



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

**FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE ALQUILER DE VEHÍCULOS

Trabajo de investigación por

CUERVO, María Victoria

N° de registro: 27604 (cuervomariavictoria@gmail.com)

Bajo la dirección de la profesora

Fernanda Maradona

Mendoza - 2020

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I – LA EMPRESA	5
- RESEÑA HISTORICA	5-9
CAPÍTULO II – COMPETITIVIDAD EMPRESARIA	10
1) FACTOR DE INDIVIDUACIÓN	14
DIAGNOSTICO DE: VISION – MISION – CULTURA – ESTRUCTURA	15-20
2) FACTOR DE SOFISTICACIÓN	20
3) FACTOR DE OPTIMIZACIÓN	24
ESTIMACIÓN DE VALOR EMPRESARIO	27
CAPÍTULO III – ANALISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS	29
1) VARIABLE DE NIVEL 1	30
A- CLIENTES	29-31
B- EMPRESA	33
C- COMPETENCIA	36
2) VARIABLES DE NIVEL 2	37
3) VARIABLES DE NIVEL 3	39
ANALISIS FINAL	41
CICLO DE VIDA DE LOS SECTORES DE NEGOCIOS	42-44
CAPÍTULO IV – COMPETENCIA Y POSICIÓN COMPETITIVA	45
ANALISIS MATRICIAL	46
1) DESARROLLO MATRIZ BCG	47-49
2) DESARROLLO MATRIZ GE/MC KINSEY	49-52
3) DESARROLLO MATRIZ ADL	52
CAPITULO V – FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	54
1) ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS O COMPETITIVA	54
2) ESTRATEGIA DE PRECIOS	56
3) ESTRATEGIA DE MARCA	57
4) ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	59
5) ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	60
6) ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	62
7) ESTRATEGIAS FUNCIONALES	64
CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFIA	69
ANEXOS	70- 102

Resumen Técnico

En el siguiente trabajo de investigación se le brinda a la empresa bajo análisis una serie de estrategias y guías, para su futuro.

La finalidad es que la empresa, con la herramienta proporcionada: “análisis estratégico”, pueda no solo mantenerse, si no crecer en el mercado en el cual esta inserta, frente a nuevos competidores en constante crecimiento.

Deseo mostrarle a la empresa el camino a seguir por toda la organización, según mis conocimientos incorporados a lo largo de la carrera en Licenciatura en Administración de Empresas, aportándole instrumentos para lograr un posicionamiento específico, planteando objetivos precisos para llegar a metas cuantificadas, y programas de acción bien definidos.

Para un mejor entendimiento plantee una serie de preguntas antes de comenzar mi trabajo:

¿como pretende crecer la empresa en el futuro si no cuenta con actividades ni objetivos debidamente planificados?

¿se conoce en profundidad la situación de mercado que se vive hoy en día, tanto entorno, competidores, etc.?

¿cuenta la empresa con planes, acciones, estrategias a seguir?

¿cuenta con estructura y tecnología suficiente?

¿se aprovechan eficientemente los recursos que se tienen?

¿se basa en manuales, o teoría específica o bajo experiencia e intuición por la cantidad de años que se lleva en el mercado?

Las respuestas a estas preguntas, me ayudaron a plantear de manera más acertada los objetivos a seguir, y a llevar un cierto orden en mi análisis.

Destaco una frase el autor Peter Drucker que siempre me ayudó “ la mejor forma de predecir el futuro, es creándolo”.

Conceptos claves a tener en cuenta:

Análisis estratégico – estrategias empresariales – mezcla comercial de servicios - competencia – cliente – turismo.

Abordo este trabajo principalmente en el libro del Profesor Hugo Ricardo Ocaña: dirección estratégica de los negocios, 2014 - Editorial Dunken, Ciudad Autónoma de Bs as.

INTRODUCCIÓN

Frente a economías inestables, entornos inciertos y ambientes cambiantes se torna relevante que los emprendedores y ejecutivos, realicen exhaustivamente un reconocimiento de sus capacidades empresariales, teniendo en claro la meta a la cual se quiere llegar, estableciendo objetivos pertinentes y planes estratégicos para llegar a ella.

Hoy en día, más que nunca, para poder tener éxito, o bien para mantenerse en el mercado, todo estratega debe pensar y planificar su futuro.

La falta de planificación impide prevenir cambios y anticiparse a ellos, trae aparejado pérdidas de oportunidades, desperdicio de tiempo y de recursos.

Bajo esta situación, he elegido analizar a la empresa Accord 4x4 & car rental, ya que su futuro hoy se ve amenazado por varios motivos, y la principal razón es la falta de planificación.

Con este trabajo, espero poder aportarle a la empresa herramientas y conocimientos claros para guiarla en el camino que decida seguir para su futuro.

Durante el desarrollo, se observará que se lleva a cabo un análisis estratégico, el cual nos señala las bases para el funcionamiento óptimo de la empresa siguiendo una línea clara de objetivos a plantear para el futuro, aún desconociendo el mismo.

Se analiza la empresa en un sentido global, tanto internamente, estudiando sus fortalezas y debilidades, así como también, su entorno externo -amenazas y oportunidades- el cual es muy influyente.

Luego, se plantean las acciones que tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos actuales(y los que puedan ir surgiendo) del mercado, para finalmente conseguir los objetivos planteados previamente.

En este trabajo se aportan herramientas para que la empresa pueda no sólo mantenerse en tan inestable entorno, sino crecer en él y estar en la constante búsqueda de oportunidades, potenciando las ventajas competitivas y capacidades empresariales de la misma. Se le quiere hacer ver a los empresarios la importancia de la planificación estratégica para el futuro de su empresa.

El trabajo se aborda en 5(cinco) capítulos, y se realizó en base a investigaciones exploratorias, cuantitativas y explicativas.

“En la vida (y en los negocios) nada sucede realmente al azar. Todo lo que sucede es la consecuencia de una serie de hechos, acontecimientos, decisiones, que se han producido (o que se han dejado de producir) con anterioridad.” (Antonio Borello, El plan de Negocios- 2000 McGraw-Hill Spanish)

CAPITULO I

LA EMPRESA -Reseña histórica-

Para comenzar el análisis de la empresa en cuestión, se comienza presentando a la misma como una empresa de servicios.

Entendiendo por *servicio*, a cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico.(Philip Kotler, Gary Armstrong, 2001, octava edición, editorial Prentice Hall).

Accord 4x4 & car rental es una empresa familiar dedicada a brindar servicios, cuya actividad principal es el alquiler de vehículos sin chofer para turismo y corporativos.

Accord ofrece al mercado una alternativa segura, confortable, personalizada y de calidad para satisfacer las necesidades de movilización a través del alquiler de vehículos sin chofer.

La empresa pretende establecer una diferencia en la calidad del servicio brindado enfocándose en la STC (satisfacción total del cliente) y esforzándose en dar una atención completamente personalizada, teniendo en cuenta las necesidades especiales de cada cliente persona/empresa, en los tiempos, formas y lugares en que lo necesite, y de esta manera flexibilizar la oferta en el servicio.

Se trabaja bajo un enfoque de marketing interactivo, es decir, la calidad del servicio en gran medida depende de la interacción comprador-vendedor durante la provisión del mismo.

Los dueños, tienen la firme convicción de que, diferenciándose en la calidad del servicio(en cuanto a relaciones personales y calidad en flota) y eficiencia(disminuyendo costos por experiencia), se pueden lograr clientes fieles y duraderos a lo largo del tiempo.

Accord 4x4 & car rental fue creada en el año 1997, por un matrimonio mendocino Maria Silvia y Flavio (socios actuales) que fueron en el año 1988 en búsqueda de nuevos horizontes y trabajo al sur del país, precisamente a Rio Grande, Tierra del fuego, donde se radicaron y crearon la sede central de la empresa.

Ya de jóvenes ambos estaban insertos en el mundo de los negocios, y tenían pasión por los autos, Flavio compraba y vendía vehículos, Maria Silvia estudiaba administración de empresas y a su vez trabajaba en una empresa de alquiler de automóviles reconocida mundialmente, HERTZ global holdings inc.

Luego de un análisis exhaustivo de la situación y del mercado, deciden la constitución de la firma, la cual comenzó con una muy reducida cantidad de vehículos, en aquella época únicamente camionetas 4x4.

Observaban desde ese entonces, como una oportunidad de negocio el servicio de transporte ofrecido a la industria, fabril, petróleo y gas en la Patagonia, las cuales habían tenido un importante crecimiento, y por ende suponían una demanda creciente de los productos auxiliares.

En esos años, había pocos grupos internacionales de empresas petroleras que atraían a numerosas empresas contratistas y sub contratistas, para las distintas etapas de exploración, explotación y ventas; y a su vez existían muy pocas empresas que podían brindar el servicio de alquiler de vehículos a las mismas. Allí hay dos plantas de extracción muy importantes: Río Cullen y Cañadón Alfa. (Aún al día de hoy, la industria sigue en pleno crecimiento)

Por lo que fue en ese momento en donde Accord se hizo reconocida en la provincia por brindar servicios en tal rubro.

A partir del año 2001, la empresa tuvo su auge y pudo hacer crecer de manera importante su flota, aprovechando la paridad cambiaria, gracias a la cual se facilitó la etapa de inversión en rodados. Por lo que de aquí en adelante no solo se dedicó al alquiler exclusivo de camionetas 4x4 para las empresas de la industria, sino que pudo expandirse y comenzar a brindar servicios para el sector turístico, que también estaba creciendo gracias al desarrollo de la industria turística en la ciudad vecina de Ushuaia.

En el año 2007 y por razones personales, los dueños se radicaron en la provincia de Mendoza, donde existe un elevado atractivo turístico, y zona en la cual también había mucho por hacer y mejorar en cuanto a servicios. Aprovechando entonces la experiencia y estructura adquiridas, Accord abrió una sucursal en el año 2010 en esta provincia, mientras continuaba con su gestión en la sede central de Tierra del Fuego.

Aquí en Mendoza, la empresa se dedica mayormente al sector turístico, y es importante destacar que no tienen una oficina abierta al público, si no que llevan el servicio, en este caso las unidades, a dónde lo requiere el cliente, ya sea hotel, aeropuerto, empresa, etc. Manejan todo desde su taller/deposito donde tienen los vehículos y una oficina para trabajo interno.

Accord, además de los dos dueños, cuenta con 1(un) empleado en la ciudad de Río Grande, TDF y 2(dos) empleados en la ciudad de Mendoza.-



4x4 & CAR RENTAL

En la provincia de Tierra del fuego, Rio grande, cuentan con una flota de 14 unidades en servicio, de las cuales 7 unidades son doble cabina 4x4, 7 son autos compactos y mono volumen. Allí no cuentan con vehículos de alta gama ya que la zona es de condiciones climáticas desfavorables y nadie solicita dicha categoría.

En Mendoza, cuentan con 24 unidades en servicio, de las cuales 12 son 4x4, y 10 son vehículos compactos y de alta gama.

En este rubro, alta gama se considera por ejemplo, Toyota Corolla en adelante.

Cabe destacar, que estos últimos años(2018-2019), para optimizar costos de gestión, repuestos y logística(llevar todo a un mismo lugar, es decir unificar servicios post venta, servicios técnicos, etc), comenzaron de a poco a cambiar toda su flota a una sola marca de vehículos, lo cual trajo aparejado una inversión inmensa de la cual aún se están recuperando. -

Con el correr de los años, entornos inciertos y a medida que la empresa fue creciendo salieron a flote ciertas falencias, tanto en las decisiones de los socios como en la estructura organizacional. Como ha sido mencionado, el principal problema con el que cuenta la empresa es la falta de planificación, y de allí surgen una serie de problemáticas más.

La falta de planificación radica en que los dueños deducen que por ser una empresa pequeña, de estructura simple y reducido personal, no necesitan planes a seguir, por ende la misma carece de objetivos específicos a cumplir a largo plazo, falta de formalización(no se basan en normas y procedimientos específicos), desorganización en el lugar de trabajo(en cuanto al depósito, y delegación de tareas), control ineficiente en la sede de Tierra del Fuego, y manejo de situaciones imprevistas basadas en experiencia e intuición y no en bases sólidas tanto teóricas como numéricas.

Sumado a ello, según lo observado y encuestado, los dueños asumen que no tienen planes de inversión concretos, por lo que no se destina dinero, por ejemplo, a planes de comunicación y marketing de manera eficiente, ya que no se considera a ese un punto clave.

Falencia importante, dado que la falta de publicidad dificulta la búsqueda de la empresa en lo que respecta su "marca" en los distintos medios, y falta de credibilidad hacia la misma. Frenando de esta manera, el crecimiento y posicionamiento respecto a la competencia en la redes o medios publicitarios y consecuentemente trae aparejado importantes pérdidas económicas.-

A continuación se plantea de manera gráfica algunos de los principales problemas de la empresa , para identificar mejor las posibles soluciones a implementar.

- Planeación → -Inexistencia de manuales de normas y procedimientos
-Los objetivos no están plasmados concretamente, ni a largo ni a corto plazo.
-Carencia de planes y estrategias
-Falta de guías
- Personal → -Carencia de profesionalización
-Falta de capacitación y motivación
-Falta de control
- Tecnología → -Softwares ineficientes, que dificultan controles pertinentes en ambas sedes
-Falta de presencia en redes (Linkedin, Google my bussines, Twiter, etc)
- Información → -Inexistencia de bases de datos de clientes
-Los dueños no se capacitan constantemente, se basan en intuición y experiencia.
- Servicio → -Desperdicio de tiempo
-Desperdicio de oportunidades
-Bajo valor de marca(carencia de búsqueda y credibilidad)



FALENCIAS

Todos estos errores, que comienzan con: “falta de planificación”, terminan siendo un círculo vicioso que afecta las distintas ramas de la empresa, dificultando el posicionamiento de la misma, logrando así importantes pérdidas económicas y de rentabilidad.

Como es sabido, los servicios tienen 4(cuatro) características que afectan el diseño de los programas de marketing:(Philip Kotler, 2004 “Dirección de Marketing – décima edición- Pearson)

Intangibilidad, no se pueden ver, degustar, tocar. Por lo que se deben buscar indicios de calidad en base al lugar donde se presta el servicio, personal, equipo, comunicación, etc. Es decir, que hagan tangible lo intangible.

Inseparabilidad, se producen y se consumen simultáneamente, por lo que es de significativa importancia la interacción proveedor-cliente.

Variabilidad, depende de quién los presta y donde los presta. Por este motivo toma significancia la calidad radicada en la diferencia.

Imperdurabilidad, no pueden almacenarse. En nuestra empresa bajo análisis, tienen picos estacionales de demanda.

Mencionado esto, podemos darnos cuenta, que hay mucho trabajo por hacer sobre las 4 características de los servicios, para que Accord pueda sobresalir en el mercado.-

A lo largo de este trabajo, se utilizará como bibliografía de base el libro publicado por Hugo Ricardo Ocaña en “Dirección estratégica de los negocios”, pero siempre teniendo en cuenta y abordando de manera global la mezcla de marketing, formada en principio por 4 elementos estratégicos básicos: producto, precio, plaza(lugar) y promoción (comunicación). Llamadas usualmente las 4Ps.

