y métodos de gestión.
- c) Eficiencia en los costes de fabricación y utilización de los RRHH.

La competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo. (Porter M. , 1980)

Es posible apreciar cierto consenso entre los investigadores al señalar que la competitividad de la empresa está determinada por tres tipos de factores o fuentes: los relativos al país donde la empresa se ubica (efecto país o efecto territorio), los derivados del sector al que pertenece (efecto sector o efecto industria) y los que tienen su origen en la propia empresa. (Galan & Vecino, 1997)

Estos tres efectos tienen un carácter aditivo, de manera que el impacto sobre la competitividad es la suma de cada uno de los efectos. (Salas, 1993)

Renovarse o morir, no sólo una sentencia, es una actitud que deberían poner en práctica todas las compañías de Argentina, sobre todo, ahora, cuando la globalización ha tomado auge y las obliga a buscar nuevas formas de desarrollo tecnológico para poder competir dignamente en el mundo empresarial.

Dentro de un artículo “Un Modelo Causal de Competitividad Empresarial”, demostrando la validación de la competitividad por medio de los recursos internos de la empresa para lograr una ventaja competitiva, dando mayor validez al modelo propuesto para ser más eficiente en los recursos y alcanzar las metas de la Empresa. (Martínez, 2010)

## **1.2. Teorías de la competitividad**

La competitividad surge de la articulación, que vincula a la sociología, sin embargo, esta rama no ha obtenido mayor interés, por lo que se restringe los análisis de innovación tecnológica, además se encuentran poco interesados en la sociedad y quienes centralizan que la innovación no forma parte de la sociedad. Por su parte, el área político consideran un impacto sobre los factores locales; por lo que, el desarrollo de industrias relaciona las estrategias y estructuras de las empresas locales.

Por otra parte, al analizar de manera separada cada uno de los cuatro niveles se verifica que en el caso del macro, éste se refiere a la existencia de un entorno económico y político estable.

El nivel micro, es aquel en el que las empresa operan con costos bajos, calidad en sus productos y con flexibilidad para enfrentar oportunamente los cambios en la demanda; en lo que atañe al nivel medio, éste corresponde a la formulación y aplicación de políticas concretas para crear un entorno favorable para el desarrollo de las empresas y, finalmente, el nivel meta, en él se expresa la participación de la sociedad aportando valores culturales, consensos en

torno a la dirección del cambio y en las habilidades de los agentes sociales para formular políticas y estrategias que, en opinión de (Alcaraz, 1995), influyen en la determinación de la competitividad de la empresa.

### **1.3. Teorías de la ventaja competitiva**

La ventaja competitiva de (Porter M. , 1995), menciona los tipos básicos:

#### *Liderazgo por costos*

- Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.

#### *Diferenciación:*

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

#### *Enfoque:*

- Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.
- 2 variantes: Enfoque por costos y Enfoque por diferenciación.

El concepto de la ventaja competitiva de la empresa es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para poder competir. (Porter M. , 1995) Afirma que la capacidad de las empresas para competir depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa.

Sin embargo depende de las empresas el aprovechar o no esta oportunidad creando un entorno donde alcancen una ventaja competitiva internacional. (Dunning, 1973), señala que un completo entendimiento de las ventajas competitivas de las empresas y las ventajas estructurales de los países, son determinantes para la creación de este entorno, sus efectos en la globalización y los mercados.

Para alcanzar el objetivo las empresas necesitan adoptar las siguientes estrategias. (Hernández, 2007)

- Sensibilización para generar ventajas mutuas, fundamentada en redes de conocimiento que faciliten la proyección hacia el exterior.
- Estimular el intercambio de información y conocimientos entre administraciones que contribuyan a incrementar la Competitividad.
- Fortalecer las economías de las empresas a través de los recursos humanos, cada vez más especializados.

#### **1.4. El papel de la “innovación” en la competitividad**

Parece existir consenso, tanto en esferas académicas como de negocios, de que uno de los mayores recursos de una empresa es su conocimiento tecnológico junto con su capacidad para generar innovaciones (Gómez, 2008). El factor tecnológico junto con la capacidad de innovar es una fuente crítica de ventaja competitiva (Suarez, 2001).

A pesar del gran incremento de estudios que abordan el papel y la naturaleza de la innovación, aun no se ha alcanzado una definición del concepto de innovación ampliamente adoptada.

El concepto de innovación es por tanto complejo y difuso; sin embargo, parece existir un denominador común a todas sus definiciones: El Manual de Oslo (OECD, 2010) define innovación como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”.

Esta es una definición más acotada que la que propuso Schumpeter, pero en el mundo de las políticas públicas sectoriales con frecuencia se usa como marco de análisis para la formulación de políticas. Muchos académicos señalan que debería expandirse para incluir las innovaciones organizacionales y de servicio.

Los diseñadores de política de cualquier nivel de gobierno están buscando maneras de entender el rol de la innovación en el desarrollo de sociedades modernas y los marcos sobre los cuales pueden construir sus políticas; en general, buscan “marcos” económicos.

Con frecuencia comienzan con productos, procesos, mercados, recursos y organizaciones. Pero la innovación no es solamente un fenómeno económico, sino también un fenómeno social. (Rogers, 1983), en su libro difusión de innovaciones, analiza cómo se comunican, adoptan y adaptan las innovaciones.

En particular, establece la distinción entre un inventor, el individuo que genera una nueva idea y el innovador quien disemina la idea a aquellos que la implementan. La innovación es en buena medida un asunto de comunicación y otro de invención. En la mayoría de los casos la innovación se percibe como una innovación tecnológica.

La innovación es una ventaja competitiva que todos los actores de la productividad deben alentar: las instituciones educativas, las empresas y las instancias gubernamentales. No será por decreto, debe ser a través de un plan estratégico de generación y fomento de la innovación convencidos de que es una ventaja competitiva de carácter urgente. (González, 2008)

Por muchos años la política tecnológica estuvo bajo el “sombra” de la política industrial o de investigación y por ende la de educación. Cuando la política de innovación emergió como un ámbito diferente, se amplió la creencia de que la innovación se deriva de manera natural y sin problemas del descubrimiento científico, por ejemplo, el modelo de innovación lineal. De acuerdo con (González, 2008) el fundamento actual se desarrolla a partir de nuevos marcos, como la economía institucional y evolutiva, las teorías del aprendizaje interactivo y el modelo de innovación interactivo o de redes, que enlaza la oferta con la demanda. Todos esos desarrollos son el fundamento del enfoque de los sistemas de innovación, que proveen un marco conceptual para entender las complejidades del proceso de innovación, los arreglos institucionales que pueden afectarle, y que contribuyen a extender la esfera de creación de políticas de innovación.

## CAPITULO 2: LAS FUERZAS DE LA COMPETITIVIDAD

El modelo de las cinco fuerzas de Porter fue desarrollado en 1979 por Michael Porter, estratega y profesor de Harvard Business School, este modelo se utiliza para identificar y analizar las fuerzas que afectan a un sector de la industria. Según este modelo las empresas deben evaluar las oportunidades y amenazas que plantean los competidores potenciales, la disponibilidad de productos sustitutos en el mercado y el poder de negociación conferida a sus clientes y proveedores. (Redrovan, 2018)

De acuerdo con (Porter M. , 2012), expresa que las cinco fuerzas competitiva se basa en el aumento de recursos y superación, a través de la competencia, este permite establecer un plan estratégico para ejercer cualquier tipo de actividad. Esta teoría se fundamenta en cinco aspectos que deben considerar una empresa para competir dentro del mercado. A continuación se presenta las cinco fuerzas de Porter:



Gráfico 2 Las 5 Fuerzas de Porter (Fuerzas de Mercado)  
Elaboración propia

## **2.1 El poder de los compradores**

Los clientes poderosos, el lado inverso de los proveedores poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen exigen mejor calidad o mejores servicios y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. (Porter M. , 2008)

Si los usuarios son pocos, deben estar muy bien organizados y se ponen de acuerdo en los precios que están dispuestos a pagar por un bien, se genera una amenaza para la empresa ya que estos adquieren la posibilidad de plantarse en un precio específico el cual les parezca oportuno, pero generalmente este sea menor al que la empresa está dispuesta a aceptar. Además, si hay muchos proveedores, los clientes aumentan su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor a un mejor precio y calidad. Por esto, las cosas cambian para las empresas que dan poder de negociación a sus clientes.

## **2.2 Rivalidad entre competidores existentes.**

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. La rivalidad es más intensa cuando:

1. Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.
2. El crecimiento del sector es lento.
3. Las barreras de salida son altas.
4. Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a sus líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico de ese sector en particular.

A pesar de la presencia de las instituciones financieras y otras entidades de cambio de transferencia de moneda, no existe mucha rivalidad entre los competidores, particularmente porque el mercado objetivo son las pequeñas y medianas empresas, además de que existe un gran potencial de diferenciación lo que ayuda a que la rivalidad entre competidores disminuya. Las consultoras extranjeras ofrecen una gama más amplia de servicios pero se enfocan exclusivamente en las grandes empresas. El número de consultoras existentes en la actualidad que ofrecen servicios similares destinados al desarrollo de las empresas y al outsourcing, es muy reducido, por lo cual no se encuentran enfrentadas a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, ni promociones. Cada consultora posee su grupo de clientes fijos, y la oferta de sus servicios se realiza generalmente de boca a boca, por la recomendación de los clientes actuales.

### **2.3 Ingreso de nuevos competidores**

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de participación en el mercado lo que ejerce presión sobre los precios, costos y tasa de inversión necesarias para competir (...). (Porter M. , 2008)

En función del capital necesario para invertirse, no existen barreras de entrada muy fuertes. La principal barrera a la entrada consiste en las desventajas a las que se enfrentan los nuevos competidores, especialmente en lo concerniente a costos, gracias a las economías de escala las empresas existentes resultarán una mejor opción para los clientes. Además de que en este tipo de negocio se presenta con gran fuerza las conveniencias de la curva de experiencia y aprendizaje, aquí se presenta ventaja para las agencias de Western Union en Argentina las que tienen funcionando en el mercado por varios años. En el caso del mercado de servicios de transferencia de moneda es necesario considerar como barrera de entrada a las instituciones financieras. ·

## **2.4 Poder de negociación con los proveedores**

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor por si mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. (Porter M. , 2008)

Este se refiere a la amenaza sobre una industria por parte de sus proveedores, a causa del poder que estos tienen (ya sea por su nivel de concentración, por el tipo de insumos que proveen, por la importancia de estos insumos para los costos de la industria, entre otros). La capacidad de negociar con los proveedores se considera alta en negocios como cadenas de supermercados, pues pueden optar por una gran cantidad de proveedores. Algunos factores asociados con esta fuerza son:

- Número de proveedores en la industria
- Decisión en el precio por parte del proveedor
- Organización de los proveedores.