Lovelock y Wirtz en su libro “Marketing de servicios” (2009, sexta edición, editorial Pearson), amplían el concepto de las 4Ps especialmente para los servicios. Introduciendo 4 elementos asociados a la entrega del mismo: entorno físico, proceso personal, productividad y calidad.

Estos 8 elementos en conjunto, ahora llamados las 8Ps del marketing de servicios representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo.

Por lo que en el desarrollo de esta investigación, no se quiere perder de vista en ningún momento estas 8 palancas del marketing de servicios, trabajarlas en conjunto, potenciando la sinergia entre ellas, interacción y cohesión, cualquiera sea el camino a seguir para la empresa.

CAPITULO II

En este capítulo se expondrán las definiciones de Misión y Visión de la empresa, en base a encuestas realizadas a los socios.

Misión

Lograr la satisfacción total del cliente (STC). Mejorar en forma continua el servicio al cliente conociendo sus preferencias, descubriendo lo que buscan los actuales y potenciales clientes y así llegar a ser una empresa reconocida en su ámbito.

Visión

Ser una reconocida empresa en el rubro de alquiler de vehículos sin chofer, gracias a la calidad y seguridad en la prestación del servicio.

Competitividad empresaria

Para analizar la situación de la empresa, es necesario preguntarnos, ¿cómo pueden competir las empresas del sector, bajo las condiciones contextuales actuales? Entornos políticos altamente cambiantes, productos y servicios similares, precios competitivos, elevada cantidad de competidores, es decir, en entornos en donde la complejidad y la incertidumbre están a la orden del día. (H. Ocaña, 2014)

Para lo expuesto, se tendrán en cuenta tres dimensiones:

El estratega, entendido por tal como el sujeto que decide, quien toma las decisiones, delimita, fija límites, jerarquías, desarrolla la identidad, la visión empresaria.

En nuestro caso, el estratega son dos personas distintas, Flavio y María Silvia, que, si bien se entienden y en la mayoría de los casos actúan de la misma manera, es casi imposible que dos personas piensen igual. (se observará en Anexo, según encuestas realizadas).

La estrategia, es una forma de plan, un patrón de conducta para todas las personas involucradas en la empresa. Aquí debería desarrollarse la visión para lograr diferencia y eficiencia.

La gestión estratégica, es la acción de lo anterior (el estratega ejecuta la estrategia).

Si estos tres pilares, bases o dimensiones, funcionan “correctamente” se generará una ventaja competitiva empresaria.

VALOR EMPRESARIO

Según el autor Peter F. Drucker, el conocimiento es la base de la ventaja competitiva empresaria, en tanto *saber ser*, *saber qué hacer* y *saber cómo hacer*.

Es decir, el conocimiento por si solo no genera una ventaja, si no cuando se convierte en saberes. Estos saberes, van de la mano inseparablemente de la identidad, visión, y misión de cada organización, y como cada una los aplica.

A su vez, juntos, el conocimiento y el saber competitivo se traducen en *valor* que cada organización crea para atraer a sus clientes. Es decir, que es el valor lo que vincula a cada organización con estos últimos.

Ahora bien, es importante destacar que no es lo mismo el valor para el cliente (V_c) que el valor para la empresa (V_e).

El primero es totalmente subjetivo, depende de la percepción que cada individuo tenga con relación a la marca, producto, o servicio, podría decirse que es lo observado por la realidad individual de cada persona. El mismo, puede ser un valor ideal si se considera antes de la compra o un valor real si se analiza luego de realizada la compra.

En definitiva, para el cliente lo deseable es valioso. Dicho de otra manera:

$V_c = \text{producto} - \text{precio}$

$V_c = \text{marca} - \text{precio}$

En cambio, el valor para la empresa es netamente económico financiero. Se busca la optimización entre los atributos del producto o servicio y su costo.

Los atributos son lo que diferencian a una empresa de otra, ya sea con productos, marca, servicio, etc. Lo que ahora llamaremos factor de sofisticación (f_s).

Estos “atributos” que genera la empresa, vienen dados desde su comienzo, desde el estrategia, su *saber ser*, ya que desde el nacimiento de cada empresa podemos distinguir las diferencias entre unas y otras. Por el solo hecho de ser creadas por distintas personas tienen *identidades* y atributos que las hacen únicas.

Y costo, es lo que se paga por dichas diferencias, para lograr eficiencia. Es decir, factor de optimización (f_o). Entonces:

$V_e = \text{diferencias} - \text{costo}$

$V_e = f_s - f_o$

Visto de esta manera, el valor empresario depende básicamente del “saber ser estrategia”, de la identidad única de la empresa. Llamada en la siguiente ecuación, factor de individuación.

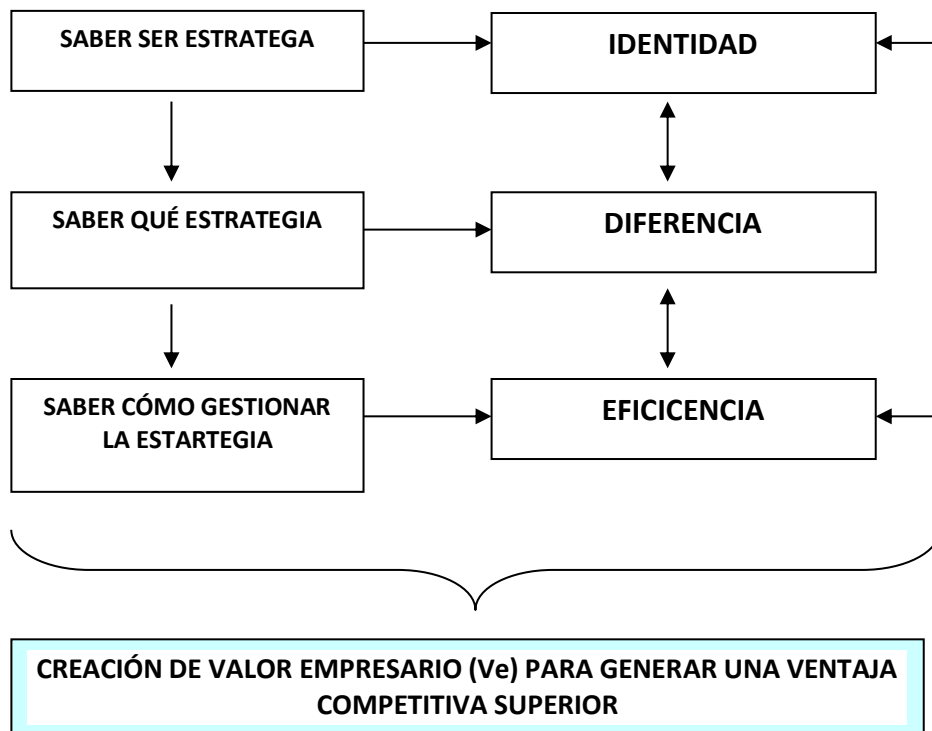
$V_e = \text{identidad} * (\text{diferencia} - \text{eficiencia})$

$V_e = f_i * (f_s - f_o)$

Por ende, mientras se logre una fuerte identidad, se logrará una ventaja competitiva superior.

Y cuanto más se asemejen V_c y V_e , mejor será el posicionamiento competitivo de la empresa.

Para concluir, se expondrá el cuadro expuesto por Hugo Ricardo Ocaña en el libro mencionado anteriormente.



Diagnóstico del perfil del estratega

Dada la importancia del estratega, se realizó un cuestionario, el cual se encuentra disponible en el anexo de este trabajo, a uno de los socios, como parte del análisis que se propone.

Los resultados del mismo según la tabulación indican que *los empresarios estrategas cuentan con mayores fortalezas que debilidades, no obstante, en algunas de ellas tienen que poner mucha atención. Cuentan con una actitud proactiva frente a los negocios y se sienten muy seguros de sus decisiones, pero tienen falencias en la comunicación general entre otros aspectos, la información recabada se basa mucho en su intuición y en la realidad por ellos observada.*

Los resultados de la tabulación dieron un puntaje total de *260 puntos*.

Lo cual nos indica que los empresarios tienen un muy buen dominio en los aspectos incluidos en la visión empresarial.

Persona, sujeto, individuo, realidad: 39

Realidad externa e interna de la organización :33

Sistema de percepción: 32

Sistema de aprendizaje: 32

Sistema de información: 27
 Sistema de conocimiento: 31
 Distribución del conocimiento: 32
 Evaluación de las acciones aplicadas: 34

Los valores menores a 30 puntos representan debilidades en los aspectos mencionados.

Puntuación:
 300 – 360: Excelente
 200 – 299: **Muy bueno**
 160 – 199: Bueno
 60 – 159: Regular
 001 – 59: Replantear debilidades

Tabla N° 1: El estratega

A1	4	B1	4	C1	4	D1	3	E1	4	F1	2	G1	3	H1	4
A2	4	B2	2	C2	4	D2	3	E2	1	F2	3	G2	4	H2	4
A3	4	B3	4	C3	3	D3	3	E3	4	F3	1	G3	2	H3	4
A4	3	B4	3	C4	4	D4	4	E4	3	F4	4	G4	2	H4	4
A5	4	B5	4	C4	3	D5	3	E5	2	F5	4	G5	4	H5	4
A6	4	B6	4	C6	3	D6	3	E6	1	F6	3	G6	4	H6	1
A7	4	B7	3	C7	1	D7	3	E7	4	F7	4	G7	4	H7	4
A8	4	B8	4	C8	4	D8	3	E8	4	F8	3	G8	3	H8	3
A9	4	B9	3	C9	3	D9	4	E9	1	F9	3	G9	4	H9	3
A10	4	B10	2	C10	3	D10	4	E10	3	F10	4	G10	2	H10	3
Totales	39		33		32		32		27		31		32		34

Fuente: Ocaña (2012)

El valor para la empresa, según bibliografía tradicional, es la totalidad generada por todas las actividades de valor.

Para llegar a estimar el valor empresarial de manera numérica, vamos a tener en cuenta la fórmula expresada anteriormente: $VE = fi \cdot (fs - fo)$

Una vez que tenemos “definido” el perfil del estratega, vamos a analizar cómo se llega a esa ventaja competitiva que la empresa quiere lograr para llegar a su valor y que depende de diversos factores a tener en cuenta:

-INDIVIDUACIÓN

-OPTIMIZACIÓN

-SOFISTICACIÓN

1-Factor de individuación

Con este factor podremos estimar la identidad empresarial, nos va a señalar los atributos y cualidades propias de una empresa. Se trata de una medida no financiera, es decir, no considera costos o valores de naturaleza económica, si no que está enfocado en las actividades que producen valor en términos de identidad.

Para su estimación se debe realizar un promedio entre las 4 variables asociadas a la identidad, generando valores comprendidos en una escala de 0 (cero) a 1 (uno), siendo este último el ideal.

Por lo que la ecuación sería:

$$iV + iM + iC + iE = fi$$

siendo i = índice.

Antes de proceder a la estimación del fi , se revisarán las definiciones de los siguientes conceptos:

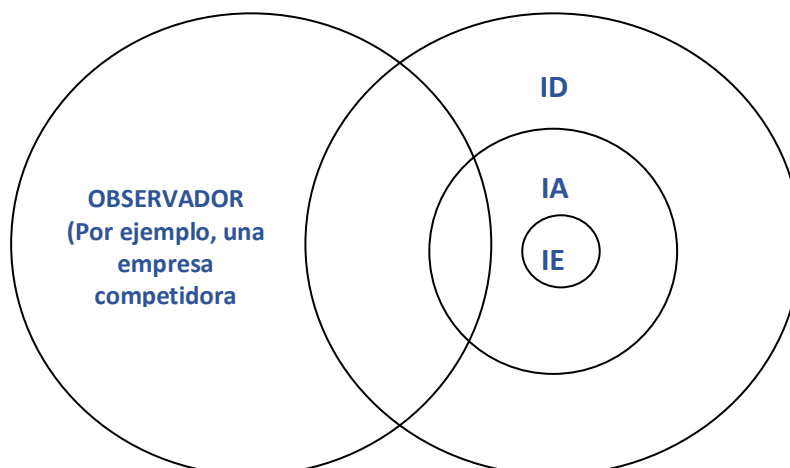
Identidad, es aquello que posee características propias, lo que lo hace igual a sí mismo. Es única, subjetiva y relativa ya que depende de las personas, en este caso e/e da sentido de unidad y comienza y se continúa con la visión empresarial.

No existe una definición que precise lo que es "ser", entonces podemos definir tres tipos de identidad:

-*Identidad esencial*: es el ser en sí; carece de un significado racional, no posee cualidades ni atributos, es pura, transparente e indescriptible.

-*Identidad accidental*: es el ser fuera de sí; deviene de la identidad esencial, atributos o características que son propios de la empresa y que constituyen su forma. Por ejemplo, su marca, razón social, estructura, etc. Puede ser creada, modificada o adaptada en el tiempo.

-*Identidad dinámica*: es el ser para sí; esta dado por el e/e, la gerencia, las personas y las relaciones entre ellos cuya finalidad es la construcción continua del ser en sí o identidad esencial.



IE: Identidad Esencial; IA: Identidad Accidental; ID: identidad Dinámica.

A su vez la identidad tiene 4 elementos o atributos que la componen:

Visión

La visión que tiene el estratega- empresario acerca de su negocio. A donde se quiere llegar.

Misión

Expone la razón de la existencia de la organización y el objeto y acción que debe cumplir. Propósito genérico según valores y expectativas. (Carlos Grecco: Dirección estratégica, Universidad virtual de Quilmes, 2001)

Cultura

Se define como sistema de valores dominantes en una organización. Dentro de la cultura podemos distinguir elementos esenciales que conforman el paradigma organizacional (modelo configurado por la visión, creencias, valores, principios y postulados que definen la cultura de la empresa). Estos elementos que dan vida a la cultura de la empresa y que por ende conforman el paradigma, son: rituales y rutinas, historia, símbolos, estructura organizacional, estructura de poder y sistema de control. En la medida que estos elementos culturales se consoliden a través del tiempo, la identidad de la organización tendrá mas fuerza. Y según como se adapte la cultura a los cambios que imponen los factores internos y externos de la organización, podremos definir si se adapta o no a los requerimientos que impongan la estrategia.

Estructura organizacional

Es la distribución formal de puestos en una organización. (Robbins-Coulter 2012, Administración, décima edición, Pearson)

Llevar adelante una visión empresarial sin una estructura organizacional que la acompañe, está condenada al fracaso (Thompson y Strickland - 1985).

Al igual que la cultura, la estructura debe adaptarse a los cambios para que la organización siga funcionando. Lo primordial en una estructura es tratar de que los objetivos individuales y grupales se asemejen con los objetivos de la organización.

Una vez alineado el factor humano, se empezará a pensar en la estructura física de la organización.

Luego de realizar una serie de encuestas, que se encuentran en el anexo, a una de las socias de Accord 4x4 & car rental, podemos estudiar detenidamente como son estos 4 elementos para de esta manera, determinar el *fi* de dicha empresa.

Comenzando con la **visión**, se puede decir que en Accord predomina lo que se denomina visión concentrada, por unos pocos puntos se podría confundir con la visión difusa.

Accord cuenta con una visión compartida por los miembros de la organización, los socios se encargan de que los pocos empleados que tiene la Pyme la sientan y compartan, tiene una simplicidad estructural y normativa que es fácil de entender por todos.

El ambiente es agradable, se tiene una buena relación de trabajo, y se acepta participación de los empleados, por lo cual se intenta lograr bienestar ético y emocional en la organización.

Se alienta la honestidad, integridad, respeto, sinceridad y equidad no sólo entre los miembros de la organización sino también al entorno, empresas clientes, proveedores y comunidad en general en donde interactúa.

Los socios dicen tener un buen “movimiento de cintura” cuando hay variables exógenas en el entorno, es decir responden eficientemente ante los cambios que se produzcan.

Por el contrario, se observa que no formulan escenarios ni mediciones formales para el cumplimiento de objetivos, ni a corto ni a largo plazo, se basan principalmente en su intuición, conocimientos y ante todo por experiencia. No existen políticas expresas sobre responsabilidad social empresarial ni procesos de aprendizaje de manera formal.

Según el cuestionario, el resultado arrojado en la tabulación nos da una aproximación a la visión, y se observa un dominio de cierto tipo de identidad sobre las otras.

Escala y tipificación:

- De 0 a 0,40 Visión Difusa
- De 0,41 a 0,60 Visión Compleja
- De 0,61 a 0,80 Visión Simple
- De 0,79 a 1 Visión Concentrada

Visión de Accord 4x4 & car rental = **0,81 visión concentrada**

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

En cuanto a la **misión**, se pudo observar que tiene una predominancia a ser rígida. Lo cual implica que se centran mayormente en la prestación del servicio, y en los elementos que utiliza, que son los vehículos.

Es cierto e inevitable pensar que, al ser una empresa de servicios, continuamente están enfocados en su “producto” que son los vehículos, en mantenerlos adecuadamente, con costos bajos pero que rindan eficientemente.

Pero también, una de las ventajas competitivas, según los dueños es la atención personalizada al cliente, saben por la experiencia como satisfacer la demanda y las necesidades de los mismos. Se caracteriza por su atención personalizada para distinguirse de la competencia, conocen bien los productos que se demandan y tienen identificados los sectores a donde quieren apuntar su estrategia.

Es decir, se esta permanentemente observando al cliente y consecuentemente se toman las acciones necesarias para ajustar el producto en función de ello.

Visto de esta manera, están entre una misión rígida y a su vez abierta.

Efectuándose las tabulaciones correspondientes, se concluye que:
Misión de Accord = 0,80 Misión Rígida

Escala y tipificación:

0 a 0,40: Misión Cerrada

0,41 a 0,60: Misión Inestable

0,61 a 0,80: Misión Rígida

0,81 a 1,00: Misión Abierta

Matriz nº1

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

Siendo:

$$y = f(x)$$

Con respecto a la **cultura** organizacional, se observó según la tabulación arrojada por el cuestionario que tiene un dominio de cultura anticipadora, dando un resultado de 0,63. Esto quiere decir que tienden a tener una actitud proactiva en la creación de diferencias con niveles aceptables de eficiencia para de esta manera controlar medianamente los costos.

Dentro del escaso personal con el que cuentan por ser una pequeña empresa, se esfuerzan por lograr un buen trabajo en equipo, en forma coordinada y resolución de problemas de manera participativa. La comunicación es fluida y mayormente informal entre los miembros, lo que genera un ambiente cómodo y relajado de trabajo.

Se comparten valores y creencias entre los socios y los empleados, por lo tanto, se ha logrado paulatinamente generar una ética empresarial con bases sólidas.

Accord cuenta con una actitud activa para actuar frente a los cambios y contingencias del entorno, tiene sistemas de procedimiento y trabajos flexibles que logran adaptarse rápidamente a ellos.

Así mismo, las tareas de la organización no se encuentran reguladas bajo sistemas de procedimientos formales, ni tampoco cuentan con reglamentos que plasmen conductas de trabajo. Otra de las falencias, es que no tienen procedimientos de control de objetivos y actividades. Se basan en intuición y experiencia como se ha comentado anteriormente.

Les resulta difícil delegar tareas ya que quieren tener ellos todo el control y centralizada la toma de decisiones.

Como se puede observar, esta próxima a ser una empresa con cultura seguidora, y considero que esto sucede por el tipo de negocio, servicios que ofrece y sector además de su tamaño pequeño.

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

- Cultura Rezagada de 0 - 0,40
- Cultura Seguidora de 0,41 - 0,60
- Cultura anticipadora de 0,61 - 0,80
- Cultura innovadora de 0,81 - 1,00

Matriz nº2

Identidad orientada a la diferencia	Alta	<p>Cultura anticipadora</p> <p>Equipos de trabajo. Cooperación. Crecimiento grupal. Resolución creativa de problemas.</p> <p>Anticipación al cambio</p>	<p>Cultura iniciadora</p> <p>Generadores de cambio. Creatividad e innovación. Emprendedores. Tomadores de riesgo</p>
	Baja	<p>Cultura rezagada</p> <p>Eficiéntísimo. Autoritarismo. Personalismo. Control por control mismo.</p> <p>Resistencia al cambio</p>	<p>Cultura seguidora</p> <p>Productividad fragmentada. Coordinación y optimización. Crecimiento individual.</p> <p>Acompañamiento del cambio</p>
		Aceptable	Alta
		Identidad orientada a la eficiencia	

El último punto a analizar para estimar el *fi*, es la **estructura**.

La organización que se adapta a los cambios es aquella que tiene una buena capacidad para reconfigurar su estructura en función de variaciones contextuales externas e internas.

Según las encuestas, en Accord predomina la estructura flexible, dando un puntaje de 0,71.

Esto quiere decir que hay una polifuncionalidad de tareas y funciones, con un mínimo de planeación y estandarización, lo que permite que la estructura cambie y se adapte rápidamente a los cambios que impone el mercado.

El hecho de ser una pequeña empresa compuesta por pocos miembros hace que, en reiteradas ocasiones, los socios gerentes realicen tareas operativas, convivan en un ambiente relajado y haya flexibilidad en las comunicaciones.

Observan constantemente el mercado y la competencia pudiendo anticiparse a determinadas situaciones. Tienen una visión prospectiva.

El reconocido autor Henry Mintzberg (1979), cuando las organizaciones tienen este tipo de estructura, las define como “una masa amorfa de sus miembros, con poca especialización de trabajo, diferenciación en cuanto a las partes que la componen y división en cuanto al estatus de cada uno de sus miembros.”

Según la tabulación,

- 0 - 0,40 = Estructura Burocrática
- 0,41 - 0,60 = Estructura Rezagada
- 0,61 - 0,80 = Estructura Flexible
- 0,81 - 1,00 = Estructura Innovadora

Matriz nº3

Alta	ESTRUCTURA FLEXIBLE (anticipadora del cambio)	ESTRUCTURA INNOVADORA (provocadora del cambio)
	ESTRUCTURA BUROCRÁTICA (resistencia al cambio)	ESTRUCTURA CONSERVADORA (acompaña el cambio)
Identidad orientada a la diferencia		

Baja Aceptable Alta

Identidad orientada a la
eficiencia

El resultado obtenido es coherente, siguiendo la línea de los valores en el resto de los componentes de la identidad.

“Las estrategias no las llevan a cabo las empresas en sí, sino las personas que la integran con sus funciones y tareas”.

Si la cultura de Accord es Anticipadora, es ideal que este acompañada de una estructura organizacional flexible, para poder llevar a cabo los cambios planeados y no planeados que ello conlleva.

Es decir, en momentos de inestabilidad, turbulencia o cambios, no solo se deben adaptar las personas en la empresa sino que se debe instrumentar la adecuación estructural de los elementos que acompañaran ese nuevo accionar.

Una vez analizados estos 4 elementos, estamos en condiciones de calcular el factor de individuación de la empresa bajo análisis.

A la ecuación $iV + iM + iC + iE = Fi$ vamos a ponderarla para poder arrojar valores más realistas, ya que como hemos visto, la estructura no posee el mismo peso para una empresa pequeña que por ejemplo la cultura o la visión.

Los índices deben dar por resultado la suma de 1(uno), destacando que los que tengan por valor 0,5 o mayor serán considerados como una fortaleza, mientras que los que se indiquen menor a 0,5 serán vistos como una debilidad.

$$Fi = 0,40 * 0,81 + 0,20 * 0,80 + 0,30 * 0,63 + 0,10 * 0,71$$

$$Fi = 0,324 + 0,16 + 0,189 + 0,071$$

$$Fi = 0,744$$

Valor que nos indica que, si bien la empresa tiene varios puntos a mejorar, cuentan con una identidad fuerte y consolidada. *Prevalecen las fortalezas sobre las debilidades.*

2-Factor de sofisticación

Con este factor estimaremos las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresario para Accord. Se trata de un factor no financiero al igual que el factor de individuación.

La diferencia será vista como un impulsor de valor dentro de la ventaja competitiva empresaria, pero no como una estrategia.

La empresa debe desarrollar su identidad, generar las diferencias con relación a sus competidores y recién entonces construir la totalidad estructural competitiva.

Ahora bien, para lograr diferencias, la empresa tiene que trabajar sobre cuatro elementos que afectan sus actividades:

-Innovación: Introducir novedades, generar diferencias, cambios planeados y controlados en el proceso, considerando las entradas, operaciones y las salidas, analizando el valor generado por la novedad, su impacto diferenciador y su costo.

-Mejora: Darle un valor superior al proceso, o componente de el, haciéndolo pasar a un estado que supera el actual. Aumentar valor en términos de diferencias, analizando insumos, procesos y productos de cada actividad.

-Coordinación: Disponer de forma ordenada de los procesos entre si, y de las actividades de cada uno de ellos, de la manera que los resultados de su dinámica, se orienten hacia un fin común, en este caso, el logro de generación de diferencias.

-Adaptación: Debe entenderse con relación al cliente, ya sea esté interno o externo. Ya que lo que se busca es aumentar el valor percibido por el cliente-comprador, entonces todas las actividades de valor deben estar orientadas a adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el cliente ya sea que la empresa los esté acompañando, anticipando o iniciando.

A su vez, el conjunto de actividades combinadas para el logro de objetivos destinados a la generación de valor empresario, se denomina *proceso de negocios*, el cual está afectado por personas (generan Ve en términos de identidad), procesos (generan Ve en términos de diferencias) y recursos (generan Ve en términos de eficiencia).

Analizaremos la capacidad que posee la empresa para generar diferencias en los procesos a partir de los elementos mencionados en las distintas áreas del siguiente listado:

Cuadro nº1

Función / tarea	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación
Gerencia general	Se han asignado nuevos puestos de trabajo, capacitación y entrenamiento, y distribución de cargos. Día a día se intenta transmitir la visión de la organización.	Se han introducido mejoras para hacer más eficiente el control interno, tanto en Tierra del Fuego como en Mendoza, a través de planillas Excel y reportes diarios.	No se realizan reuniones formales entre gerentes. Se da una comunicación informal entre ellos y el resto de los miembros de la organización.	Analizan la demanda del mercado constantemente, pero de manera informal, como por ejemplo procesos de observación y recopilación de datos de diversas fuentes. No poseen programas formales.

Actividades contables, de personal y administrativas	La contabilidad de la empresa es tercerizada para llevar un control exacto. Se ha introducido un nuevo empleado en la sucursal de Mendoza.	Se capacita el personal operativo constantemente en las tareas que surgen día a día, para que pueda solucionar las distintas contingencias. El personal está capacitado en idiomas además de tareas operativas.	Al ser una empresa de tamaño reducido y familiar, el contacto entre el personal es fluido y constante, tanto entre la gerencia como hacia el resto de los miembros. La comunicación en fluida e informal.	Al ser una empresa de servicios, el personal está en permanente contacto con el cliente. Por otro lado, los dueños están en constante comunicación con los proveedores y a su vez mantienen también contacto con el cliente. No quieren perder eso ya que para ellos esa es su diferencia.
Adquisiciones	La empresa mantiene su flota renovada cada 3(tres) años. Están cambiando la flota completa de manera paulatina de marca Chevrolet a Toyota.	Gracias a la tecnología pueden comunicarse con los proveedores al instante para que los vehículos que estén fuera de la provincia siempre estén cubiertos (service, mantenimiento, etc)	Las adquisiciones están a cargo de la gerencia general.	Las adquisiciones van de la mano de la demanda, se están introduciendo vehículos caja automática a pedido del mercado.
Transformacion es u operaciones	Con la introducción del nuevo personal en la sucursal de Mendoza, se ha mejorado	Se han mejorado los controles de los vehículos en ambas sedes, y se realiza un	No existen reuniones formales para el control de transformacion es u operaciones.	Se adapta a las condiciones del mercado y a las condiciones cambiantes del país.

	la logística y disposición del depósito.	control exhaustivo y más rígido en Tierra del fuego por estar a la distancia.	El control de calidad de los vehículos muchas veces es tercerizado para mayor seguridad.	Carecen se sistemas de información sólido y bases de datos.
Marketing	Se han instrumentado o nuevos programas de marketing y merchandising como Instagram y Facebook. En octubre del 2019. Este aspecto es importante ya que al ser una empresa de servicios funciona como una "Vidriera" para la empresa.	Ahora se pueden enviar mensajes directos de WhatsApp desde la página web que funcionan como nuevo punto de venta e inmediato contacto con el cliente. Se ha modernizado la folletería y cotizaciones vía e-mail. Se ha segmentado el público para mejorar el rendimiento de las redes.	Las decisiones de Marketing son tomadas en conjunto por uno de los gerentes y un miembro más joven de la familia que se encarga de estos puntos.	Se está en constante contacto con el cliente para sondear los requerimientos e intentar identificar que contacto prefieren al momento de contratar el servicio. Se utiliza el medio de WhatsApp para mantener el contacto con el cliente durante el periodo de alquiler. Lo cual ha dado una respuesta favorable a la empresa.

Fuente: elaboración propia.

Para una evaluación más precisa, se le otorgará una puntuación en una escala de 0 (cero) a 1 (uno) para realizar una estimación de las diferencias que generan las distintas actividades de valor mencionadas en el cuadro.

Aunque seguirá siendo subjetivo, se aproximará lo mejor posible para luego calcular el factor de sofisticación.

Tabla nº2 resultados factor de sofisticación

Función/Tarea	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación	Valor
Gerencia general	0,5	0,4	0,5	0,3	0,42
Administración en general	0,8	0,6	0,7	0,8	0,725
Adquisiciones	0,9	0,8	0,8	0,9	0,85
Transformaciones	0,7	0,8	0,3	0,6	0,6
Marketing	0,6	0,7	0,6	0,8	0,675
	0,7	0,66	0,58	0,68	0,655

Fuente: Ocaña (2014)

Conclusiones:

El factor de sofisticación nos da cómo valor 0,655, lo que nos indica de manera aproximada que las actividades de valor están generando diferencias por encima del promedio.