## **2.5 Amenaza de productos sustitutos**

Un sustituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante distintas formas. Cuando la amenaza del sustituto es alta, la rentabilidad del sector sufre. La amenaza del sustituto es alta si: (Porter M. , 2008)

- Ofrece un atractivo trade off de precios y desempeño respecto del producto o servicio del sector.
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

Los mercados en los que existen muchos productos iguales o similares suponen por lo general una baja rentabilidad. Podemos citar los siguientes factores:

- Comprador propenso a sustituir
- Precios relativos entre los productos

- Facilidad de elección para el comprador
- Nivel de diferenciación entre los productos
- Disponibilidad de sustitutos cercanos
- Suficientes proveedores.

## **2.6 Modelos de competitividad**

A continuación se detalla 2 modelos de competitividad donde se puede apreciar las variaciones de las mismas.

### **MODELO 1**

Para el análisis de la competitividad de la empresa se toma en cuenta las variables que componen la matriz de competitividad que viene conformada por el aspecto empresarial, financiero, comercial, producción, tecnológico, RRHH y adaptación al contexto.

El modelo de análisis integral de la competitividad es función de los factores de la matriz de competitividad y además toma en cuenta la tecnología, factores exógenos relacionados a la macroeconomía, marco legal, responsabilidad social empresarial (RSE) e identidad o definición empresarial. (Vicente, 2009).

Algunos de los exponentes del modelo de análisis integral de la competitividad, son Shumpeter (1954), Huber (1991) y Barney (1991), quienes enfatizan en que se debe trabajar sobre las fuentes que pueden generar ventajas competitivas, con base en la innovación tecnológica, por esta razón, se debe considerar la gestión empresarial, financiera, de recursos humanos, producción y comercial, respectivamente. (Hernández, Flores, & Isaac, 2015).

El modelo de análisis integral de la competitividad se fundamenta en la teoría de la ventaja competitiva, por ello utiliza los factores relacionados con la gestión de la empresa, que es de donde surge el plan estratégico y el uso de las funciones administrativas, como es el caso de la planeación, organización, dirección y control.

La fórmula para la determinación de la competitividad bajo la aplicación del modelo planteado está en función de los factores que se describen a continuación:

- $CM = (C_{Ge} * P_{Ge}) + (C_{Co} * P_{Co}) + (C_{GF} * P_{GF}) + (C_{Gp} * P_{Gp}) + (C_T * P_T) + (C_{SI} * P_{SI}) + (C_{Grrhh} * P_{Grrhh}) + (C_E * P_E) + (C_I * P_I) + (C_{RSE} * P_{RSE}) + (C_{Id} * P_{Id})$

En donde los literales de la fórmula representan lo siguiente:

- C = Calificación
- P = Probabilidad
- CM = Competitividad
- Ge= Gestión empresarial
- Co= Gestión comercial
- Gf= Gestión financiera
- Gp= Gestión de producción
- T= Tecnología
- SI= Sistemas de Información
- Grrhh= Gestión de los Recursos Humanos
- E= Adaptación al entorno o factores exógenos relacionados con la macroeconomía
- I= Marco Institucional o legal
- RSE= Responsabilidad social/ ambiental empresarial
- ID = Identidad o ecuación de definición empresarial. (Hernández, Flores, & Isaac, 2015).

Según la literatura del modelo de análisis integral de la competitividad, los factores que forman parte del mismo, se ponderan de la siguiente manera:

- Ge = 20 puntos
- Co = 10 puntos
- Gf = 10 puntos

- Gp = 10 puntos
- T = 10 puntos
- SI = 10 puntos
- Grrhh = 10 puntos
- E = 5 puntos
- I = 5 puntos
- RSE = 5 puntos
- ID = 5 puntos. (Hernández, Flores, & Isaac, 2015).

Se aplicará una escala de valores que clasifica la competitividad de acuerdo a los siguientes rangos:

- 90-100 puntos: Competitividad excelente
- 80 – 89 puntos: Muy Competitiva
- 70 – 79 puntos: Competitiva
- 50 – 69 puntos: Poco competitiva
- 0 – 49 puntos: No competitiva. (Hernández, Flores, & Isaac, 2015).

El puntaje máximo a alcanzar es de 100 puntos, para el grupo de cada uno de los factores de este modelo de análisis integral de la competitividad, se calificará en un rango de 0 al 100.

Un detalle de los factores que pueden ser analizados en cada una de las categorías descritas en la fórmula se detalla a continuación:

#### Gestión empresarial (Ge)

- Capacidad de conocimiento en el empresario en la unidad del negocio.
- Experiencia en el mercado
- Visión estratégica
- Posicionamiento en el mercado
- Alianzas estratégicas

- Adaptación al cambio y desarrollo
- Ajuste al target del producto
- Innovación
- Sugerencias del cliente
- Plan de negocios

#### Gestión comercial (Gc)

- Plan de Marketing
- Segmento de mercado
- Nicho de mercado y segmento de cliente.
- Política de precios
- Política de ventas
- Estrategias de mercado
- Canales de distribución
- Sistemas de comunicación de mercado
- Categoría de productos
- Satisfacción de clientes

#### Gestión financiera (Gf)

- Condiciones de pago
- Proveedores
- Tasas e impuestos
- Capital propio
- Participación de utilidades
- Presupuesto económico – financiero

#### Tecnológica (T)

- Producción
- Ventas y Comercial
- Sistemas contables y administración

### Marco institucional y legal (I)

- Estructura Legal
- Estructura tributaria
- Estructura de créditos
- Estructura laboral y RRHH
- Estructura Comercial
- Estructura ambiental

### Sistemas de información (SI)

- Control de gestión
- Contabilidad general
- Sistemas contables

### Gestión de RRHH

- Análisis de puesto
- Selección de personal
- Talent Review
- Evaluación de desempeño
- Compensaciones (salarios, incentivos y beneficios)
- Capacitación y calificación
- Desvinculaciones
- Ejes conductores: motivación, liderazgo, cultura organizacional y comunicaciones
- Vínculo con gremios
- Conflictividad laboral

### Responsabilidad Social/Ambiental Empresaria (RSE)

- Compromiso con la comunidad
- Compromiso con el medio ambiente
- Compromiso con el personal y su familia

### Entorno (E)

- Impacto de la situación macroeconómica
- Tendencias sociales
- Impacto de la globalización o regionalización
- Escenario político
- Avance tecnológico

### Identidad o definición Empresaria (ID)

- Visión, misión y valores
- Cultura
- Posicionamiento empresarial

La herramienta de diagnóstico que plantea esta metodología, se basa en el desarrollo de una encuesta que permita la medición de las diferentes variables de la competitividad, la misma que será aplicada a la empresa en análisis, según los componentes del modelo de análisis integral de la competitividad (BDO, 2009), tal como se detalla en el Anexo 1 y se exponen sus resultados en los siguientes ítems:

Tabla 3 Calificación de la empresa bajo el modelo de análisis integral de la competitividad

<b>Componente</b>	<b>Pregunta de la encuesta</b>	<b>Resultado obtenido</b>
Ge	4	56%
Co	1	77%
Gf	7	89%
Gp	7	89%
T	5	85%
SI	6	67%
Grrhh	5	85%
E	3	59%
I	4	56%
RSE	9	59%
ID	3	59%

Fuente: Resultados de la encuesta:

A partir de los resultados de la encuesta, se construye la matriz para conocer los resultados de la competitividad, aplicando la fórmula del modelo de análisis integral de la competitividad:

- $CM = (C_{Ge} * P_{Ge}) + (C_{Co} * P_{Co}) + (C_{GF} * P_{GF}) + (C_{Gp} * P_{Gp}) + (C_T * P_T) + (C_{SI} * P_{SI}) + (C_{Grrhh} * P_{Grrhh}) + (C_E * P_E) + (C_I * P_I) + (C_{RSE} * P_{RSE}) + (C_{Id} * P_{Id})$

Con base en la aplicación de esta fórmula, se obtuvieron las siguientes calificaciones:

Tabla 4 Calificación de la empresa bajo el modelo de análisis integral de la competitividad

<b>Componente</b>	<b>Ponderación (P)</b>	<b>Calificación (C)</b>	<b>Competitividad</b>
Ge	20	56%	11,2
Co	10	77%	7,7
Gf	10	89%	8,9
Gp	10	89%	8,9
T	10	85%	8,5
SI	10	67%	6,7
Grrhh	10	85%	8,5
E	5	59%	2,95
I	5	56%	2,8
RSE	5	59%	2,95
ID	5	59%	2,95
<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>72,05</b>

Fuente: (Medina, 2017). Resultados de la encuesta:

Los resultados de la calificación de la competitividad en la empresa Western Union, indicador 72,05 sobre 100 puntos, que en términos generales significa que la empresa es competitiva, de acuerdo a la escala de valores del modelo de análisis integral de la competitividad.

## **MODELO 2**

El modelo de análisis de competitividad empresarial considera las siguientes áreas de gestión de la empresa: (Jimenez, 2012)

- Gestión comercial

- Gestión financiera
- Gestión de producción
- Ciencia y tecnología
- Internacionalización
- Gestión Gerencial. (Jimenez, 2012).