Realizando una lectura por filas, las tareas de Adquisición son las que mayores diferencias generan, seguidas por las de Administración general. Lo que se puede comprobar ya que, con entrevistas a los dueños, se observa que realizan mucho hincapié en la calidad de flota y sus respectivos costos.

La función que menos diferencia genera es gerencia general, ya que, al ser una empresa pequeña, maneja la mayoría de sus asuntos de manera informal y sin procedimientos a seguir, por lo que se le escapan varios aspectos importantes en el análisis.

La lectura por columnas nos indica que las innovaciones en la empresa son una fortaleza, seguida por la capacidad de adaptación al cambio y a la demanda, como así también su capacidad de mejora.

La coordinación en cambio, es vista como una debilidad.

3-Factor de optimización

El logro de eficiencia es el objetivo básico de cualquier empresa. La eficiencia económica se define como la habilidad que posee una empresa para utilizar sus recursos al menor costo posible.

A su vez podemos enmarcar los costos en dos categorías:

Costos estructurales: están relacionados con la escala y experiencia, por lo tanto, con el costo del producido por cada actividad de valor. Es decir, se refiere a los efectivamente afectados a la actividad que produce el bien o el servicio.

Costos ejecucionales: dependen de la destreza del personal en la utilización eficiente de los recursos disponibles. Suelen medirse en tiempo ocupado en mano de obra, iniciativa, compromiso, pertenencia, etc.

Al igual que el factor de sofisticación el impulsor a considerar para reducir costos en cualquier empresa, dependerá nuevamente de las personas, procesos y recursos. Este factor, se obtiene entonces a partir del análisis de los recursos, ya sean tangibles o intangibles, permanentes o consumibles, pero siempre cuantificables en términos monetarios.

Por lo que, una empresa logrará una ventaja competitiva superior cuando el margen de utilidad bruta se maximiza. Es decir: $MUB = ((IT/CT) - 1)100$

Para el cálculo del factor de optimización (Fo) de la empresa en cuestión utilizaremos una medida cualitativa, que se mostrará a continuación.

Tomaremos como base una escala de 0 a 1, en donde contrariamente a los factores de identidad (fi) y diferencia (fs), para calcular la eficiencia, el mejor valor es el más cercano a 0 (cero).

Cuadro nº2 factor de optimización

Actividad	Costos estructurales	Costos ejecucionales		Valor
		Personas	Procesos	
Administración general Indicador: costos asociados a la cultura empresaria	Bajo 0,20	Bajo 0,35	Bajo 0,15	0,23
Adquisiciones Indicador: costos asociados a los recursos del sector	Alto 0,80	Bajo 0,30	Medio 0,40	0,5
Transformaciones Indicador: costos asociados a la innovación y mejora del servicio	Medio 0,70	Bajo 0,20	Medio 0,40	0,43
Marketing Indicador: costos asociados a los procesos realizados para aumentar los ingresos por ventas	Alto 0,70	Muy bajo 0,10	Bajo 0,30	0,37
Valor	0,6	0,24	0,29	0,38

Fuente: Ocaña 2014 “dirección estratégica de los negocios”

El valor subjetivo del factor de optimización nos da como resultado 0,38, lo cual nos quiere decir que las actividades generadoras de valor se están realizando de manera eficiente, aun así, el Ve en términos de costos puede mejorar significativamente.

Los valores arrojados horizontalmente nos señalan la optimización de esa actividad específica, mientras que los valores arrojados de manera vertical señalan el nivel de optimización de los costos.

Se puede observar, que la actividad que incurre en mayores costos para la organización es “adquisiciones”, es muy alto el valor de reposición de un vehículo, pero, aun así, se invierte en ello ya que no se quiere perder de vista la calidad del servicio, innovación y mejora continua del mismo.

Listado de fortalezas y debilidades principales

El análisis FODA es una herramienta idónea para realizar un diagnóstico fiable de la empresa en relación a un determinado proyecto. Se centra en los factores internos para reconocer fortalezas y debilidades, y por otra parte señala las oportunidades y amenazas a partir de factores externos.

Con respecto a los costos podemos observar que actividades impactan favorable o desfavorablemente a la organización.

Fortalezas

Respecto a costos estructurales

F1. Administración general

Respecto a los costos ejecucionales

F2. Marketing

F3. Transformaciones

F4. Administración general/adquisiciones

Esto ocurre ya que, al ser una empresa con varios años en el mercado, sus integrantes lograron especialización en sus tareas, y experiencia en las actividades y procesos de negocio. Tanto para los gerentes como para los empleados la experiencia ha logrado disminuir tiempos de ejecución en las tareas y toma de decisiones.

Al ser una empresa pequeña también se debe mencionar que se genera día a día un mayor compromiso por parte de los integrantes, sentido de pertenencia y cooperación.

Debilidades

Respecto a los costos estructurales

D1. Adquisiciones

D2. Transformaciones

D3. Marketing

Respecto a los costos ejecucionales (Proceso)

D5. Adquisiciones/transformaciones

Para dicho rubro, la adquisición o reposición de un nuevo vehículo para la flota es sumamente elevado, así como también su respectivo mantenimiento, ya que se incurre en costos aun cuando los vehículos están sin circular. Por razones obvias (transporte de personas) los vehículos son sometidos a servicios preventivos cada 5.000 km.

Además el mantenimiento y pago de seguros de flota son un costo permanente y regular durante todo el año.

En cuanto a la actividad relacionada con marketing, se detalla como una debilidad, ya que surge de la competencia del sector, es tan fuerte y demandante que en los últimos años se ha tornado indispensable que una empresa de servicios haga hincapié en publicidad o redes sociales, donde nunca se había pensado promocionar un vehículo de alquiler por ejemplo en Instagram o YouTube.

En el último año se ha tornado indispensable replantearse la herramienta de Marketing digital. La competencia ejerce presión, ya que en los buscadores principales como Google, aparecen no solo los líderes de mercado (que siempre han estado) sino, algunas empresas locales, que aunque no sean reconocidas, realizan estrategias de publicidad paga en dicho medio, y por ende generan mayores contactos de venta.

El concepto de Marketing sigue siendo el mismo, pero las herramientas, metodologías, mediciones, contenido, posibilidades y ecosistema han avanzado a gran velocidad durante la última década y se esperan aún cambios mayores. Todo esto ha modificado también el hábito y uso de los medios de nuestras audiencias, donde en varios casos han pasado de ser medios unidireccionales a ser bidireccionales, por lo que resulta crucial poder tener el conocimiento necesario para poder abordar una estrategia 360.(<https://www.itba.edu.ar/la-universidad/>)

Estimación del valor empresario

Como se ha mencionado anteriormente, los factores determinantes del valor empresario son la identidad, diferencia y eficiencia.

Cuando la organización sea capaz de lograr un valor (V_e) igual al que percibe el cliente (V_c), entonces podemos afirmar que la empresa está generando una ventaja competitiva.

Es decir,

$$V_e = V_c \text{ (ventaja competitiva)}$$

Siendo:

$$V_e = f_i(f_s - f_o)$$

$$V_e = 0,744(0,655 - 0,38)$$

$$V_e = 0,744 * 0,275$$

$$V_e = 0,2046$$

Conclusiones:

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

Utilizando una escala en donde 1 (uno) es el mejor valor que se podría obtener para Ve y 0 (cero) el peor valor para el mismo, podríamos observar que la estimación de Ve para Accord se encuentra en una buena posición teniendo aún significativas posibilidades para mejorarlo.

Este valor podría mejorar, principalmente haciendo foco en los puntos de inflexión que generan mayores costos para la empresa, así como también hacer más eficiente el tiempo de ejecución de ciertas tareas cuando la flota esta “parada”.

Por otro lado, en cuanto al factor de individuación, para incrementar el valor de este se deberían tener normas formales de trabajo, donde se plasme por escrito el rol y tarea de cada empleado e incluso de los mismos gerentes para lograr una comunicación más efectiva y eficiente logrando mayor control en ambas sucursales y de esta manera también minimizar los costos ejecucionales de determinadas tareas.

Es de suma importancia en un rubro como este, la toma de decisiones, coordinación de tareas en tiempo y espacio(según zonas de entrega por ej.), y logística ya que los costos siempre serán elevados por el tipo de servicio que ofrecen, se podrían disminuir haciendo hincapié en los pequeños detalles y tareas del día a día.

Con respecto al factor de sofisticación, si bien la empresa está enfocada en el servicio especializado para el requerimiento específico de cada cliente , y ahí radica su “diferencia”, se deberían buscar nuevos nichos de mercado, es decir, nuevos y distintos consumidores.

Además, ofrecer algún servicio adicional para no quedarse atrás ya que la competencia en el sector es muy alta.

Se adiciona en este contexto, un competidor que los dueños hoy no están viendo como “directo”: Uber y Cabify.

Por lo que sin dudas, hay que re plantear las estrategias.

CAPITULO III

ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

A partir del análisis de la empresa, estamos en condiciones de estudiar ahora el sector de negocios en donde se encuentra inmersa para luego detectar su grado de competitividad y atractivo para desarrollar negocios.

El Sector de Negocios también es conocido como Sector Industrial o Rivalidad Ampliada o Contexto Competitivo, puede ser definido (Anastassopoulos y otros, 1995) y caracterizado por:

- Un conjunto de operaciones técnicas que van desde las materias primas hasta el producto final destinado al consumidor.
- Un conjunto de relaciones económicas y transacciones comerciales entre empresas que se encuentran en niveles complementarios.
- Un conjunto de organizaciones públicas y privadas, más o menos jerarquizadas, que dirigen la coordinación de las operaciones técnicas y las transacciones comerciales.

Bajo una perspectiva microeconómica, el análisis del sector de negocios debe ser encarado como un conjunto de variables que interactúan de forma tal que el mercado tiende a ser eficiente.

La acción de las distintas variables son las que tienden a equilibrar el mercado.

En las asimetrías o desequilibrios competitivos es donde la empresa, a través de una estrategia, puede lograr un proceso de negocios superior al desempeño promedio del sector

La correcta identificación del sector de negocios y comportamiento de las variables intervinientes en él, le permitirá a la empresa entender bajo que contexto inmediato realizará su proceso de negocios para hacerlo superior al de la competencia. (Ocaña 2016)

Dicho análisis, permitirá a la empresa determinar el comportamiento de las distintas variables bajo condiciones de incertidumbre con el fin de establecer el posible impacto de las mismas, definiéndolas como oportunidades o amenazas según sea el caso.

Por lo expuesto, en el entorno competitivo del sector, estas variables inciden en los objetivos a alcanzar por la empresa.

Hay tres niveles de variables: primarias, secundarias y terciarias. Estos tres niveles señalan el grado de importancia que poseen sus variables y sus impactos en los objetivos de la empresa. A su vez, las de primer nivel son las que poseen impacto directo y de mayor importancia.

Cabe destacar, que estas variables son incontrolables para la empresa ya que no se puede ejercer ningún control sobre ellas.

Nivel 1

Clientes

Empresa bajo análisis

Competencia

Nivel 2

Proveedores
Posibles nuevos ingresantes
Productos sustitutos
Distribuidores
Actores estatales y no estatales

Nivel 3

Variables económicas
Variables legales
Variables políticas
Variables demográficas
Variables tecnológicas
Otras variables de tercer nivel

1) NIVEL 1

A) CLIENTES

a)1-Clientes actuales – condiciones de la demanda

- Crecimiento del mercado: crecimiento en ventas que tiene un sector de negocios en un periodo dado.
En Accord, por los años de trayectoria se pueden analizar picos estacionales de venta. Si bien Mendoza es una ciudad con gran confluencia de turismo todo el año, las ventas varían considerablemente en los meses noviembre-abril / junio-agosto.
Lo mismo ocurre con el sector corporativo, por ejemplo, las empresas contratistas o petroleras tienen sus picos estacionales y es ahí donde demandan más o menos servicios.
- Elasticidad de la demanda: si el precio de un producto aumenta o disminuye y las ventas disminuyen o aumentan en forma más o menos proporcional a la suba o baja de los precios, entonces se dirá que la demanda es elástica. Por el contrario, si los precios bajan o suben y las ventas son constantes, la demanda es inelástica.
Según los dueños de la pyme, el sector posee una demanda inelástica. Los clientes tanto actuales como potenciales entienden que la suba justa de precios es correcta por exposición a la inflación.
- Propensión al consumo-propensión al gasto: Dadas las condiciones económicas del país, en los últimos años la propensión al consumo de este servicio ha sido baja.

- Poder adquisitivo: Es variable, generalmente el turista extranjero que contrata el servicio tiene poder adquisitivo alto; el turista nacional, o cliente nacional que contrata el servicio por trabajo, es medio/bajo.
- Capacidad de compra: Es alta, debido a que tienen posibilidad de contratar el servicio con distintos medios de pago: tarjeta, efectivo, cheques, transferencias, y a su vez en cuotas.

a)2-Clientes actuales – clientes/empresa

- Relación clientes actuales/potenciales: Hoy en día es un rubro con muchos competidores, por lo que se ve amenazado y deben buscar formas de ganar mayores cuotas de mercado.
- Demanda de servicios: Alta, los clientes desean servicios que contemplen en la compra determinadas características. Lo que resulta una amenaza ya que Accord se debe esforzar constantemente por brindar ese servicio ampliado para lograr la satisfacción total del cliente.
- Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización: Alta. La demanda de los clientes fidelizados es alta, se incurren en costos para que ellos estén cada vez más satisfechos con el servicio, se les brinda un plus en los precios, o up grade de categorías, lo que genera una constante amenaza para la empresa.
- Cercanía geográfica: Podemos considerar esta variable como una leve amenaza, ya que al brindar el servicio en el punto donde requiera el cliente, el costo generalmente se traslada a ellos y en algunos casos es absorbido por la empresa.
- Hábitos de compra: Son relativamente estables.
- Sensibilidad al precio: Al igual que los hábitos de compra, es equilibrado. Al turista extranjero no le importa pagar un precio alto, por marca o por calidad en la experiencia. En cambio el turista nacional, si busca categorías más económicas, sin importar la marca o quien les preste el servicio.
- Sensibilidad a la marca: Este punto se ve como una amenaza, ya que en el rubro hay una marcada competencia de empresas internacionales que dominan el mercado. El turista extranjero confía más en ellas que en las empresas locales.

a)3- Clientes – competencia

- Grado de fidelización de los clientes con la competencia: Es medio. Varía según los precios o descuentos que cuenten en el momento en que se solicita.
- Fidelización por diferencias: leve oportunidad, la competencia no genera mayores diferencias que las que genera Accord.

Tabla nº3: Análisis del sector de negocios - clientes

Variable	Tipificación	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	Valor
Crecimiento de mercado	Medio/bajo		X			2
Elasticidad de la demanda	Alta				X	5
Propensión al consumo	Media/bajo		X			2
Poder adquisitivo	Medio/alto			X		4
Capacidad de compra	Alta				X	5
Clientes actuales/potenciales	Medio			X		4
Demanda de servicios	Alta		X			2
Condiciones de clientes para mantener fidelización	Alta		X			2
Cercanía geográfica	Media/baja		X			2
Hábitos de compra	Medio/alta					4
Sensibilidad al precio	Medio			X		4
Sensibilidad a la marca	Medio/bajo		X			2
Fidelización de los clientes con la competencia	Medio/alto			X		4
Fidelización por competencias	Medio/alto			X		4
Valor final						3,4

Analizando la variable relacionada con CLIENTES, podemos observar que resulta levemente atractiva para la empresa.