Dentro de cada área de gestión existen factores que pueden ser analizados por empresas del sector, los factores son los siguientes:

#### Gestión comercial

- Tipo de Mercado
- Tipo de cliente
- Tipo de producto
- Demanda
- Política de precios
- Experiencia en el mercado
- Canales de comercialización
- Participación en el mercado
- Competencia
- Publicidad
- E-commerce

#### Gestión financiera

- Rentabilidad
- Valor patrimonial
- Endeudamiento
- Liquidez
- Fuentes de financiamiento
- Prueba acida
- Flujos de caja
- Crédito

### Gestión de producción

- Capacidad instalada
- Antigüedad de equipos
- Nivel de personal
- Proveedores
- Estructura de costos de producción
- Sistema de Inventarios
- Flexibilidad
- Experiencia productiva

### Ciencia y tecnología

- Inversión en I+D
- Patentes

### Internacionalización

- Exportaciones
- Mercados Potenciales

### Gestión gerencial

- Escolaridad del empresario
- Experiencia en el negocio
- Conocimientos
- Manejo de otros idiomas

Este modelo hace referencia a la Gestión Gerencial y con esta consideración define la competitividad empresarial con la siguiente fórmula del modelo de análisis de competitividad empresarial:

- $Competitividad (CM) = (C G.G. * P G.G.) + (C G.C. * P G.C.) + (C G.F. * P G.F.) + (C G.P. * P G.P.) + (C C.T. * P C.T.) + (C I * P I)$

En donde:

- C = Calificación
- P = Ponderación
- CM = Competitividad
- G.G. = Gestión Gerencial
- G.C. = Gestión Comercial
- G.F. = Gestión Financiera
- G.P. = Gestión de Producción
- C.T. = Ciencia y Tecnología
- I = Internacionalización

Los factores que se encuentran dentro del paréntesis tendrán una calificación máxima de:

- G.G. = 35 puntos
- G.C. = 20 puntos
- G.F. = 15 puntos
- G.P. = 15 puntos
- C.T. = 5 puntos
- I = 10 puntos

El puntaje máximo a alcanzar es de 100 puntos, para el grupo de factores de G.G se calificará en un rango de 0 al 100%, donde:

- 90-100 puntos: Competitividad excelente
- 80 – 89 puntos: Muy Competitiva
- 70 – 79 puntos: Competitiva
- 50 – 69 puntos: Poco competitiva
- 0 – 49 puntos: No competitiva. (Hernández, Flores, & Isaac, 2015).

El análisis de los factores del modelo de análisis de competitividad empresarial, analizado con base en los resultados obtenidos de la encuesta, que se encuentran citados en la tabla 3, indica lo siguiente:

Tabla 5 Calificación de la empresa bajo el modelo de análisis de competitividad empresarial

<b>Componente</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Competitividad</b>
Gg	35	56%	19,6
Co	20	77%	15,4
Gf	15	89%	13,35
Gp	15	89%	13,35
CyT	5	85%	4,25
I	10	56%	5,6
<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>71,55</b>

Fuente: (Medina, 2017). Resultados de la encuesta:

Los resultados de la calificación de la competitividad en la empresa Western Union, mediante el modelo de análisis de competitividad empresarial, indicó 71,55 sobre 100 puntos, que en términos generales significa que la empresa es competitiva.

Al realizar el análisis comparativo entre los dos modelos analizados, se procedió a establecer lo siguiente:

- Resultado de la competitividad con el modelo 1: **72,05 sobre 100 puntos**
- Resultado de la competitividad con el modelo 2: **71,55 sobre 100 puntos**

Luego de comparar los factores de los dos modelos se determina que el modelo 1 se adapta para analizar la competitividad de una empresa de servicios transaccionales puesto que permitirá realizar un diagnóstico de la empresa caso de estudio y a través de este análisis generar estrategias que fortalezcan su competitividad.

**Nota:** Se aclara que no fue necesario el uso de un modelo estadístico o inferencial, para determinar el modelo escogido, debido a que se empleó los

métodos valorados según una escala por peso, como se describió en este apartado.

## **CAPITULO 3: EL MERCADO FINANCIERO EN ARGENTINA**

Después de décadas de fuerte regulación del mercado financiero, la reforma de 1977 tuvo como objetivo la liberalización del sistema financiero local. Basándose sobre la teoría económica neoclásica, estaba orientada a reducir la participación e intervención del Estado en el sistema financiero, dejando que los mercados locales e internacionales actuasen con la mayor libertad posible. Como resultado, el sistema financiero argentino pasó por un proceso de profundas transformaciones desde 1977 hasta la crisis de 2001-2002. Dichas transformaciones tendieron a apoyar el modelo económico centrado sobre la valorización financiera, resultando en un sistema más concentrado y extranjerizado, con una estructura poco adecuada para acompañar un proceso de desarrollo económico. A partir de 2002, se producen cambios importantes tanto en las políticas monetaria y cambiaria como en el discurso oficial en materia de política económica. Este trabajo se propone examinar la evolución reciente del sistema financiero con el fin de evaluar hasta qué punto los cambios de política y discurso se han visto reflejados en su estructura empresarial, funcionamiento y marco regulatorio.

### **3.1 Liberación financiera en Argentina**

La liberalización financiera introducida en la Argentina por la dictadura militar, a través de la Reforma Financiera de 1977, impactó fuertemente al sistema financiero. Dichas reformas se profundizaron durante los '90, liberalizando aún más el sistema financiero argentino. En el presente apartado se describe, reseña y

Analiza sintéticamente ese modelo de regulación a partir de la reforma de 1977 y sus consecuencias sobre su estructura y funcionamiento.

Luego de la década de los ochenta -período durante el cual no se realizaron cambios relevantes en el marco legal instaurado con la reforma de 1977- y en

el marco de un contexto internacional signado por un explosivo crecimiento del movimiento internacional de capitales, las reformas financieras se profundizaron en la estructura legal de este país.

En términos generales, el sistema financiero argentino registró un importante crecimiento durante los años '90 estimulado por la entrada de capitales y por la remonetización inducida a partir de caída en la tasa de inflación.

Sin embargo, la expansión de la actividad bancaria no fue un proceso lineal: a lo largo de la década el sistema se vio sometido a una serie de shocks que produjeron reversiones en su crecimiento y cambios estructurales que redefinieron la naturaleza de su expansión.

Durante los primeros años del período, los principales cambios regulatorios que impactaron en la estructura del sistema financiero fueron la Ley de Convertibilidad, la reforma de la Carta Orgánica del Banco Central, los cambios en la ley de Entidades Financieras y la adopción de regulaciones prudenciales de acuerdo con las normas de Basilea. A partir de la ley de Convertibilidad y la modificación de la Carta Orgánica del BCRA se fijó la paridad cambiaria, obligando al Banco Central a respaldar la base monetaria en un 100% con reservas internacionales y se establecieron severos límites en el otorgamiento de redescuentos y las operaciones de mercado abierto. Al mismo tiempo, se limitó drásticamente la función del BCRA como prestamista de última instancia, restringiendo la función de la institución a regular la oferta monetaria a través de operaciones de pase y cambios en las reservas internacionales o requisitos de encaje.

Adicionalmente, se eliminó la garantía de depósitos provista por el estado a partir de la eliminación del artículo N° 56 de la ley de Entidades Financieras sobre "Régimen de Garantías". En el año 1994 se eliminaron los requisitos adicionales para las entidades de capital extranjero, otorgando igualdad de tratamiento a los bancos extranjeros respecto de los nacionales. Así, se incentivó la extranjerización del sistema financiero facilitando las normas y controles para la entrada de estas instituciones y la expansión de las ya

existentes en el país, estimulando también la conformación de conglomerados financieros. Desde el gobierno se sostuvo que la llegada de bancos internacionales dotaría de mayor estabilidad al sistema y, ante una eventual crisis, las casas matrices actuarían como prestamistas de última instancia. También se argumentaba que, en el nivel “micro”, se lograrían ganancias de eficiencia mediante la incorporación de tecnología, métodos de organización y nuevos productos y servicios.

Otro rasgo característico de la década fue la expansión del segmento dolarizado del sistema financiero doméstico, incentivada por diversos cambios normativos e institucionales que otorgaron mayor seguridad jurídica a los depósitos en moneda extranjera.

Los principales fueron la obligación de las entidades financieras de devolver los depósitos en la misma moneda en que habían sido recibidos, la prohibición al BCRA de disponer de estos fondos, la plena libertad otorgada a las entidades financieras para la asignación del crédito en pesos y dólares, y la desregulación del mercado bursátil (en particular, la autorización a entidades financieras y empresas a emitir obligaciones negociables en moneda extranjera). En el nivel más general, la libre convertibilidad del peso, la nueva Carta Orgánica del BCRA y el mayor acceso de los bancos argentinos al mercado internacional de capitales también fueron factores relevantes. Así, el incremento en la demanda de activos financieros internos mostró un sesgo hacia los instrumentos denominados en dólares.

Un punto de inflexión en materia regulatoria se da a partir de la crisis mexicana de 1994, que generó un efecto de contagio sobre las economías emergentes (“efecto tequila”) y culminó con la quiebra de diversos bancos nacionales. A partir de esta crisis se cuestiona la solvencia del sistema financiero nacional y comienza un período de reestructuración, incrementándose aún más su grado de concentración. Las autoridades disponen el fortalecimiento del marco regulatorio en línea con las regulaciones de tipo prudencial, pero también dejando de lado algunos rasgos rígidos del esquema anterior a fin de reestablecer una red de seguridad mínima con la cual apoyar al sistema

bancario. Esta red incluyó poderes más amplios para que el BCRA pudiera asistir financieramente a las instituciones en dificultades y para que considerara diversas alternativas de saneamiento para los bancos con dificultades. En abril de 1995 se crea el Sistema de Seguro de Garantía de los Depósitos, que constituyó un sistema de seguro limitado, obligatorio y oneroso, con el objeto de cubrir los riesgos de los depósitos bancarios

Esto dio como resultado La reforma financiera de 1977 y posteriores modificaciones tuvieron un impacto profundo sobre el sistema financiero argentino. En algunos aspectos, dicho impacto, tal como lo evidencian los datos que presentamos a continuación, confirma la investigación crítica sobre la liberalización financiera presentada en apartados anteriores.

Antes de presentar algunos resultados empíricos de la liberalización financiera, corresponde un breve comentario sobre los datos financieros del período 1977-2008 que se caracteriza por una alternancia de etapas de estabilidad relativa y períodos de crisis de diversos grados de profundidad.

Ciertas variables financieras, como por ejemplo tasas de interés, depósitos y créditos del sistema financiero, manifiestan gran volatilidad durante los períodos de crisis, en algunos casos con variaciones extremas.

## **CAPÍTULO 4: ESTUDIO DEL CASO:**

### **“Competitividad Western Union en Argentina”**

#### **4.1. Qué es Western Union**

Con una historia de 150 años dedicados a conectar a las personas en los momentos más importantes, Western Union continúa con su objetivo de influir en el mundo en el que vivimos.

Uno de los componentes relacionados con el modelo de competitividad 1 de análisis integral, escogido para realizar el estudio del caso, manifiesta que Western Union tiene experiencia en el mercado y como parte de su visión estratégica, ofrece una de las maneras más sencillas para que las familias y amigos puedan enviar dinero y estar conectados casi en cualquier parte del mundo. Esto es el resultado de las relaciones que hemos establecido durante muchos años. Nos enorgullecemos de estar cerca de nuestros consumidores. Junto con nuestros agentes, hablamos el mismo idioma de nuestros clientes y convivimos en sus vecindarios o comunidades.

Y compartimos sus culturas. Cada uno es una parte importante en la vida del otro. En consecuencia, nuestros agentes y empleados son como embajadores. Son embajadores de confianza, responsabilidad y esperanza. Ellos son una manifestación viva y concreta de lo que somos como empresa y de todo lo que representamos.

Actualmente, esta organización ha sido reconocida como una compañía innovadora en servicios financieros, The Western Union Company, junto con sus empresas afiliadas Orlandi Valuta y Vigo, se ha convertido en un líder de la industria de la transferencia mundial de dinero con más de 445.000 agentes en 200 países y territorios. Desde los orígenes de nuestra emblemática empresa de telegramas, nuestros servicios se expandieron y evolucionaron en 1871

para ofrecer la transferencia electrónica de dinero, como fundamento de la gestión comercial, según el modelo de análisis integral de la competitividad. En la actualidad, Western Union ofrece servicios de giro postal, transferencia de dinero, pago y prepago, como parte de la estrategia para la captación del mercado. Si bien el telegrama ya es cosa del pasado, continuamos con una larga historia de conectar a las personas, ya sea a la vuelta de la esquina o en todo el mundo, con servicios financieros rápidos, confiables y convenientes. (Western Union , 2001)

#### 4.2. Valores Corporativos de WE



Gráfico 3 Valores Corporativos de Western Union  
Elaboración propia

#### 4.3. Resultados de la Gestión Financiera de WE, según modelo de competitividad 1

Tabla 6 Resumen financiero LY WE - Sep 2018

Margen bruto TTM	40,18%
Margen operativo TTM	10,64%
Margen de utilidad neto TTM	6,17%
Rentabilidad sobre fondos propios TTM	4,4%

■ Ingresos totales    ■ Resultado atribuido al grupo

Fuente: Informe Financiero Western Union Global

Tabla 7 Estado de Resultado, *LY WE – Sep 2018*

Período terminado:	30.09.2018	30.06.2018	31.03.2018	31.12.2017
Ingresos totales	1387,8	1411,1	1389,4	1438,3
Beneficio bruto	571,4	562,4	559,8	567,4
Resultado de explotación	302,6	283,6	264,9	-252,5
Resultado atribuido al grupo	208,6	217,6	213,6	-1120,9

Fuente: Informe Financiero Western Union Global

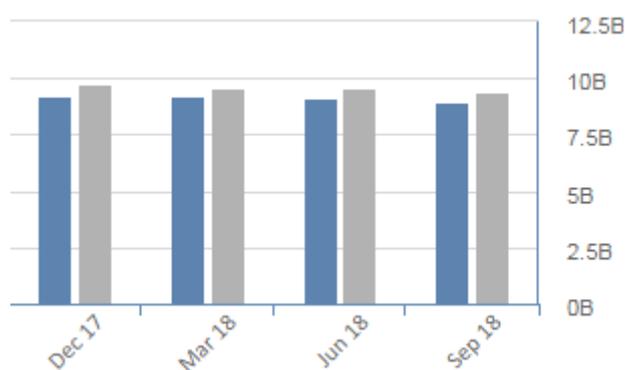


Gráfico 4 Balance *LY WE – Sep 2018*

Fuente: Informe Financiero Western Union Global

Tabla 8 Balance, *LY WE a Sep 2018*

Período terminado:	30.09.2018	30.06.2018	31.03.2018	31.12.2017
Total activos	8989,6	9115,6	9188	9231,4
Total pasivo	9404,9	9566,9	9563,8	9722,8
Patrimonio neto	-415,3	-451,3	-375,8	-491,4

Fuente: Informe Financiero Western Union Global

Tabla 9 Cash Flow, LY WE – Sep 2018

Período terminado:	30.09.2018	30.06.2018	31.03.2018	31.12.2017
Período:	9 Meses	6 Meses	3 Meses	12 Meses
Flujos de efectivo de las actividades de explotación	518,5	298,7	132,7	735,8
Flujos de efectivo de las actividades de inversión	-229,8	-68,7	-32,9	-204,6
Flujos de efectivo de las actividades de financiación	-356,4	-124,4	9,5	-570,5
Variación neta del efectivo y equivalentes	-67,7	105,6	109,3	-39,3

\* En millones de USD (excepto para los elementos por acción)

Fuente: Informe Financiero Western Union Global

Argentina ocupa uno de los segundos lugares en envío de remesas al exterior.

Tabla 10 Países de Origen de Remesas - Sep 2017

PAÍS	USD MILLONES
España	202,0
Argentina	94,7
Estados Unidos	74,7
Brasil	11,7
Chile	6,6
Alemania	5,0
Italia	3,3
Francia	2,6
Japón	2,5



Total: **USD 431,2 millones** (incluye otros países con envíos menores).

Fuente: Anexo estadístico del BCP (Diario Ultima Hora)

Tabla 11 Saldos de Remesas / Afectación al PIB

Argentina - Remesas de migrantes					
Fecha	Saldo remesas (M.\$)	Remesas recibidas (%PIB)	Remesas recibidas (M.\$)	Remesas enviadas (%PIB)	Remesas enviadas (M.\$)
2017	-3.272,8	0,11%	688,1	0,62%	3.960,9
2016	-3.225,2	0,10%	541,7	0,68%	3.766,9
2015	-3.133,5	0,08%	483,1	0,56%	3.616,6
2014	-3.043,8	0,09%	499,6	0,63%	3.543,3
2013	-2.874,2	0,09%	532,4	0,56%	3.406,7
2012	-2.151,5	0,10%	572,8	0,47%	2.724,2
2011	-2.163,9	0,13%	690,3	0,54%	2.854,2
2010	-1.883,4	0,15%	639,0	0,59%	2.522,4

Fuente: Banco Central de la República de Argentina

**MATRIZ DE RESULTADOS**

<b>Componentes del Modelo 1</b>	<b>Resultados</b>
<b>Gestión empresarial:</b> Visión estratégica Experiencia en el mercado Innovación	Envío de dinero y conexión familiar 150 años Servicios financieros de transferencia de dinero
<b>Gestión comercial:</b> Segmento del mercado  Estrategia de mercado	España y Estados Unidos con 202 y 95 millones, son los países de origen de las remesas Giro postal, transferencia de dinero, pago y prepago
<b>Gestión financiera:</b> Indicadores financieros  Capitales	Margen bruto: 40,18% Margen operativo: 10,64% Margen neto: 6,17% Activos: 9.231,4 (en miles de dólares) Pasivos 9.722,8 (en miles de dólares) Variación neta del efectivo a 3 meses: 109,3
Marco institucional y legal	Marco legal financiero de la República de Argentina
Responsabilidad Social	abarcando plazas de consumidores potenciales y descubrir los promitentes clientes
Recurso humano	Gran preparación para poder responder a las exigencias de sus clientes corporativos

#### **4.4. WE con representación en Argentina**

Para el año 2019 el grupo norteamericano Western Union expandirá sus operaciones en la Argentina con la apertura de 100 locales en un año, en el marco de un plan de crecimiento que le demandará inversiones cercanas a los u\$s10 millones.

La empresa de servicios de envío de dinero internacionales informó que los primeros 50 locales destinará u\$s3 millones del total y que para esa primera etapa incorporó unos 170 empleados, que se sumarán a los más de 1000 que trabajan en todo el país, lo que representa un crecimiento del 20% de su plantilla laboral. (iprofesional)

El objetivo es reforzar su presencia para la atención al público en puntos claves de la Argentina como la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, zonas del Gran de Buenos Aires, Córdoba, Neuquén, Mendoza, Salta y Tucumán.

“Desde Western Union y Pago Fácil (empresa que adquirimos en 2006) está muy enfocada en el crecimiento de la red de atención a clientes y de nuestro equipo de colaboradores con el firme objetivo de seguir mejorando la experiencia de nuestros clientes”, aseguró Maximiliano Babino, vicepresidente y Gerente General de Western Union en América del Sur.

Con los nuevos puntos de atención, la red de locales propios alcanza un total de 228 a nivel nacional, a los cuales se les suman los agentes de representación en toda la Argentina.

Según datos de la propia compañía, Western Union y Pago Fácil atienden mensualmente a cuatro millones de personas en 5.200 locales de todo el país brindando servicios como pagos de facturas y también envíos de dinero internacional y nacional.

A nivel cobro de impuestos y servicios, anunció un acuerdo para comenzar a operar con la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires (ARBA)

que hasta el momento sólo podían ser pagados a través de entidades bancarias.

“Estamos trabajando para poder ofrecer también en la Argentina toda la innovación digital de Western Union con el objetivo de lanzar nuevos productos y servicios al cliente, así como nuevos canales de pago lo cual supuso una inversión de u\$s2 millones”, subrayó Babino.

En este sentido, presentó nuevas herramientas digitales para poder enviar y recibir dinero directamente en cuenta bancaria en más de 50 países, incluyendo a la Argentina.

“Las condiciones del mercado local favorecen la estrategia multi-canal que es una de las prioridades para nuestra compañía que está dispuesta a ofrecer distintas alternativas para el envío y recepción de dinero a nuestros clientes, muchos de los cuales operan bancarizados a través de sus cuentas”, concluyó el ejecutivo.

#### **4.5. WE en la actualidad en Argentina**

Realizando un análisis en el último año a Septiembre 2018 se puede discutir que la multinacional está sumida en un derrotero que complica su negocio en Argentina. Entre las distintas disposiciones que aplicó desde octubre del 2011 (cuando comenzaron las restricciones cambiarias), la empresa limitó los montos a girar, y luego los destinos, interrumpiendo las transferencias a Europa, Asia, África, y Estados Unidos.

Con la actualización del tarifario a costes astronómicos, la firma pasó a ser de las más caras del rubro en Argentina y ya es el servicio más oneroso que ofrece en el mundo.

De esta forma, las nuevas comisiones que aplica Western Union para el envío de dinero hacia los países de Latinoamérica permitidos oscilan, desde este

mes, entre el 40% al 50% más IVA. A modo de ejemplo, si se desea girar u\$s300, se deberá pagar un costo adicional de alrededor de u\$s150.