B) EMPRESA

b)1-Empresa – clientes – competencia

- Número de competidores importantes: existe una gran variedad de competidores, tanto directos como indirectos para Accord. Directos, rentadoras internacionales y empresas locales de alquiler de vehículos. Indirectos, Uber y Cabify.
- Homogeneidad de las empresas: media/alta, hay muchos competidores con similares estrategias, similares productos y similares servicios. Por lo que es un trabajo de cada día el sobresalirse del resto.
- Condiciones cambiantes de la oferta y demanda: media, si bien la demanda tiene picos estacionales, por la experiencia ya se sabe cuáles son los meses de alta y baja por lo que la empresa a lo largo de los años ha aprendido a flexibilizarse.
- Crecimiento de la industria: alto, el crecimiento de la industria “turismo” en Mendoza es cada vez mayor, esto también trae aparejado nuevos competidores que ven el atractivo del sector.

Vía aérea internacional (INDEC)

(https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_04_20613113412B.pdf)

En febrero de 2020, se estimaron 238,8 mil llegadas de turistas no residentes a la Argentina, con un aumento interanual de 2,6%.

En el primer bimestre, se alcanzaron 552,8 miles de llegadas de turistas no residentes y se registró una disminución de 3,4%. Ezeiza y Aeroparque concentraron el 89,9% de las llegadas de turistas no residentes, con una baja interanual de 1,8%.

Las salidas al exterior, en febrero, alcanzaron un total de 350,0 mil turistas residentes, cifra que registró un descenso interanual de 14,3%. En los dos primeros meses del año, las salidas totalizaron 655,1 miles de turistas residentes y acumularon una caída interanual de 16,6%. Los aeropuertos de Ezeiza y Aeroparque representaron el 80,6% de las salidas de turistas residentes, con una disminución de 14,0% respecto al mismo período del año anterior.

El saldo de turistas internacionales en febrero resultó negativo en 111,3 mil para toda la vía aérea internacional.

En términos desestacionalizados, el turismo receptivo aumentó 0,3% en febrero con respecto a enero de 2020; mientras que la tendencia-ciclo presentó una variación de 0,4% (cuadro 4). Por su parte, la serie desestacionalizada del turismo emisivo se incrementó 5,6% en febrero con respecto al mes anterior; y la tendencia-ciclo tuvo una variación de -1,8% (cuadro 5).

Estadísticas de turismo internacional

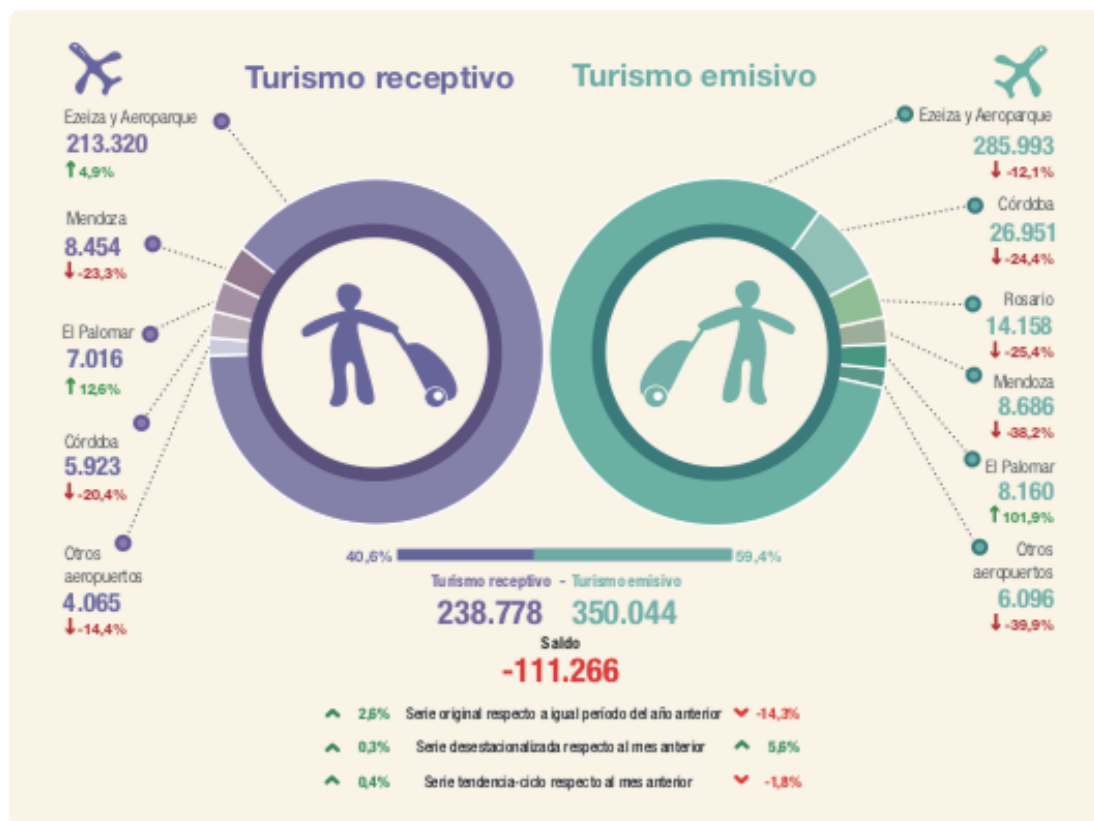
Febrero de 2020

Resumen ejecutivo



Turismo receptivo y emisoro. Vía aérea internacional

Cantidad de turistas por aeropuertos internacionales del país. Febrero de 2020



*Otros aeropuertos menos de 5.000 turistas



*Otros aeropuertos menos de 5.000 turistas



↑ ↓ Variación porcentual respecto a igual periodo del año anterior

Fuente: INDEC, Dirección de Estadísticas Básicas de la Balanza de Pagos.

- Diferenciación del producto y servicio: media, al haber tanta competencia y productos similares, se hace un gran esfuerzo para diferenciarse de la competencia.

- Identificación de marca: baja, hoy en día la empresa está trabajando en ello, pero la marca en si, como símbolo, no es hoy tan reconocida en el mercado.
- Precio de los productos: medio, Accord contempla precios moderados.
- Facilidades financieras: media/alta, si bien se aceptan todos los medios de pago (TC, efectivo, cheque, transferencia, y empresas a plazo) quien no tenga TC para verificar una garantía no puede alquilar un vehículo.
- Intensidad de los programas comunicacionales: esto es una gran amenaza para Accord, cada vez más empresas locales realizan pautas publicitarias tanto en vías públicas como en redes, lo cual antes lo hacían solo las internacionales.
- Requerimiento de infraestructura: es una oportunidad para la empresa ya que tiene varios puntos de trabajo, lo cual hace que puedan eficientizar el tiempo de entrega.

Tabla nº4: Análisis del sector de negocios - empresa

Variable	Tipificación	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	Valor
Numero de competidores	Alta	X				1
Homogeneidad de las empresas	Alta	X				1
Condiciones cambiantes de oferta y demanda	Media/baja		X			2
Crecimiento de la industria	Alta			X		4
Diferenciación del producto y servicio	Media/baja		X			2
Identificación de la marca	Baja		X			2
Precio de los productos	Media/alta			X		4
Facilidades financieras	Alta			X		4
Intensidad de los	Media/baja		X			2

programas de comunicación			
Requerimientos de infraestructura	Alta	X	4
Valor final			2,6

El valor final estimado por la variable EMPRESA queda por debajo del equilibrio que hemos tomado para puntuar los distintos ítems. Por lo que no es favorable para la empresa.

C) COMPETENCIA

- Grado de iniciativa de la competencia: Si bien es un sector en donde los líderes son conservadores, la rivalidad competitiva es muy alta. Para nombrar algunos de sus competidores, entre los internacionales se encuentran: Hertz, Avis, Budget, Localiza, Sixt; Nacionales: Cordillera, Cuyo rent a car, Autos Mendoza, Cactus, Express, Vía, entre otros.
- Capacidad de los competidores principales: Alta, dada la calidad de los competidores, la empresa está en constante desarrollo para lograr estar a su altura.
- Detección de fortalezas y debilidades de los principales competidores: Es posible interferir para llegar a esa información, si bien no es mucho a lo cual se puede llegar, las grandes marcas como Hertz, Avis, Localiza, entre otras, exponen sus precios y flota de vehículos abiertamente, así como algunas políticas de servicio. Lo que genera que el resto de los competidores pequeños puedan seguir ciertos lineamientos o de lo contrario, puedan diferenciarse en base a ellos.
- Posibilidades de mayor penetración al mercado actual: El mercado es amplio, por lo que, la oportunidad que tiene Accord de introducirse en el y crecer, es igual a la que tienen muchos competidores. Está en cada empresa lograr estrategias diferenciales para poder ganar mercado.
En el año 2019, Accord no solo se enfrentaba a los competidores actuales, si no que se sumaron competidores nuevos como por ejemplo Yacopini Inversora, concesionaria oficial de Toyota en Mendoza. Por lo cual, si bien no es un competidor directo, asume una importante cuota de mercado por lo que queda menor margen para el resto de las empresas.

Tabla nº5: Análisis del sector de negocios - competencia

Variable	Tipificación	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	valor
Grado de iniciativa de la competencia	Alta		X			2
Capacidad de los competidores principales	Alta	X				1
Detección de las fortalezas y debilidades de los principales competidores	Alta			X		4
Posibilidades de mayor penetración al mercado actual				X		4
Valor final						2,2

Se puede observar que la COMPETENCIA del sector implica condiciones desfavorables para la empresa. Es decir, que se deberán estudiar minuciosamente y restablecer los objetivos y acciones/estrategias a desarrollar para poder tener mayor participación en el mercado.

2) NIVEL 2

A) Proveedores

a1- Número de proveedores importantes: Existe un número importante de proveedores.

a2- Diferenciación de los productos de los proveedores: Existen proveedores con diferencias notables en sus productos y servicios, lo cual se refleja en su precio.

a3- Costo de cambio de los proveedores: El costo de cambiar de un proveedor a otro es sumamente alto, ya que implica cambiar parte o toda la flota.

Esto se debe a que, por ej, para conseguir descuentos como empresa deben comprar varios vehículos de la misma marca, o para conseguir descuentos en

repuestos, post venta, etc. Por lo que generalmente se intenta trabajar con un mismo proveedor.

a4- Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: Es alto, algunas concesionarias ya están aplicando esta estrategia.

a5- Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la industria: Es alto ya que el precio del vehículo refleja la reposición de piezas del mismo, dependiendo la categoría.

B) Posibles nuevos integrantes: Si bien hay marcas líderes en el sector que abarcan la mayor parte del mercado y limitan la entrada, hay tanto público turístico para explotar que vuelve al sector atractivo para potenciales integrantes.

C) Productos sustitutos: Hay muchos competidores en el sector con productos y servicio similares, lo que hace que al cliente le sea fácil cambiar de un competidor a otro.

D) Entes reguladores: Existen controles sumamente rigurosos por parte del estado como la AFIP y otros organismos.

Se le suma la ley Nacional de Turismo N° 25.997.

Tabla n°6: Análisis del sector de negocios – Proveedores; Posibles nuevos integrantes; Productos sustitutos; Entes reguladores

Variable	Tipificación	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	valor
Número de proveedores importantes	Alta			X		4
Diferenciación de los productos de los proveedores	Media/alta			X		4
Costo de cambio de los proveedores	Alta	X				1
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Alta	X				1

Posibles nuevos ingresos	Alta	X	2
Productos sustitutos	Media/baja	X	2
Actores estatales	Media	X	2
Valor			2,28

Las variables de nivel 2, resultan poco atractivas para la empresa, quedan por debajo del promedio.

3) NIVEL 3

A) Entorno económico: es ineludible comenzar analizando el entorno con esta variable. La economía en nuestro país es muy fluctuante e inestable.

Estamos constantemente frente a ciclos inflacionarios, los que influyen negativamente en el sector bajo análisis.

Durante el 2019 el país tuvo una inflación de 53,8%, la tasa más alta de los últimos 28 años.¹

Analizando el sector turismo específicamente, en enero de 2020 se observa que tuvo una pérdida porcentual de 7,4% interanual con respecto al año anterior.²

En enero de 2020, el estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró una variación de -1,8% respecto al mismo mes de 2019.

A su vez, la estimación preliminar del producto interno bruto (PIB), en el cuarto trimestre de 2019, muestra un decrecimiento de 1,1% con relación al mismo periodo del año anterior.

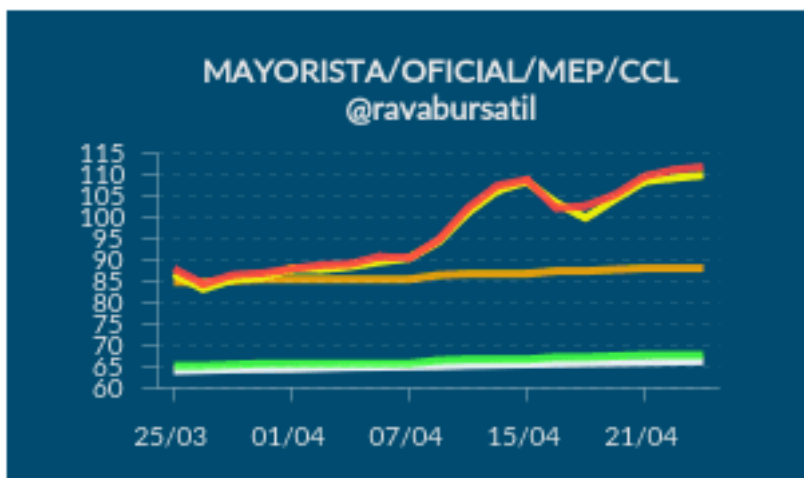
El precio de la mayoría de los vehículos y sus respectivos repuestos están dolarizados, se fabriquen o no en el país. Por lo que este punto juega totalmente en contra para las empresas que brindan este tipo de servicios, ya que el dólar aumenta su valor día a día y por ende el valor de los mismos (vehículos y repuestos). Se le suma al constante incremento, distintos tipos de dólar que hace aún más incierta la situación.