Antes de las restricciones cambiarias y de la aplicación del cerrojo a la salida de capitales al exterior, el tarifario de la empresa se encontraba a niveles más razonables. Si se deseaba girar a dinero a Bolivia, Chile, Paraguay, Brasil, etc., los montos oscilaban desde los u\$s5 para transferencias en minutos a los u\$s60, y podían alcanzar el 5% más u\$s3, dependiendo del país y de cuánto se deseaba enviar.

Desde las agencias de Western Union, los empleados de la compañía confirman que con las tarifas vigentes casi no se efectúan transferencias al exterior.

Ahora bien, las diferencias de precios son significativas con otras empresas que ofrecen la misma prestación. En el caso de MoneyGram, para girar unos u\$s300, la comisión por el servicio para las transferencias de "10 minutos" que figura en su página web es de u\$s9, dependiendo del destino.

Por lo tanto, aquellos que deseen girar plata en moneda extranjera deberán buscar otras alternativas o pagar el sideral aumento de costos verificado en el tarifario de Western Union. El significativo encarecimiento del servicio afecta fundamentalmente a los ciudadanos bolivianos, paraguayos, peruanos, uruguayos o de otros países latinoamericanos que necesitan ayudar económicamente todos los meses a sus parientes.

## CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones de la Investigación

A partir de los resultados del análisis, se observó la competitividad que ha tenido Western Union en Argentina, el cual se basó en primer lugar en el servicio al cliente, seguido del precio del servicio, sin dejar a un lado la infraestructura tecnológica y física.

Se determina a través de la encuesta que el servicio al cliente es el factor que más contribuye a la competitividad la empresa a nivel nacional.

Dentro del análisis de competitividad que se realizó en el capítulo 2, en donde se centra en 2 escenarios posibles que se pueden implementar para potencializar el posicionamiento de WE en el mercado argentino, se sugirió optar por el modelo 1, el cual arma el enfoque más específico a cada una de las áreas de la empresa. Este modelo integral diseña una formulación sencilla que apunta al engranaje de la matriz productiva propio de la empresa en la inserción del método de apoyo que pueda priorizar la competitividad.

Entre los componentes destacados de este modelo integral de competitividad 1, se hace referencia a que WE tiene más de 150 años de experiencia en el mercado, cuya visión estratégica es el envío de dinero y conexión familiar, innovando los servicios financieros de transferencia de dinero.

Se observó como parte de este modelo 1, en lo relacionado a la gestión comercial que España y Estados Unidos con 202 y 95 millones, son los países de origen de las remesas, de mayor relevancia, quienes realizan giros postales, transferencias de dinero, pago y prepago, como estrategias para captar mercado.

Con respecto a la gestión financiera, se observaron márgenes brutos de 40,18%, margen operativo de 10,64%, margen neto de 6,17%, activos de

9.231,4 (en miles de dólares), pasivos de 9.722,8 (en miles de dólares), variación neta del efectivo a 3 meses: 109,3, con apego al marco legal financiero de la República de Argentina.

Los resultados del mismo modelo 1, mostraron que el Recurso Humano cuenta con una gran preparación para responder a las exigencias de sus clientes corporativos, porque para poner un servicio a disposición del cliente final, previamente hay un desarrollo tecnológico que permite salir a producción en tiempos relativamente bajos, a pesar que su soporte técnico posterior solo fue calificado como bueno.

La Responsabilidad Social desarrolla un papel importante en la implementación de este modelo, porque se vincula a la expansión de la industria de transferencia de dinero y tiene como objetivo el abarcar plazas de consumidores potenciales y descubrir los promitentes clientes.

La gestión exitosa de ventas del cliente actual, permite realizar actividades para incrementar las ventas de la empresa y lograr una alta preferencia en el largo plazo.

La transparencia y la calidad del servicio figuran como uno de los factores que contribuyen a la competitividad y que permiten hacer el producto diferenciador de la empresa.

El sector de los servicios transaccionales tiene gran potencial en Argentina a pesar de la crisis financiera que está atravesando el país, WE ha logrado adaptarse positivamente a las exigencias actuales del mercado y basa su principal fortaleza en el respaldo que da la marca Western Union Global la cual ha permitido concretar convenios con empresas importantes.

## **5.2. Recomendaciones de la Investigación**

Se puede deducir por el método aplicado en el análisis de la investigación que existe un gran riesgo en la entrada de nuevos competidores por lo que se

recomienda buscar nuevos productos que permitan mantener el reconocimiento del posicionamiento de marca en el mercado argentino, hasta observar el mejoramiento de la banca y el sector financiero en Argentina.

La constante realización de investigación de mercado que ayuda a obtener respuestas rápidas sobre el comportamiento del peso argentina frente a las demás monedas en el mundo, soportaran la aceptación de WE en los clientes potenciales que hacen uso del servicio.

WE Global tiene un buen reconocimiento por sus valores e identidad corporativa pero no obstante hay que realizar cambios estructurales y de orden que empujen y motiven la apertura de estos servicios, principalmente a la migración masiva que se ha observado en los últimos años.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Harvard Business Review , A. (2012). Las 5 fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia por Michael Porter. *Harvard Business Review America Latina*, 15.
- AECA. (2010). *Un enfoque globalizado*. Obtenido de Recuperado de <http://www.aeca.es/pub/documentos/po4.htm>.
- Alcaraz, R. (1995). *Negocios de emprendedores*. California: Graw Hill Interamericana.
- Arias. (1979). *Administración de personal*. Obtenido de Administración de personal: <http://www.monografias.com/trabajos93/la-administracion-de-personal/la-administracion-de-personal.shtml>
- Arias, F. (1979). *Administración de Recursos Humanos*.
- Arriaga, R., Conde, R., & Estrada, J. (1996). Las formas asociacionistas para la micro, pequeña y mediana industria. En *Una evolución de la empresa integradora* (págs. 2(29), 3-28). México, D.F.: Análisis Económico.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. (2001, pp 625-641). *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*. *Journal of Management*.
- BDO. (Diciembre de 2009). Obtenido de [http://tiemposmodernos.weebly.com/uploads/6/3/1/3/6313332/competitividad\\_empresarial.pdf](http://tiemposmodernos.weebly.com/uploads/6/3/1/3/6313332/competitividad_empresarial.pdf)
- Bednar, J. (9 de September de 2013). Generation Next. *The Modern Office*, pág. 2.
- Biro, M. M. (2018). *¿Los millennials destruyeron los horarios de trabajo?* Obtenido de *¿Los millennials destruyeron los horarios de trabajo?*: <https://www.entrepreneur.com/article/273260>
- Cecarm. (Febrero de 2014). *Tu plan de marketing en redes sociales y estrategias* . Obtenido de <http://www.cecarm.com/tu-plan-de-marketing-en-redes-sociales-implantacion-y-estrategias.pdf-6121>
- Chalupowicz, G. (Noviembre de 2005). *Analysis of The 2011 Performance of The Big Four Firms – Deloitte, KPMG, E&Y and PwC*. Obtenido de *Analysis of The 2011 Performance of The Big Four Firms – Deloitte, KPMG, E&Y and PwC*:

[https://es.wikipedia.org/wiki/Big\\_Four\\_\(consultor%C3%ADa\\_y\\_auditor%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Big_Four_(consultor%C3%ADa_y_auditor%C3%ADa))

- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. En *Administración de Recursos Humanos*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Chruden, & Sherman. (1987). *Administración de Personal*. South-Western Publishing.
- Coduri, E. (2017). *El mercado necesita mas simplificación*. Obtenido de El mercado necesita mas simplificación: <https://www.cronista.com/management/Eduardo-Coduri-CEO-de-EY-El-mercado-necesita-una-simplificacion-20170322-0023.html>
- Cohen, A. (1994). *La Creatividad de Andy*. Birmingham, AL,.
- De la Fuente, S., & Muñoz, C. (2003). *Ventaja competitiva: ¿Actividades o recursos?* Panorama socioeconómico, (026). Chile.
- De la Rosa, E. G. (1995). *LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos38/investigacion-cualitativa/investigacion-cualitativa2.shtml>
- Dunning, J. (1973). *Economía y Política*. . México, DF, México: Fondo de Cultura Económica.
- Endred. (2017). *Características de los Millennials en el mundo laboral*. Obtenido de Características de los Millennials en el mundo laboral: <https://www.edenred.es/blog/caracteristicas-de-los-millennials/>
- Ernest Young. (2018). Obtenido de Recuperado: <http://www.ey.com/ar/es/careers/experienced/joining-ey#fragment-0-na>
- Ernst & Young. (2017). *Reporte Integrado de Sustentabilidad*. EY Argentina. Obtenido de Reporte Integrado de Sustentabilidad. EY Argentina: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-reporte-integrado-de-sustentabilidad-2017/\\$FILE/ey-reporte-integrado-de-sustentabilidad-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-reporte-integrado-de-sustentabilidad-2017/$FILE/ey-reporte-integrado-de-sustentabilidad-2017.pdf)
- Expansión. (2018). *La inmigración en Argentina crece en 78.222 personas*. Obtenido de Argentina - Inmigración: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/argentina>
- Fernández, J. (1995). *El Proceso Administrativo*. New York.