(<https://www.baenegocios.com/finanzas/Dolar-blue-hoy-a-cuanto-cotiza-este-jueves-23-de-abril-de-2020-20200423-0004.html>)

¹ INDEC, instituto nacional de estadísticas y censos, ministerio de economía Argentina

² IDEM Referencia nº1

Dólar 23/04				
Especie	Último	% Día	% Mes	% Año
DOLAR OFICIAL	67,75	0	3,0	7,5
DOLAR MAYORISTA	66,32	0,1	2,9	10,7
DOLAR SOLIDARIO	88,08	0	3,0	7,6
DOLAR MEP	109,76	0,5	27,7	51,5
DOLAR CCL	111,74	0,6	28,6	50,2



Riesgo País 23/04		
Especie	Último	% Día
RIESGO PAIS	4.045	5,2

- B) Entorno socio cultural: Influye de manera positiva en algunas variables.
- Propensión al gasto: hoy en día la gente sale a disfrutar más, viajan más, no ven tanto el gasto en sí, si no el placer que le da ese tiempo de ocio.
 - Estilo de vida: Cada vez más hay clientes jóvenes, grupos de jóvenes que quieren recorrer la ciudad. Sin distinción de sexo, grupos de mujeres y grupos de hombres.
 - Los precios de las distintas categorías son variables, para quienes puedan pagar un plus o no para la mejor de ellas.
- Por lo que, en general, el entorno socio cultural se presenta como una oportunidad.
- C) Entorno legal: Para la empresa, el entorno legal resulta una amenaza, ya que está limitado por varias regulaciones, tanto impositivas, arancelarias, y normas que favoreces a los empleados sea cual sea el caso. Por otro lado, al ser un rubro de transporte, el estado obliga a que los empleados estén

inmersos en el sindicato de camioneros, lo cual es un grave error, y uno muy costoso para la pyme.

Otro factor que influye, y fue norma hace muy poco tiempo, son las multas de tolerancia cero (alcohol) en Mendoza, lo cual hizo que los turistas tengan miedo al alquilar vehículos para ir a bodegas.

- D) Entorno político: Como es de público conocimiento, en el país no hay una marcada estabilidad política. Y este último cambio de gobierno trae aparejado mayores trabas y corrupción en sus medidas.
- E) Entorno tecnológico: Hoy en día en la mayoría de los sectores se puede ver un esfuerzo gubernamental en la modernización tecnológica e investigación y desarrollo. Lo cual hace que las empresas tengan que también cambiar algunas de sus formas de trabajar para adaptarse a las nuevas tecnologías. Se transforma en una amenaza en el sentido que posibilita a las empresas a que tengan que mantenerse en constante cambio y actualización de sus redes y medios de comunicación. Lo que hoy es un recurso escaso en Accord.

Tabla nº7: Análisis del sector de negocios – Variables de la economía Nacional

Variable	Tipificación	Gran amenaza (1)	Leve amenaza (2)	Leve oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	valor
Entorno económico	Baja	X				1
Entorno sociocultural	Alta				X	5
Entorno legal	Baja	X				1
Entorno político	Baja		X			2
Entorno tecnológico	Alta		X			2
Valor						2,2

Dadas las condiciones actuales del en el cual se encuentra inmersa la empresa, podemos observar que el mismo es poco atractivo.

Análisis final del sector:

Variabes de nivel 1: 2,83

Variabes de nivel 2: 2,14

Variabes de nivel 3: 2,2

Valor final: 2,39

Según el análisis obtenido, y siguiendo el libro de Hugo Ricardo Ocaña, en donde:

Valor final > 3 ... Sector favorable

Valor final = 3 ... Sector equilibrado

Valor final < 3 ... Sector desfavorable

Podemos aludir que la pyme opera bajo un sector desfavorable o poco atractivo, en donde hoy en día, dadas las situaciones prevalecen en mayor medida las amenazas que las oportunidades.

Ciclo de vida de los sectores de negocios

Todo sector de negocios posee un ciclo de vida, ya que no puede pensarse que las condiciones determinantes permanecerán para siempre.

El ciclo de vida del sector va en directa relación con el ciclo de vida del producto.

Estos son:

Sectores de negocios nacientes

Sectores de negocios en crecimiento

Sectores de negocios maduros

Sectores de negocios en declinación

Se considera entonces, que Accord se encuentra bajo los términos de un sector de negocios maduro.

Hay una sobrecapacidad en la oferta disponible, por lo que es difícil competir por precios. Se busca poner énfasis en el servicio de la venta y post venta para los clientes potenciales y fidelizados lo que genera un costo que muchas veces asume a empresa para mantener esos estándares.

Además, algo característico del sector maduro, son los picos estacionales de demanda³, lo cual es una constante en Accord. No obstante, dada la experiencia ya sabe cuándo tiene sus meses fuertes y cuando debe achicar costos para mantenerse, y es aquí donde toma real importancia la fidelización de clientes, y mayormente de clientes corporativos. Los dueños aseguran su deseo de mantenerse inmersos en el mercado, y es por ello que están dispuestos a destinar dinero a planes de inversión y nuevas tecnologías, e incursionarse en nuevos segmentos de mercado para hacer crecer su negocio y no estancarse como puede pasarles a muchas pymes en esta etapa.

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

³ Meses de trabajo fuertes(febrero, marzo abril-julio, agosto y diciembre) y débiles (enero, mayo, junio-septiembre, octubre y noviembre)



TIPO DE NEGOCIO	CARACTERÍSTICAS GENERALES
VOLUMEN	<ul style="list-style-type: none"> - Algunos competidores rezagados son débiles. - El líder y el seguidor son rentables. - Competidores rezagados se benefician con situaciones marginales como en el caso de las terceras marcas cuando la crisis argentina de finales del 2001. - Es fundamental la estabilidad del macrocontexto. - La empresa deberá desarrollar estrategias de crecimiento para mejorar su estructura de costes en forma superior a la competencia.
ESPECIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Varias empresas que dominan ciertos nichos y son muy rentables. - Cada segmento o nicho específico revela una intensa rivalidad competitiva. - Las empresas cuya posición es rezagada no son rentables. - La empresa líder y seguidora deben concentrar sus esfuerzos en él y no dispersarlos en otros. - Las empresas líder y seguidora deben lograr mejorar su posición en costos dentro del segmento específico.

FRAGMENTADO	<ul style="list-style-type: none"> - Existen muchos competidores pequeños que entran y salen continuamente. - Márgenes diferentes e inestables. - Las empresas que compiten deberían intentar estrategias para consolidar el sector (alianzas, encadenamientos). - Si no les es posible la consolidación, deben buscar especializarse y para ello deben buscar nuevas fuentes de ventajas competitivas dentro del proceso de negocio.
ESTANCADO	<ul style="list-style-type: none"> - Ningún competidor posee participación de mercado que lo convierta en líder del sector. - La sobrevivencia de la empresa depende de factores externos no competitivos (protección del Estado, defensa corporativa del sector a través de asociaciones). - Las empresas deben hacer esfuerzos extremos para reducir sus costos dada la imposibilidad de generar ventajas competitivas y la fuerte percepción del cliente hacia el precio.

En este punto, cada estrategia se preguntará: ¿cuántos segmentos existen o se pueden crear dentro del sector donde compite la empresa?, y ¿qué posibilidades reales tiene la empresa para generar una ventaja competitiva a través de las actividades de valor del proceso de negocios?. La respuesta indicará en qué tipo de segmento de negocios desarrollará su proceso de negocios.

Para el caso de Accord, hoy podría decirse que se posiciona en el cuadrante de negocio fragmentado, aquí se encuentran la mayoría de las Pymes y generalmente prevalece la escala.

Las ventajas competitivas están en función de las innovaciones de productos y a las capacidades de adaptarse al tipo de cliente local.

No obstante el objetivo de este trabajo es lograr que se posicione en cuadrante derecho superior: negocio especializado, es decir, se quiere lograr aumentar su ventaja competitiva y para ello, en el siguiente capítulo se exponen estrategias posibles a aplicar.

CAPITULO IV

COMPETENCIA Y POSICIÓN COMPETITIVA

En este capítulo se analizará el entorno competitivo de Accord, se diagnosticará la posición que posee, para de esta manera extraer conclusiones acerca de cómo se encuentra dentro del sector en el cual compete, y posteriormente generar estrategias empresarias.

Entorno (oportunidades y amenazas)



Citando a Ocaña 2014, “se puede afirmar que las posiciones competitivas posibles de una empresa dentro de un sector de negocios pueden ser de liderazgo, seguidor, o rezagado. con relación a la participación de mercado, en términos de ventas, que cada empresa posee dentro del sector.

El líder, quien tiene la mayor participación de mercado, asume una posición expectante, está en permanente observación de las jugadas de los competidores, en especial del seguidor.

El seguidor también con alta participación, pero menor Ve que el líder, toma una posición agresiva ya que este desea aumentar la participación de mercado y llegar a la posición del líder.

El rezagado, con baja participación y bajo Ve, se adapta a los señalamientos competitivos que imponen el líder y el seguidor.

Por otro lado, existen empresas que compiten en un segmento o nicho de mercado, que, aun generando un Ve superior poseen una participación baja.

A continuación, se expone una matriz que representa todo el mercado, mientras que las empresas “nicho” lo hacen en un segmento del total de mercado. A su vez, si aislásemos este segmento, nos encontraríamos nuevamente frente a la situación de una empresa líder, seguidora y rezagada.

La posición que toma se basa en la participación de mercado y generación de valor empresario.

Usualmente,(Kotler,1996) los porcentajes de participación son los siguientes:

Líder: 45% de participación de mercado

Seguidor: 30% de participación de mercado

Rezagado: 20% de participación de mercado

Nicho: 5% de participación de mercado

Accord se encuentra en la posición de rezagado, con muchos competidores “igual” a él en su rubro. Las empresas en este punto, deben adaptarse a los señalamientos competitivos que imponen el líder y el seguidor. En el caso de Accord, seguir los pasos

de las grandes empresas internacionales como ya se han nombrado algunas : Hertz, Avis, Localiza, Budget, etc.

Participación De Mercado	ALTA	SEGUIDOR POSICIÓN AGRESIVA	LIDER POSICIÓN EXPECTANTE
	BAJA	RAZAGADOS POSICIÓN ADAPTATIVA	SEGMENTO o NICHOS POSICIÓN DE ALTA COMPETITIVIDAD
		Inferior	Superior

Análisis Matricial

A continuación, se analizarán 3 matrices propuestas que permitirán ver en qué posición se encuentra la empresa para luego implementar acciones y estrategias adecuadas. Bueno campos (parafraseado por Ocaña (2014)) sintetiza de esta manera el valor que poseen las distintas matrices:

- Son herramientas orientadoras relativas, sin validez absoluta.
- Generan bases para la toma de decisiones, pero no aportan criterios de selección.
- Arrojan información válida para momentos concretos y dentro de cierta estabilidad de variables.
- Son de naturaleza estática.

Es decir, que se obtendrán datos certeros, pero que no van a permanecer estáticos, evolucionan con el mercado constantemente y también dependen de cada estrategia.

“creemos que la dimensión que representa los factores externos de las PYMEs no debe basarse sólo en el análisis del sector industrial como hacen las matrices estándar consideradas , a pesar de que existan autores que opinen que el entorno competitivo es donde se pueden encontrar las oportunidades económicas más importantes para las empresas (Porter, 1980) (Hofer and Schendel, 1983), el estudio debe recoger todas las facetas del entorno de las PYMEs. Ya que debido a la evolución del mismo en las últimas décadas, se deberán considerar variables que pertenezcan al ámbito económico, competitivo, tecnológico, socio-político y cultural.” (Ansoff, 1985)

- Matriz BCG: Considera dos variables, crecimiento y participación de mercado. Conocida como Boston Consulting Group, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970, en donde se realiza un análisis estratégico de la planificación estratégica corporativa.(Ocaña,2014)
- Mc Kinsey o GE: Soluciona dos inconvenientes de la BCG, se desarrolló inicialmente para evaluar la cartera de negocios de General Electric, la cual tenía muchas UEN y le pidió ayuda a Mc Kinsey para reconfigurar su cartera. Básicamente considera que el atractivo del sector no puede medirse únicamente por su crecimiento.
- Matriz ADL (Arthur D. Little): Aquí se vincula la etapa del ciclo de vida del negocio y la posición competitiva del mismo.

1- MATRIZ BCG

Como se describió anteriormente, esta matriz se basa en dos variables, crecimiento de mercado y participación de mercado. Suponiendo que toda inversión se realizará en donde exista un crecimiento sostenido de la actividad de negocios. Y como consecuencia una reducción de costos fijos por efecto de la escala, a mayor participación en la cuota de mercado, menores son los costos fijos.

Cabe destacar, que es muy difícil en esta matriz estimar fehacientemente la participación de mercado. Ya que no se tienen datos de ventas de la competencia, y tampoco información exacta de la propia empresa para ver su participación.

Lo ideal sería sacar un porcentaje entre: ventas de la empresa/ventas del principal competidor, llamado Mediana(Me).

Se destaca que no hay información suficiente para estimar este valor.

Pero a grandes rasgos para obtener un acercamiento, tendré en cuenta los 4 competidores principales en el sector, es decir los internacionales, estimando que cada uno tiene un porcentaje de ventas del 25%.

Esquemáticamente la matriz se representa de la siguiente manera:

ALTO	NEGOCIO ESTRELLA	NEGOCIO INTERROGANTE
CRECIMIENTO DEL SECTOR	NEGOCIO VACA LECHERA	NEGOCIO PERRO
BAJO	ALTO	BAJO

Negocios interrogantes: Toda inversión a un proyecto de negocio comienza cuando este crece por encima del promedio.

Es un nuevo negocio, y debe relacionárselo con la etapa de lanzamiento del ciclo de vida de los negocios en donde los costos fijos también son elevados. El flujo de fondos netos suele ser negativo.

Negocios estrella: Se caracteriza por tener una alta participación de mercado en un mercado que crece por encima del promedio. Requiere inversiones importantes y el flujo sigue siendo negativo o levemente positivo. Se asocia con la etapa de crecimiento de negocio en lo que respecta su ciclo de vida.

Vaca lechera: Aquí se ve una caída del crecimiento del mercado por debajo del promedio y la empresa pierde participación relativa. No se necesitan mayores inversiones. Los flujos de fondos son positivos.

Negocios perro: El nivel de crecimiento de mercado se mantiene por debajo del promedio y la empresa pierde participación.

Investigando y conversando con los dueños, se estimó subjetivamente que el porcentaje de ventas de Accord ronda el 4%.

Se observa entonces, que dentro del 25% que tienen los grandes competidores, la empresa bajo análisis, obtiene una porción muy reducida de participación, rondando un 4%. Siempre teniendo en cuenta que la competencia en el sector es muy grande, no se limita solo a los líderes y este número es solo una estimación.

Se recuerda también que es una empresa pequeña, tanto en estructura, como su reducido personal y por lo tanto en ventas, por lo que resulta relativamente coherente la escasa participación en el mercado total.

Si bien, están consolidados como empresa y cuando ocupan su capacidad máxima de utilización logran resultados esperados en ventas, no se logra aumentar la cuota de mercado.

En cuanto al crecimiento del sector, tomando como último mes de referencia marzo del 2020, venía teniendo resultados muy positivos.

Mendoza cierra enero con 75% de ocupación hotelera y la visita de 486 mil personas, lo que implica un crecimiento del 12% respecto al mismo periodo del año anterior (2019).⁴

Se puede decir que, las condiciones están dadas para que los buenos resultados se sigan repitiendo durante los próximos meses.

⁴ Mendoza Gobierno, ministerio de cultura y turismo.