- Galan, J., & Vecino, J. (1997). Las fuentes de rentabilidad de la empresa. *Europes de dirección y economía de la empresa*,.
- Gómez, P. (2008). *Plan General de Contabilidad de Pymes*. México, DF: Prentice Hall.
- González, I. (2008). La innovación ventaja competitiva en las pymes. *Pyme Hoy*.
- Grupo Soluciones Horizonte (GSH). (2009). *ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Obtenido de ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO: <https://www.gsh.com.co/blog/talento-humano>
- Hall, R. (1987). *Organizaciones, Estructura y Proceso*. México, DF, : California Management Review.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte*. Barcelona: PAIDOTRIBO.
- Heredia, J. (2004). *La gestión de la fábrica, modelos para mejorar la competitividad*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Hernández, F. (2007). *Propuesta de un Modelo Estratégico de Globalización económica para el municipio*. Obtenido de Nuevo Laredo, México: Recuperado de <http://www.caei.com.ar/ebooks/ebook27.pdf>.
- Hoskisson, r. (s.f.).
- Hoskisson, R., Hitt, M., Wan, W., & Yiu, D. (1999, pp 417-456). *Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum*. . Journal of Management, .
- Hurtado, & Toro. (1998). *LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA*. Obtenido de LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA: <http://www.monografias.com/trabajos38/investigacion-cualitativa/investigacion-cualitativa2.shtml>
- Hurtado, S. (31 de Agosto de 2017). *¿Cómo el turnover perjudica la estabilidad de la compañía?* Obtenido de *¿Cómo el turnover perjudica la estabilidad de la compañía?*: <http://es.eadbox.com/como-el-turnover-perjudica-la-estabilidad-de-la-compania/>
- iprofesional. (s.f.). *Western Union expande en la Argentina su red de locales para envío de dinero al exterior*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/insider/281120-western-union-ciudad->

- autonoma-tucuman-Western-Union-expande-en-la-Argentina-su-red-de-locales-para-envio-de-dinero-al-exterior
- Jericó, P. (Mayo de 2017). *La importancia de captar y retener el talento en tu empresa*. Obtenido de La importancia de captar y retener el talento en tu empresa: <https://recursos-humanos.infojobs.net/la-importancia-del-talento>
- Jimenez, M. (2012). Modelo de competitividad empresarial. *Umbran Cientifico numero 009*, 125.
- Johnson, M. (Marzo de 2015). *Stop Talking About Work/Life Balance!* Obtenido de TEQ and the Millennial Generation: <file:///C:/Users/Oscar/Downloads/111439515.pdf>
- Julia Scherba de Valenzuela, P. (30 de Julio de 2002). *Qué es un "marco teórico?"*. Obtenido de Qué es un "marco teórico?": <http://www.unm.edu/~devalenz/handouts/MARCO.html>
- Lowson, R. (2003, pp 538-549). *The nature of an operations strategy: Combining strategic decisions from the resource-based and market-driven viewpoints*. Management Decision .
- Martínez, S. (2010). Un modelo causal de competitividad. *Europeas de dirección y economía de la empresa*.
- Massot, D. (08 de Abril de 2018). *Los "millennials" cambian las malas costumbres de las empresas*. Obtenido de Los "millennials" cambian las malas costumbres de las empresas: <https://es.aleteia.org/2018/04/08/los-millennials-cambian-las-malas-costumbres-de-las-empresas/>
- McFarland, D. (20 de Septiembre de 2002). *Concepto de la administración de personal* . Obtenido de Concepto de la administración de personal : <https://www.gestiopolis.com/concepto-administracion-personal/>
- Mobley, W. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Montes y González. (2006). *Selección de Personal. La Búsqueda del Candidato Adecuado*. España: ideaspropias.
- Navassi, G. (28 de Octubre de 2013). *Administración del Personal*. Obtenido de Administración del Personal: <http://www.5consultores.com/innovacion-rh-administracion-personal/>

- OECD. (2010). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Obtenido de Organización para la Competitividad y Desarrollo Económico, (OECD): Recuperado de [http://www.conacuyt.gob.sv/indicadores%20Academcio/de\\_Oslo%2005.pdf](http://www.conacuyt.gob.sv/indicadores%20Academcio/de_Oslo%2005.pdf)
- OECD. (2010). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. En (. Organización para la Competitividad y Desarrollo Económico. Recuperado de [http://www.conacuyt.gob.sv/indicadores%20Academcio/de\\_Oslo%2005.pdf](http://www.conacuyt.gob.sv/indicadores%20Academcio/de_Oslo%2005.pdf).
- Orrell, L. (Mar de 2015). *Generation gaps* . Obtenido de Generation gaps : <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=100775257&lang=es&site=ehost-live>
- Ortega, C. (18 de Enero de 2017). *Millennials: ¿Emprendedores o empleados?* Obtenido de <http://www.youngmarketing.co/millennials-empleados-o-emprendedores/#ixzz58HTHcl9b>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley. New York.
- Porter, M. (1979, pp. 137-145). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (1980). "Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability". *Financial Analysts Journal*,.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: NY The Free Press.
- Porter, M. (1995). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitions*. Austin, TX, Estados Unidos:: Simon & Schuster,.
- Porter, M. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: With a new introduction*. New York: Prensa Libre .
- Porter, M. (Enero de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Obtenido de Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia: [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review,.
- Redrovan, M. C. (27 de 04 de 2018). *Repositorio Universidad Nacional de Chimborazo Modelo estratégico de Michael Porter en las micorempresas textiles de confeccion de ropa deportiva en la ciudad de Riobamba*. Obtenido de [www.unach.edu.ec:dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2374/1/UNACH-IPG-GEMP-2015-0019.pdf](http://www.unach.edu.ec:dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2374/1/UNACH-IPG-GEMP-2015-0019.pdf)
- Reta, M. (2008). Políticas para la competitividad. México: Pyme Hoy. .
- Rogers, E. (1983). Difusión de las innovaciones. Manhattan, NY Estados Unidos.: Prensa libre.
- Sáenz de Viteri Arranz, D. (2000). El potencial competitivo de las empresas: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. . Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa.
- Salas, M. (1993). Economía liberal. Barcelona, España: Amazon Kindle.
- Siliceo, A. (1997). *Capacitación y Desarrollo de Personal*.
- Sirikrai, S. (2006, pp 71-83). *Industrial competitiveness analysis: Using the analytic hierarchy process*. The Journal of High Technology Management Researc.
- Sousa, J. (2008). Inovação na gestão das PME tem de ser permanente. Vida Econômica.
- Suarez, T. (2001). *La validez de la pequeña empresa como objeto de estudio*. México, DF: UAM.
- Terlato, A. (2014). Motivación y productividad en empresas argentinas. Buenos Aires.
- Trespacios, Vásquez, & Bello. (2005). *Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones de marketing*. Obtenido de Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones de marketing: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3948.pdf>
- Turelli. (28 de Julio de 2015). Proyecto Empresarial. *Las generaciones X, Y y Z: O te adaptas o mueres*.

- Universia. (04 de Septiembre de 2017). *Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Obtenido de Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa: <http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>
- VERUM. (07 de Mayo de 2016). *Las Big Four*. Obtenido de Las Big Four: <http://www.verumasesores.com/las-big-four/>
- Vicente, M. (2009). *Competitividad empresarial*. BDO ARGENTINA.
- Wallentin, N. (2017). *Millennials y empresas: el reto de adaptarse a una nueva realidad*. Obtenido de Millennials y empresas: el reto de adaptarse a una nueva realidad: <https://www.entrepreneur.com/article/273779>
- Wayne, Mondy, Noe, & Ayne. (1997). Administración de Recursos Humanos. En *Administración de Recursos Humanos* (pág. Pág.4). México: Prentice-Hall.
- Wernerfelt, B. (1984, pag. 5). *A resource-based view of the firm*. . Strategic Management Journal.
- Western Union . (2001). Obtenido de <https://empleos.net/cr9/westernunion/>

## Anexos

### Anexo 1: Datos Encuestados y Resultados

1.- ¿Utiliza usted los servicios de una empresa de transferencia para enviar dinero a otras ciudades o países?

Tabla 12 Pregunta de Encuestas

Encuestados		
SI	296	77%
NO	58	15%
A VECES	30	8%
	384	

Elaboración propia

\*\* Si su respuesta es "NO", no continua la encuesta.

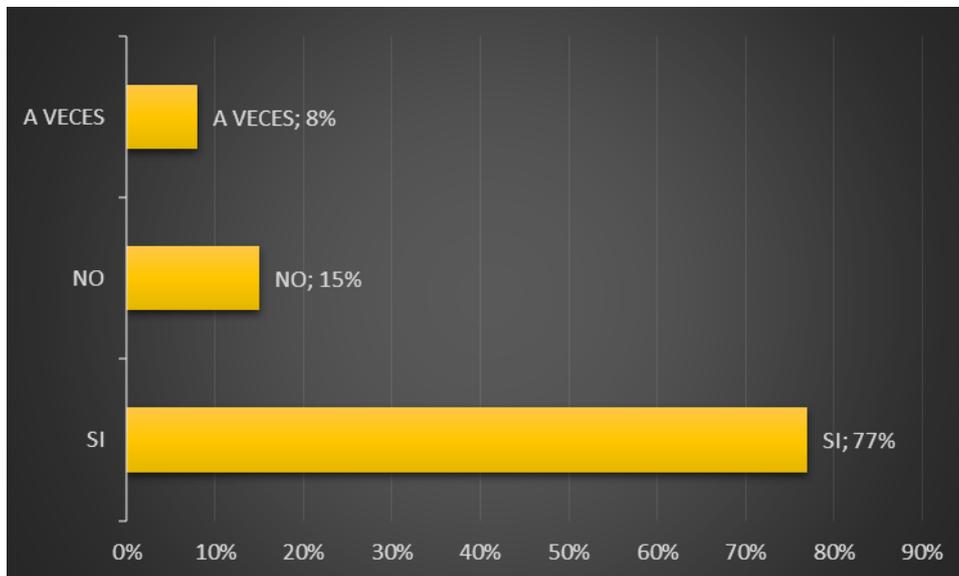


Gráfico 5 Representación gráfica de la pregunta 1 del cuestionario  
Elaboración propia

Se realizó un cuestionario de 10 preguntas para conocer la satisfacción de los clientes de Western Union por el servicio que han recibido. En la gráfica 5 se muestra al 77% del total de encuestados que utilizan los servicios de una empresa de transferencia para envío de dinero a sus seres queridos y/o pagos. Dentro del resto de preguntas no participa los que contestaron NO, quiere decir que un total de 326 personas forman parte del resto de la encuesta.

2.- ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de una empresa de transferencia de dinero?

Tabla 13 Pregunta de Encuestas

Encuestados		
Diaria	42	13%
Semanal	127	39%
Mensual	137	42%
Trimestral	20	6%
	326	

Elaboración propia

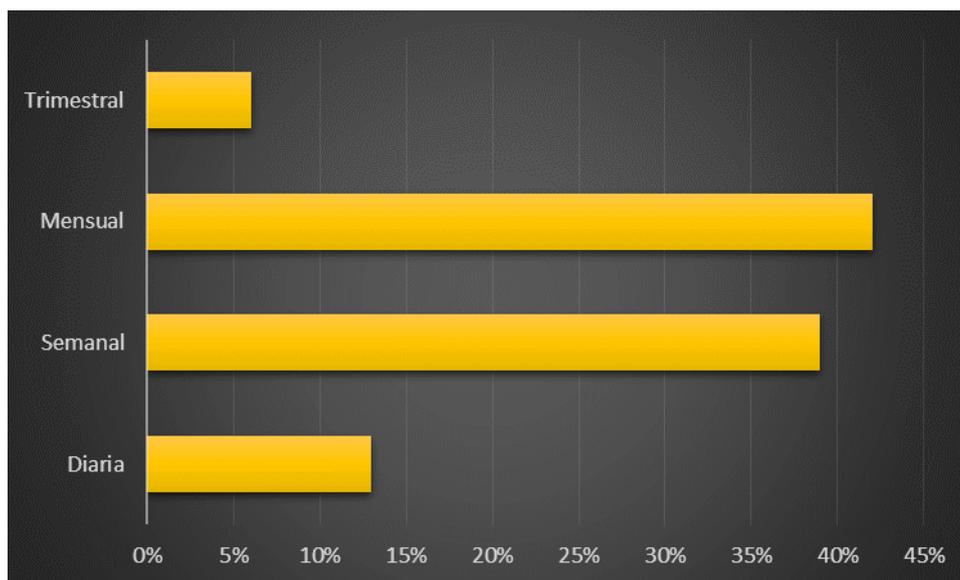


Gráfico 6 Representación gráfica de la pregunta 2 del cuestionario  
Elaboración propia

El enfoque de la frecuencia de envíos es mensual y se basa en que los inmigrantes o usuarios de WE procuran ahorrar el costo por transacción y no involucrar otros gastos adicionales.