<http://www.prensa.mendoza.gov.ar/crecio-el-turismo-en-mendoza-medio-millon-de-turistas-nos-visitaron-en-enero/> (publicado el 31 de enero 2020)

Según este análisis, que no considero exacto para la empresa, posicionaré a Accord como un Negocio Interrogante ya que el crecimiento del sector es relativamente alto, pero su participación aun es baja.

Como se expresó anteriormente, el sector de negocios tiende a ser maduro debido a la gran cantidad de competidores, por lo que es difícil para la pequeña empresa ganar mercado sin estrategias que acompañen a ello.

Destaco entonces, que no condice por completo las características de un negocio interrogante, su rentabilidad es positiva dentro de sus parámetros y estructura pequeña, y no se relaciona con el ciclo de vida de negocio en la etapa “lanzamiento”, como debería hacerlo.

Se pueden realizar diversas estrategias para hacer crecer su participación dentro de su segmento y lograr que se transforme en un negocio estrella.

1-a) Variación de la matriz BCG

ALTO		
CRECIMIENTO DEL SECTOR O DEL SEGMENTO	ALTO	CONSERVAR LA PARTICIPACIÓN
	BAJO	DESARROLLAR DEL NEGOCIO
BAJO	ALTO	SELECCIONAR SEGMENTOS Y/O DIVERSIFICAR
	BAJO	REESTRUCTURAR EL NEGOCIO
		PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA O DE LA UEN

Con esta variante, se generaliza menos al mercado, y se apunta al segmento específico en el que opera la empresa. Siguiendo lo expuesto, y dada la baja participación de mercado, la empresa debería conservar la participación y desarrollar aún más el negocio. Más adelante se especificarán las estrategias a seguir para dicho posicionamiento.

2- MATRIZ GE /MC KINSEY

Esta matriz considera que el atractivo del sector no se puede medir exclusivamente por su crecimiento, existen otras variables, que determinan ese atractivo. Lo mismo ocurre con la posición competitiva.

Hay que tomar en cuenta, que los datos que ahora utilizaremos connotan una gran dosis de subjetividad, de todas formas, es notoria la mejora en relación con la consideración de las variables vinculantes entre el sector y la posición de la empresa.

Para la construcción de la matriz, seleccionaremos las sub variables más relevantes de las variables “atractivo del sector” y “posición competitiva”.

Se les asignará una ponderación, en la cual su suma debe ser igual a 1.

En una escala de 1 a 5 , en donde uno es bajo y 5 alto, se calificará cada sub variable de las variables.

Luego, se efectuara un producto entre la ponderación y la escala asignada, y se sumarán para luego representar escalarmente la matriz.

(Ocaña 2014)

Tabla N°8 : Atractivo del sector

Variable	Ponderación	Nivel del atractivo	Valor
Aspectos legales	0,1	3	0,3
Crecimiento del mercado	0,2	5	1
Rivalidad competitiva	0,2	1	0,2
Amenaza de nuevos competidores	0,2	1	0,2
Poder de negociación de los proveedores	0,05	2	0,1
Tamaño del mercado	0,2	4	0,8
Disponibilidad de insumos	0,05	4	0,2
			2,8

En la escala de 1 a 5 el atractivo del sector es Medio/Baja.

Tabla N°9: Posición competitiva

Variable	Ponderación	Nivel del atractivo	Valor
Participación relativa	0,2	1	0,2
Crecimiento de la participación en un periodo dado	0,1	2	0,3
Marca	0,05	2	0,1
Precio/calidad	0,2	4	0,8
Estrategias promocionales	0,05	1	0,05

Servicios post ventas	0,1	4	0,4
Cultura organizacional	0,1	4	0,4
Utilización de la capacidad disponible	0,1	3	0,3
conocimiento de las personas de la empresa	0,1	4	0,4
			2,95

En la escala de 1 a 5 la posición competitiva es Media/Baja.

Atractivo del sector	5	<u>Posición proteccionista</u> Invertir para crecer, concentrar esfuerzos para mantener las fortalezas	<u>Invertir para estructurar</u> Estructurar en forma selectiva, en las fortalezas y reconvertir las debilidades	<u>Estructurar en forma selectiva</u> Especializarse en productos, transformar debilidades
	3	<u>Estructurar selectivamente</u> Invertir en los segmentos más atractivos, imponer el superior para contrarrestar la competencia	<u>Re confeccionar el ve</u> <u>Redefinir las condiciones de la demanda,</u> <u>fortalecer capacidades.</u> <u>Convertir debilidades tomar acciones de reposicionamiento</u>	<u>Expansión limitada cediendo la iniciativa</u> Invertir minimizando riesgos. Focalizarse solamente en los atributos más valorados
	1	<u>Proteger la posición y diversificar</u> Concentrarse en segmentos más atractivos. Diversificarse en forma relacionada	<u>Gestión eficiente de los ingresos</u> Proteger la posición en los segmentos más rentables, reducir la inversión	<u>Liquidar o reposicionar</u> Si el negocio no favorece alternativas de crecimiento: liquidar o invertir selectivamente
	5	3	1	

Posición competitiva

Dados los valores obtenidos en las tablas de variables, en los cuales en ambos casos se puntuó por debajo del promedio 3, ubicaré a Accord en el cuadrante “Re confeccionar el Ve”.

Por un lado, lo ideal sería redefinir algunos de sus objetivos y por lo tanto las condiciones de la demanda, fortalecer las capacidades de la empresa y realizar acciones para su reposicionamiento.

No obstante, aconsejo acompañar dichas acciones con las que se indican en el cuadrante “estructurar selectivamente”, es decir, debe re ver los segmentos en los cuales actúa e invertir en aquellos que hoy le podrían ser más atractivos, debe hacer mayor hincapié en su Ve para de esa forma contrarrestar a la competencia.

3- MATRIZ ADL

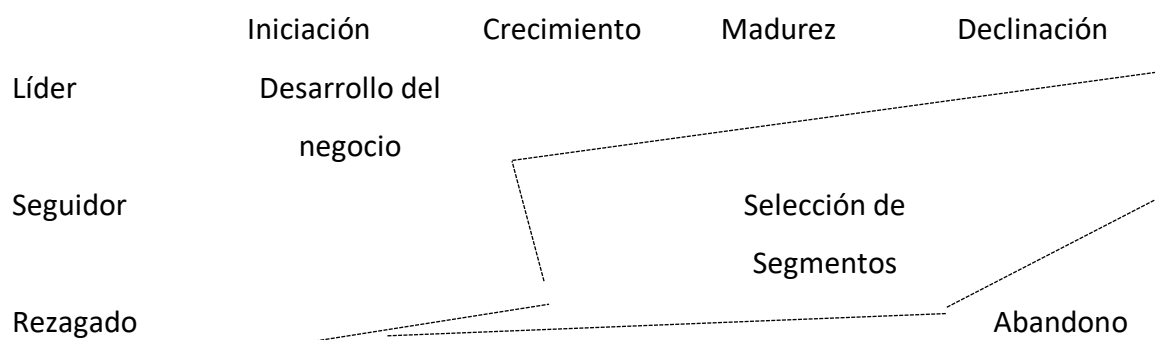
Esta matriz vincula dos variables, etapa del ciclo de vida de los negocios y posición competitiva de la empresa.

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

Luego de haber analizado el segmento en donde opera la empresa, hemos establecido que si bien ha ido creciendo en los últimos años, es un segmento de ciclo maduro, por diversas razones ya mencionadas.

Accord tiene una rentabilidad positiva siempre dentro de sus márgenes(estructura pequeña, reducido personal, etc.), pero esto podría mejorar y la empresa crecer , si se analizara mejor el segmento y se realizaran acciones para ello.

Por lo tanto, según esta matriz, la empresa bajo análisis debería seleccionar segmentos, para desarrollar mejor su negocio, optimizando procesos y poniendo énfasis en los costos.



Conclusiones

Luego del análisis matricial desarrollado, podemos concluir que si bien las 3 matrices son útiles para distinguir nuevos objetivos a plantear, estrategias a proponer y acciones a seguir, de ninguna manera brindan información exacta para la estrategia final de la empresa bajo análisis.

Se puede observar entonces, que si bien el mercado está en crecimiento, el sector en donde opera la Accord es maduro, con posición competitiva de rezagado.

Por su baja participación en el mercado, según el análisis BCG debería comportarse como negocio interrogante, aunque su rentabilidad y flujo de fondos son positivos, y no solo se quiere aumentar la participación en el mercado, sino mantener los clientes fidelizados que hasta el día de hoy tiene.

Esta conclusión no dista mucho de lo arrojado por la matriz Mc Kinsey que nos aconseja para crecer, redefinir las condiciones de la demanda, tomar acciones para reposicionarse, e invertir en segmentos más atractivos imponiendo el Ve para contrarrestar a la competencia.

Con respecto a la matriz ADL, se observa que también se apunta a seleccionar mejor los segmentos a donde se quiere invertir, y mejorar los procesos de negocio.

En síntesis, lo que deberá buscar Accord es conservar y desarrollar la participación de mercado; estructurar segmentos enfocados en el desarrollo de clientes; fidelizar a sus clientes actuales y atraer a los potenciales haciendo énfasis en su Ve, logrando de esta manera un crecimiento en la cuota de mercado.

CAPITULO V

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo se decidirá la estrategia que la empresa deberá seguir en el futuro.

La gran base de la formulación estratégica, se encuentra en la rigurosidad del diagnóstico de los periodos anteriores. Es decir, tanto el análisis interno como el externo.

No basaré el trabajo en una estrategia en particular, sino, en varias estrategias donde cada una tiene una relación de jerarquía o dependencia una de otra. Visto de manera sistémica, la dinámica empresaria incluye un conjunto de estrategias de distinta naturaleza para conformar un todo estructural competitivo, incluyendo distintos niveles de formulación.(Ocaña,2014)

La formulación de la estrategia será asumida en 5 dimensiones:

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

Para comenzar, la estrategia se construye en base al valor empresario, como se generará ese valor a través de competencias(identidad), capacidades(diferencias) y habilidades(eficiencia), esto nos determinará la *estrategia de negocios o competitiva*. Una vez definida la forma que va a competir la empresa, se intentará determinar cuál será la participación de mercado esperada con la *estrategia de posicionamiento competitivo*. Luego, se buscará expandir las actividades y así generar *estrategias de crecimiento*.

Para ello, se necesita una estructura que sirva de base, por lo que se desarrollará la *estrategia organizacional* y finalmente se pondrá en práctica todo lo anterior mediante *estrategias funcionales* como por ejemplo marketing, producción, finanzas, personal, etc.

A su vez, estas estrategias se desagregan en otras tantas para conformar un todo sistemático que constituye la gran estrategia empresaria.

1- Formulación de estrategias de negocios o competitivas

Esta estrategia incluye acciones que desarrollará la empresa para imponer una condición única o superior (ventaja competitiva) con relación a las empresas del sector. Se trata de la estrategia “guía” sobre las cuales se desarrollarán las otras.

Las alternativas en la formulación de la estrategia competitiva son:

<i>Sensibilidad al precio</i>	Alta	ESTRATEGIA DE PRECIOS	DE	ESTRATEGIA DE MARCA/PRECIO
	Baja	NEGOCIO ESTANCADO	DE	ESTRATEGIA DE MARCA
		Baja		Alta
		<i>Sensibilidad a la marca</i>		

Cuando un mercado exhibe una alta sensibilidad al precio con baja sensibilidad a la diferenciación, la atribución del cliente al momento de la compra se orientará a aquel producto que, con prestaciones aceptables, ofrezca el más bajo precio de plaza, o por lo menos un precio que se encuentre por debajo del precio promedio de mercado.

A diferencia, cuando el mercado exhibe una alta sensibilidad a la diferenciación y baja sensibilidad al precio, el cliente está dispuesto a pagar un “plus” en el precio del producto, por encima del precio de mercado, por apropiarse de ese producto que posee “valores diferenciales”.

Dada esta matriz, el mercado de Accord determina una estrategia de marca/precio.

Esto se atribuye a que, habiendo tanta competencia y dado el contexto económico del país, una parte del mercado, mayormente mercado nacional es extremadamente sensible al precio. Buscará aquella empresa que cubra con su necesidad básica: alquiler de vehículo sin chofer, sin darle mayor importancia a la marca de los vehículos, estado de los mismos, calidad de atención, etc.

Por otro lado, los clientes actuales fidelizados y clientes potenciales, ahora si mayormente extranjeros, son extremadamente sensibles a la marca. El mercado extranjero busca marcas internacionales, posicionadas generalmente en primer lugar en la mente de cualquier consumidor.

Por lo que generalmente apuntan a los competidores en posición de líder, marcas internacionales. Es por eso que se torna relevante, que Accord invierta en planes de Marketing y comunicación, que aparezca en los principales buscadores compitiendo con las empresas que así lo hacen, y de a poco ir sonando en la mente del consumidor.

Para el caso de los clientes fidelizados de Accord, no tienen inconveniente alguno en pagar ese “plus” sabiendo que la marca cubre, además de su necesidad básica, un encuentro satisfactorio con el servicio y luego de finalizado el mismo.

Sobre la estrategia Marca/Precio, se exponen tipos de segmentos de clientes como mercado meta:

Varios	Marketing diferenciado Especializado en clientes	Marketing indiferenciado para todo el mercado
Línea de productos	Marketing especializado o enfocado	Marketing diferenciado especializado en productos
Una	Una	Varios

Numero de segmentos

Estas cuatro alternativas, surgen de 2 variables: línea de productos y cantidad de segmentos.

Línea de productos se refiere a la cantidad de productos diferentes que comercializa la empresa, pudiendo ser una línea o más. A su vez, se define por amplitud y profundidad: (Ocaña, 2014)

- 1- Una línea puede ser poco profunda y muy ancha: se tiene gran surtido pero con pocos artículos de ellos.
- 2- Poco profunda y poco ancha: poco surtido y pocos artículos.
- 3- Muy profunda y muy ancha: amplia variedad de artículos.
- 4- Muy profunda y poco ancha: mucha variedad de un mismo artículo.

En cuanto a cantidad de segmentos metas, se define por el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencial.

Accord entonces, se posiciona en el cuadrante derecho inferior: Marketing diferenciado especializado en productos.

Cuenta con una sola línea de productos, vehículos de uso personal para turismo y corporativos, con clausula "uso alquiler sin chofer". Distinto sería el caso, si por ejemplo, en su línea habrían MiniVan las cuales deberían contar con un chofer y por ende estaríamos hablando de mayor cantidad de líneas ofrecidas.

El número de segmentos al que apunta, clasifica como "varios" ya que como se mencionó, si bien apunta a turismo y corporativos, abarcan toda clase de alquiler.

Con este último punto me refiero a que no necesariamente alquilan netamente por turismo.

2- Estrategia de precios

En esta estrategia se asientan los volúmenes de producción y comercialización que puede desarrollar la empresa en un sector de negocios.

El mayor volumen determina que una empresa puede tener una estructura de costos más bajos que sus competidores.

Una estrategia de bajos costos será una ventaja competitiva en la medida que genere valor por medio de precios más bajos que los del mercado.