3.- ¿Cuan satisfecho se encuentra de utilizar este tipo de servicios?

Tabla 14 Pregunta de Encuestas

	Encuestados	
Totalmente insatisfecho	16	5%
Insatisfecho	36	11%
Indiferente	82	25%
Satisfecho	137	42%
Totalmente Satisfecho	55	17%
	326	

Elaboración propia

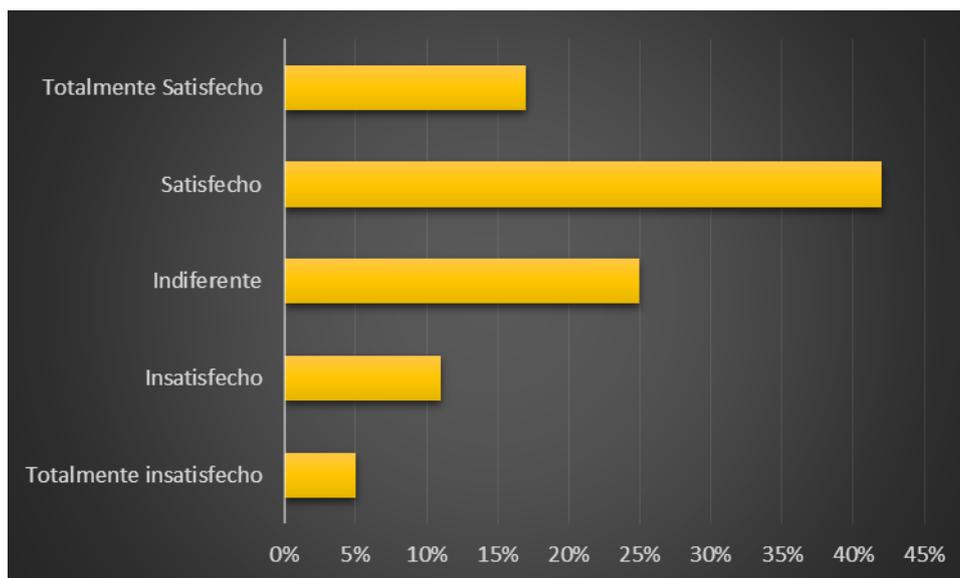


Gráfico 7 Representación gráfica de la pregunta 3 del cuestionario  
Elaboración propia

En la tabla 8 se representa los ítems de satisfacción que brindan las empresas de transferencias de dinero en la calidad de los productos y el servicio al cliente. Es importante resaltar que el 42% señaló que se encuentra satisfecho con estos ítems.

4.- ¿Conoce usted el portafolio de productos y servicios que brinda Western Union?

Tabla 15 Pregunta de Encuestas

Encuestados		
SI	183	56%
NO	143	44%
	326	

Elaboración propia

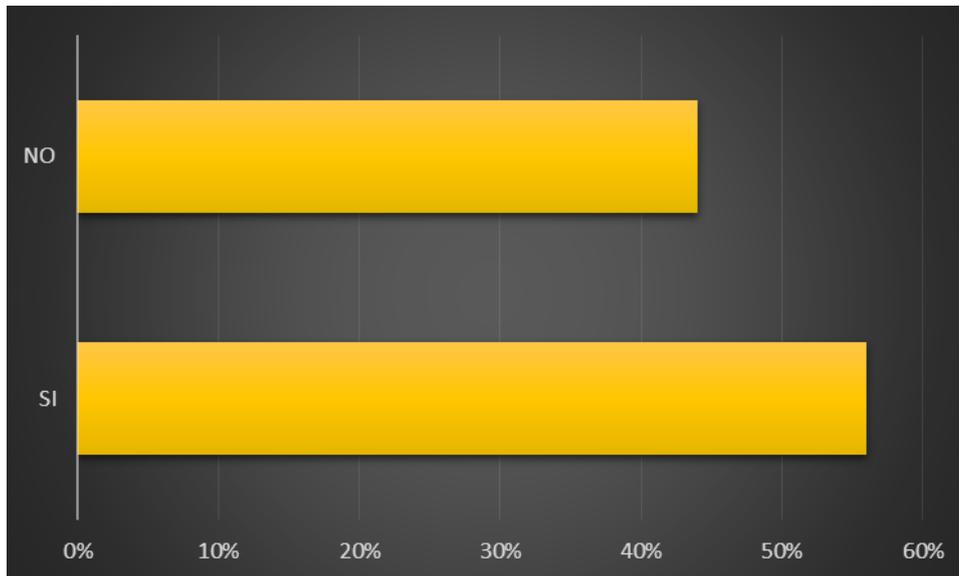


Gráfico 8 Representación gráfica de la pregunta 4 del cuestionario  
Elaboración propia

Gran parte de los usuarios de las empresas de servicios de transferencias conocen los servicios y productos de las empresas de transferencia, y por ende da apertura a que sean efectivos al momento de contratar los mismos. Pero se considera una gran amenaza el desconocimiento de estos servicios el cual es el 44% del total encuestado que utilizan los servicios.

5.- ¿Considera que existe otras empresas que puede brindar el mismo servicio con la misma credibilidad y garantía?

Tabla 16 Pregunta de Encuestas

Encuestados		
SI	277	85%
NO	49	15%
	326	

Elaboración propia

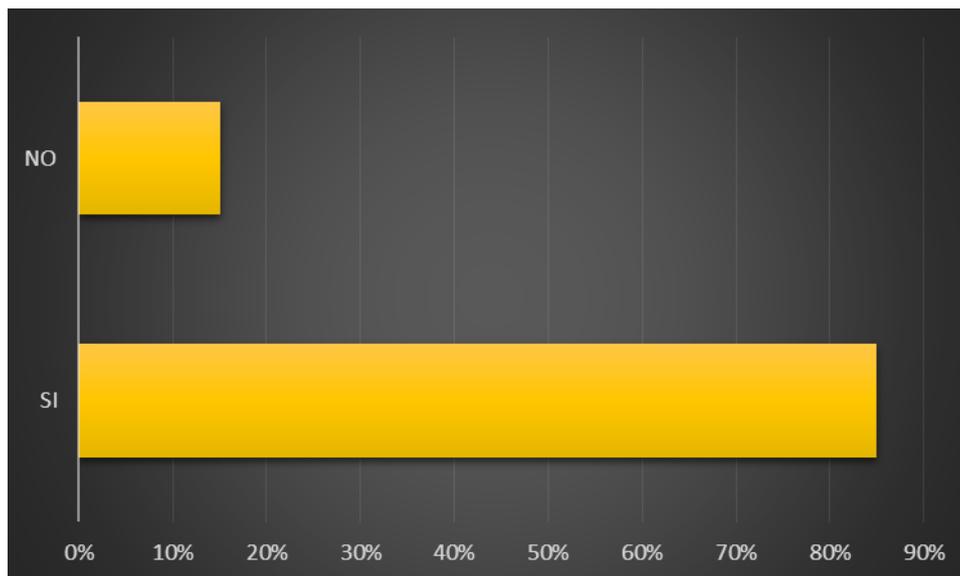


Gráfico 9 Representación gráfica de la pregunta 5 del cuestionario  
Elaboración propia

Según esta pregunta dónde se trata de observar el posicionamiento de las empresas de transferencias de dinero y la acogida que tienen en los usuarios, se puede visualizar que esperan más de estas compañías, sea por las tarifas o rapidez del mismo. Un gran porcentaje (85%) opina que puede mantener confianza en otra empresa que brinde los mismos servicios.

6.- ¿Posee una sucursal cercana para enviar y/o recibir dinero?

Tabla 17 Pregunta de Encuestas

Encuestados		
Cerca	117	36%
Un poco cerca	42	13%
Normal	62	19%
Un poco distante	68	21%
Distante	36	11%

326

Elaboración propia

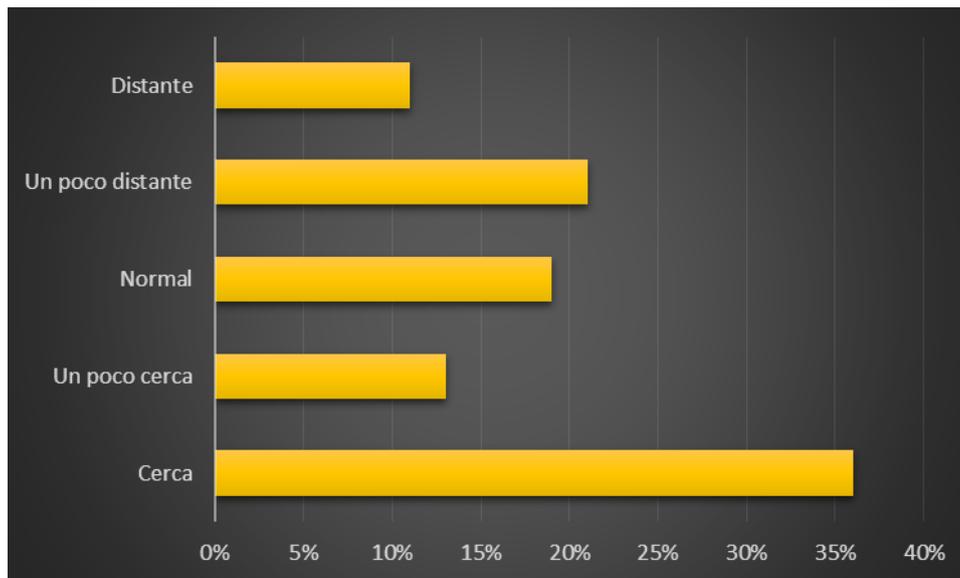


Gráfico 10 Representación gráfica de la pregunta 6 del cuestionario  
Elaboración propia

Dentro de Argentina existen varias agencias a las que se puede acudir y en el gráfico 10 se puede observar que los usuarios opinan que están cerca de las agencias de WU y que hacen uso de sus servicios, en menor proporción señalan que son distantes. Esto conlleva a obtener buenos resultados al momento de hacer un estudio de mercado de satisfacción.

7.- ¿Considera usted que Western Union tiene más representación en la mayoría de ciudad que otras empresas de giros?

Tabla 18 Pregunta de Encuestas

Encuestados		
SI	290	89%
NO	23	7%
Desconozco	13	4%
	326	

Elaboración propia

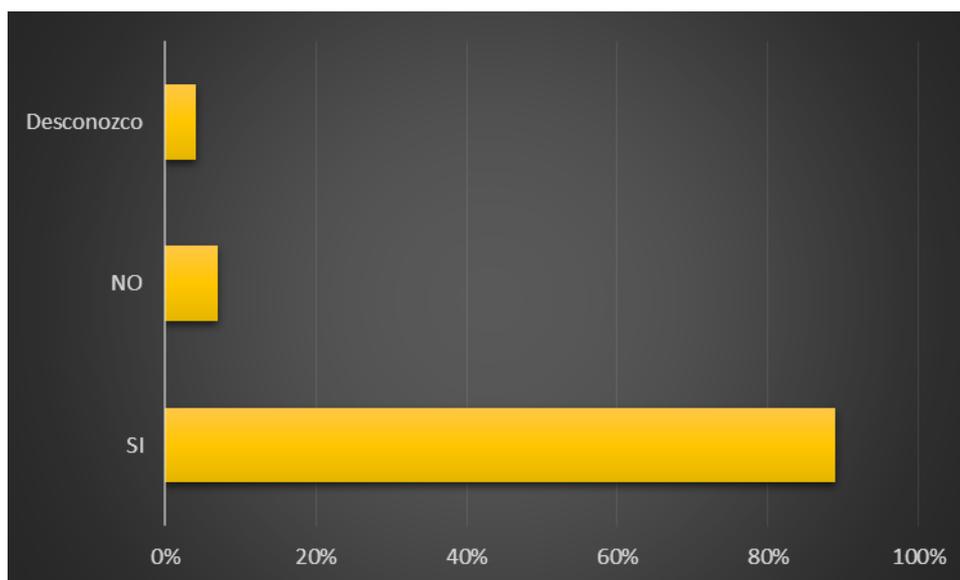


Gráfico 11 Representación gráfica de la pregunta 7 del cuestionario  
Elaboración propia

El 89% de los encuestados están de acuerdo que WE a nivel de Argentina tiene gran representación de marca y que varios ciudadanos e inmigrantes reconocen el logo de esta empresa y como se ha logra posicionar en la mente de los consumidores, al ser una marca mundialmente conocida da la ventaja para hacerlo.

8.- ¿Qué empresas conoce que brinda este tipo de servicios?

Tabla 19 Pregunta de Encuestas

Encuestados		
MoneyGram	49	15%
Correo Argentino	104	32%
Western Union	143	44%
Giro Dinero	7	2%
Giro Express	13	4%
Otros	10	3%

326

Elaboración propia

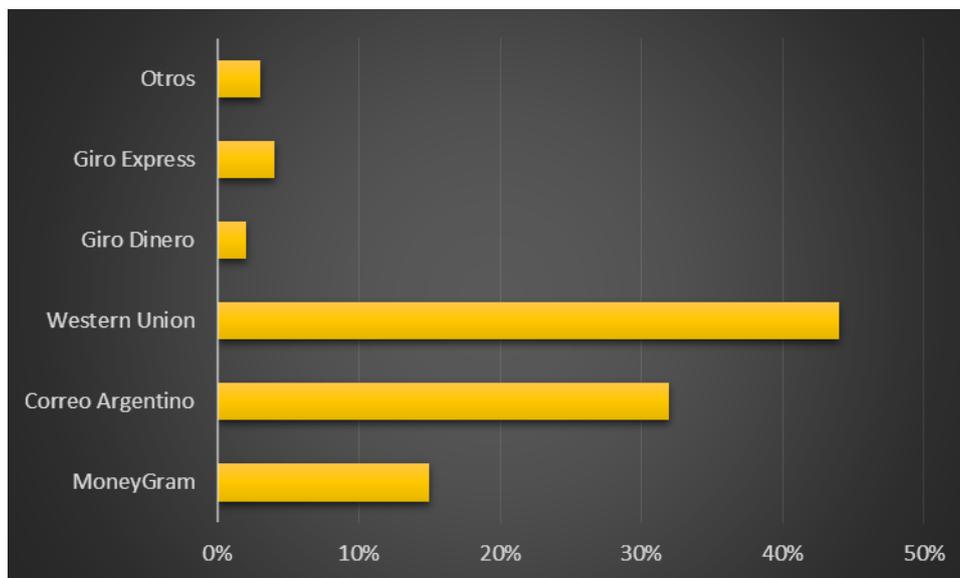


Gráfico 12 Representación gráfica de la pregunta 8 del cuestionario  
Elaboración propia

El servicio de realizar giros dentro y fuera del país lo manejan varias empresas e incluso el Correo Argentino, pero no todos tienen gran parte de participación de mercado por la falta de agencias, poca credibilidad u otros factores que han desprestigiado a la marca. WE y Correo Argentino, seguido por MoneyGram son los más conocidos en brindar este tipo de servicio.

9.- ¿Cuáles son las cualidades que caracterizan al servicio que brinda Western Union?

Tabla 20 Pregunta de Encuestas

Encuestados		
Innovación	82	25%
Transparencia	111	34%
Credibilidad	42	13%
Agilidad	91	28%

326

Elaboración propia

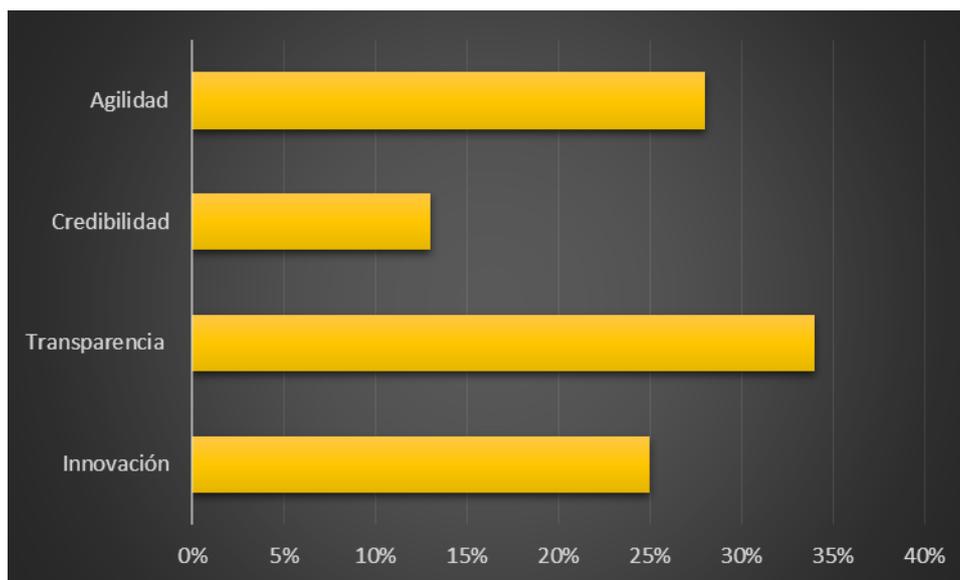


Gráfico 13 Representación gráfica de la pregunta 9 del cuestionario  
Elaboración propia

Se colocó 4 potenciales cualidades para identificar la calidad del servicio de WE en Argentina, la cual predominó sobre la transparencia, eso quiere decir que no existe publicidad engañosa y tampoco se realiza cobros ocultos dentro de las comisiones que genera WE por las transacciones en el servicio dado.

10.- ¿A pesar de la crisis monetaria considera usted que ha disminuido los envíos por este medio?

Tabla 21 Pregunta de Encuestas

Encuestados		
SI	137	42%
NO	68	21%
Desconozco	121	37%

326

Elaboración propia

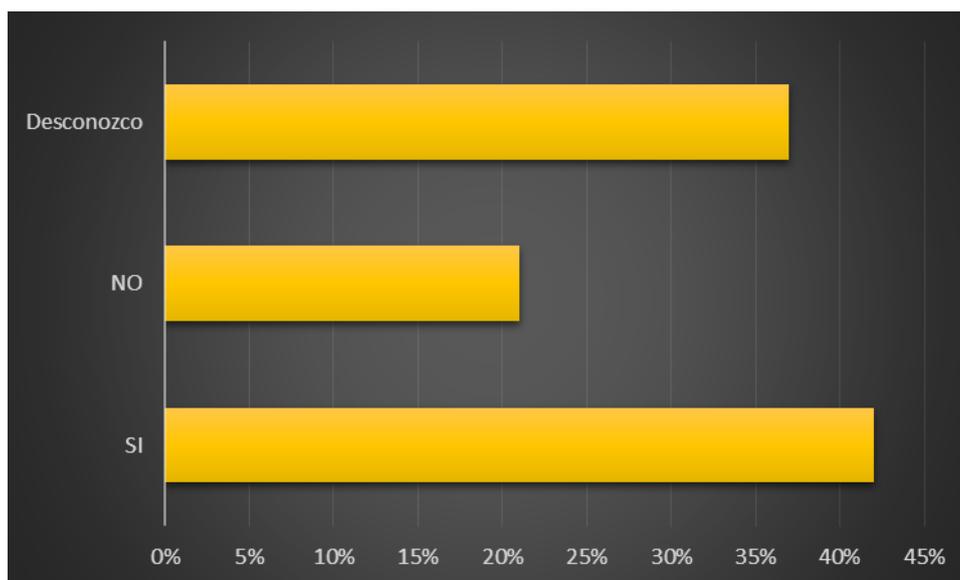


Gráfico 14 Representación gráfica de la pregunta 9 del cuestionario  
Elaboración propia

La crisis que está viviendo el país está golpeando fuertemente en el sector monetario y la inestabilidad de la moneda ha llevado a encarecer los costos de transacción que brinda WE por eso es que estos servicios han sido poco usados. Es importante crear una estrategia de mercado para captar clientes.