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

Como se destacó anteriormente, el sector de negocios se encuentra en la etapa de madurez.

En el mercado en el cual está inserto Accord, se torna difícil competir con precios notoriamente bajos con respecto a la competencia.

Contrariamente, si bien son muchos los competidores existentes, la mayoría trabaja con precios similares, y se diferencian con algún plus, rebaja o bonificaciones en el servicio.

Según los dueños, ellos se basan en los precios que rigen los líderes del mercado: Hertz, Avis, Localiza, Budget; pero a su vez, estos al tener mayores ventas logran costos más bajos y por ende precios más bajos. Lo que en teoría, se denomina como economías de escala, es decir, el costo total por unidad de productos producida y comercializada disminuye si se incrementa el volumen de productos. De esta manera, logran la escala más eficiente, y por ende disminución en sus precios.

Lo cual dificulta el competir directamente con las empresas líder en el mercado.

Al enfrentarse a esta situación, las empresas seguidoras como Autos Mendoza, Cordillera, Cuyo rent a car, entre otras, y la misma Accord, deben competir y lograr crecer, ofreciendo plus o bonificaciones, o bien como lo intenta Accord, ofreciendo un plus en servicio, ya sea en la experiencia que se genera con el cliente, bonificaciones, calidad en vehículos, etc.

Por lo tanto, dado el servicio comercializado, el precio se da por la conjunción entre los precios del mercado, la marca del servicio según la posición que toma en la mente del consumidor y los costos que logra optimizar la empresa. Es por esta razón que se debe trabajar en mejorar estos aspectos para lograr competir por precios, se deberá revisar cada una de las variables determinantes de su estructura de costos y desarrollarlas a partir de su escala más eficiente.

3- Formulación de la estrategia de marca

Tal como se adelantó en el capítulo II, las formas competitivas se basan en identidad, diferencia, y eficiencia. La identidad esta sintetizada por la marca. Recordando que la marca (Ocaña 2014) es un resumen competitivo de la identidad y la diferencia del producto de una empresa. A mayor señales diferenciales, en el valor percibido por el cliente, menor importancia relativa en el precio.

Para Accord, la marca en si, vista como símbolo, signo, nombre, diseño y combinación de lo anterior, no genera hoy en día en su mercado, una diferencia notoria en comparación con la competencia.

Fuertes	MARCA SEGUIDORA	MARCA LIDER
<i>Percepción de valor</i>	MARCA PRECARIA	MARCA REZAGADA
Débiles	Bajos	Altos
	<i>Criterios de señalamiento</i>	

La percepción de valor se construye a través de la imagen que el cliente se forma de la marca. Es una idea totalmente subjetiva.

En el caso de la PyME, la percepción de valor de los clientes es fuerte, ya que si bien la marca no es muy conocida por su nombre, quienes utilizan el servicio generan una buena sensación con respecto a la marca, expresan excelentes reacciones a la misma luego de utilizar el producto (dicho por los dueños), y esto se puede confirmar con la cantidad de clientes fidelizados que tiene la empresa, y la generación constante de estos últimos.

Según lo encuestado a los socios, ellos cuentan con un listado de sus principales clientes, los cuales los han ido acompañando a lo largo de los años, desde sus comienzos en 1997. Uno de sus más grandes clientes corporativos es TOTAL Austral Gas, quien desde dicha fecha hasta la actual, contrata el servicio todos los años en ciertos meses para sus trabajos en planta.

Comentan también, que el porcentaje aproximado de ventas por clientes fidelizados es del 35% del total de ventas. Cabe aclarar que este porcentaje varía en más y en menos, recordando que tiene ciclos estacionales de comercialización. Tanto en turismo, como en corporativos (industrias).

Por otro lado, los criterios de señalamiento son los que construyen el valor simbólico de la marca, y se puede decir que son bajos. Estos son: mito, imagen, signo, forma, posición, entre otros. Luego de varios años en el mercado, los dueños decidieron recién a fines del año 2019 iniciar campañas importantes de marketing publicitario.

En este punto entonces, es importante que se vean estrategias de comunicación de marca y marketing para persuadir su mayor consumo.

Según Kotler⁵, una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar un conjunto específico de características, beneficios y servicios de forma consistente a los compradores. Las mejores marcas comunican una garantía de calidad. Una marca, es un símbolo más complejo, puede comunicar hasta 6(seis) niveles de significado:

- Atributos, trae a la mente ciertos atributos.
- Beneficios, los atributos se traducen en beneficios funcionales y emocionales.
- Valores, dice algo de los valores del productor.

⁵ Philip Kotler: Dirección de marketing – décima edición, editorial Pearson

- Cultura, representa cierta cultura.
- Personalidad , proyecta personalidad.
- Usuario, sugiere tipo de consumidor que compra o usa el producto.

Si nos basamos en dicho significado de marca, es notable que si bien los dueños de la empresa saben fehacientemente que el servicio que ofrecen es de primera calidad, tanto en atención, estado de la flota, y sensación comprobada por la experiencia de los clientes fidelizados (expresado en valor), carece de ciertos atributos, como simbología moderna, comunicación constante, posición en la mente del consumidor, lo cual afecta la personalidad de marca y por ende afecta directamente en las ventas.

Al ser un servicio, es de suma importancia que Accord haga hincapié en la marca y en su reposicionamiento en la mente del consumidor, ya que al ser poco conocida, se dificulta su búsqueda en clientes potenciales, y experimenta poca credibilidad en estos.

Si generase mayor valor de marca en el futuro, la empresa podría lograr costos más bajos de marketing, mayor poder de negociación frente a los proveedores (descuentos por cantidad de repuestos, por flota, etc), cobrar un precio superior al de la competencia porque la marca será más conocida en el mercado y gozar de credibilidad.

Con lo cual se concluye que en este punto se debe invertir una buena parte del presupuesto.

4- Formulación de estrategias de posicionamiento

La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado, y se obtiene a través de las ventas, consecuencia de acciones estratégicas complementarias a la estrategia de negocios.

Las acciones para lograr participación son principalmente 2(dos): estrategias de ataque o estrategias de defensa.

Para la elección de alguna de ellas, se deberá tener en cuenta las capacidades empresarias, en tanto predominen fortalezas o debilidades y el entorno competitivo de la empresa ya sea con dominio de oportunidades o amenazas.

La siguiente matriz, sintetiza lo expuesto:

		Entorno con dominio de oportunidades	Entorno con dominio de amenazas
Capacidades empresariales con dominio de fortalezas		ESTRATEGIA DE ATAQUE O CONTRA ATAQUE	ESTRATEGIA DE ATAQUE
Capacidades empresariales con dominio de debilidades		Táctica envolvente	Táctica de varios lados
		ESTRATEGIA DE DEFENSA	ESTRATEGIA DE DEFENSA
		Táctica de flancos	Táctica de retaguardia

Los motivos por los cuales una empresa decide desarrollar una estrategia de ataque pueden ser 2(dos):

- Mantener la posición sosteniendo el valor empresarial actual
- Aumentar la participación incrementando el valor empresarial

Por lo expuesto en capítulos anteriores, se observa que el Ve de Accord es aceptable, con una identidad fuerte y consolidada, con diferencias que están, no por mucho, pero por encima del promedio y con costos que son poco atractivos para la empresa.

Si bien el Ve es uno de los puntos que hay que mejorar, la PyME posee más fortalezas que debilidades, por lo que sería óptimo inclinarse por tomar una estrategia de ataque con táctica de varios lados.

Con esta estrategia, se intentarán atacar las pocas oportunidades de un sector de negocios en donde dominan las amenazas. Se domina de varios lados ya que la empresa tiene la posibilidad de implementar distintas estrategias para distintas oportunidades.

En el caso de la PyME, se podría incursionar en nuevos segmentos, o en los que aún no están desarrollados.

5- Formulación de estrategias de crecimiento

Luego de determinar la posición que tomara la empresa para lograr la participación deseada, se deberá definir la forma planteada para el crecimiento del negocio.

Hay 3(tres) caminos principales para crecer:

- Aplicación de estrategias intensivas
- Aplicación de estrategias de diversificación
- Aplicación de estrategias de integración

Es importante destacar que, una empresa puede seguir una o más estrategias de crecimiento, sin que esto genere superposiciones. Y tampoco importa en este punto el tamaño de la empresa, es decir, aplica tanto como para PyME como para grandes empresas.

Ahora bien, para saber qué estrategia es conveniente elegir, nos basaremos en la matriz propuesta por Ocaña(2014) en la cual se tiene en cuenta la capacidad empresarial y el atractivo del sector.

Fuerte	Desarrollo de clientes Desarrollo de productos Penetración de mercados Integración vertical	Desarrollo de clientes Desarrollo de productos Penetración de mercados Diversificación relacionada Integración vertical
Capacidades de la empresa	Alianzas Diversificación Desinversión	Desarrollo de productos Integración vertical Penetración de mercados
Debil	Bajo	Alto
	<i>Atractivo del sector</i>	

Según esta matriz, Accord se encontraría en el cuadrante izquierdo superior en el cual las acciones reflejadas serán de crecimiento y mantenimiento de participación, predominan las estrategias intensivas.

Bajo estas consideraciones, mi recomendación es comenzar con una estrategia de penetración de mercados, y luego, como complemento, ir superponiendo algunas sub estrategias en lo que respecta a desarrollo de clientes y alianzas.

Las estrategias intensivas se caracterizan en poner foco en aquellas oportunidades que no han sido explotadas correctamente por la empresa. Con miras por supuesto a lograr mayor participación de mercado requiriendo acciones competitivas agresivas, poniendo atención en las reacciones de los competidores.

Penetración de mercado: se busca aumentar las ventas a partir de los productos que ya ofrece la empresa, en el caso de Accord, a partir del servicio ya ofrecido.

Dentro de esta estrategia se podría:

-Aumentar la cuota de mercado, atrayendo clientes de la competencia, esto podría suceder logrando disminución en los precios, generando mayores campañas comunicacionales y organizando acciones promocionales sustanciales.

-Defender la posición del mercado, reposicionar la marca en la mente del consumidor, realizar mayores esfuerzos en promociones para clientes tanto fidelizados como potenciales.

-Racionalización del mercado, prestar mayor atención a los segmentos que hoy se encuentran desprotegidos o desatendidos, tanto en turismo como en corporativos.

Poner mayor foco en los "intermediarios/distribuidores" más importantes, es decir, recurrir a mayor cantidad de hoteles, dar mayores comisiones a conserjes en donde se sepa que hay potenciales clientes.

Como complemento a lo anterior, se podrían desarrollar además, estrategias de:

Desarrollo de clientes, como por ejemplo incorporar *nuevos circuitos de distribución*. Aquí la empresa podría ofrecer su servicio no solo en hoteles si no en empresas de servicio turístico, concesionarias de vehículos, etc.

Desarrollo de productos, ampliar la gama de servicios. Con esta estrategia, la empresa podría lanzar nuevos servicios, uno de ellos podría ser Alquiler de vehículos CON CHOFER. Esta estrategia, no se profundizará en este análisis, ya que si bien es una buena idea para aumentar la cuota mercado, se necesita una estructura de costos más consolidada, aumentar el personal de la empresa, brindar otro tipo de capacitaciones y licencia de conducir especial para traslado de pasajeros , de la mano de los riesgos que esto conlleva.

Estrategias de integración, aquí se podría pensar en una unión o alianza con la compañía de seguros con la cual opera Accord. Consistiría en generar un negocio cada vez que algún asegurado de la compañía se quede sin su vehículo por cierto tiempo, ya sea por reparación, destrucción, etc. Con lo cual Accord podría brindarle el servicio de alquiler durante ese lapso de tiempo.

6- Formulación de estrategias organizacionales

Cualquiera sea la forma, el crecimiento de la estructura debe seguir al crecimiento del negocio.

Con esta estrategia se busca la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. (Meyer, 2015 - <https://www.webyempresas.com/estrategia-organizacional>) Publicado en abril,2018.

La formulación de la estrategia organizacional se basa en tres aspectos:

- Desarrollo interno, asociada a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio.
- Adquisición o absorción, asociada a formas de crecimiento intensivas o integrativas, entre otras, mayormente por motivos financieros, búsqueda de economías de escala, efectos de la globalización, etc.
- Alianzas o fusiones, el elemento común aquí es la cooperación. Existen alianzas complementarias, de integración conjunta o de adición.

Siguiendo con nuestro análisis, lo óptimo sería seguir una estrategia de desarrollo interno, también conocida como reestructuración, downsizing o reingeniería. Focalizándose en los negocios actuales para lograr mayor penetración de mercado.

Se entiende por downsizing a la reducción del tamaño y costos de la organización, así como el rediseño de los procesos de trabajo.(Cross y travaglione, 2004)

Más recientemente se desarrolló el concepto de reingeniería, lo cual implica el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado - y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan – para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización.

Independientemente de la denominación adoptada, esta forma implica integrar de manera coherente al soporte estratégico (personas, funciones, jerarquías, autoridad, sistemas de información, tareas) los objetivos estratégicos, tarea nada fácil.

Por ende, el éxito o fracaso de las estrategias propuestas dependerán en gran medida en el grado de alineamiento o adaptación de las formas de visión empresarial, cultura, y estructura necesaria.

Entonces, para poder llevar a cabo lo desarrollado a lo largo de este trabajo, y luego de un relevamiento de las condiciones actuales de la organización, se deben fijar ciertos objetivos y acciones específicas para su logro. Como base de esta reingeniería, algunos de los nuevos objetivos podrían ser:

-Plasmar por escrito manuales de función para hacer más eficientes las tareas en cada cargo y lograr reducción de costos en las mismas, manual de normas y administrativo para que no se repitan tareas de control en las distintas sucursales, que el control este a cargo siempre de 1 (una) sola persona. De esta manera se evitará la dualidad de mandos también entre los socios.

-Se deberían definir tareas rutinarias y no rutinarias para el personal operativo, cuando la temporada de trabajo es baja, y de esta manera nuevamente lograr mayor eficiencia en tiempos y costos.

-Definir de la manera más realista posible el manual financiero de la PyME, para basarse en él y prever compras y campañas de marketing. Ya que hoy en día, lo que destinan por ejemplo en campañas para redes sociales es un número que los dueños estiman correcto, sin saber certeramente si pueden o no incurrir en ese costo, o aún si pueden invertir más dinero en tal caso.

En este punto los dueños son aún muy reacios para destinar dinero en campañas publicitarias, marketing y comercialización. No se dan cuenta del beneficio que esto puede traerles.

-Capacitar a los empleados constantemente, entender que ellos son la cara visible de la empresa y por lo tanto de la marca, compartir aún más la cultura y visión con ellos, ofrecerles un canal para que se genere participación con ellos, reconocimientos y recompensas.

Chan Kim y Renee Mauborgne, han identificado cuatro obstáculos que enfrentan los líderes al reorientar y formular estrategias.(Lovelok, Wirtz : Marketing de servicios, sexta edición, Pearson – México 2009)

- Obstáculos cognitivos: están presentes cuando la gente no logra coincidir con respecto a las causas de los problemas actuales y la necesidad de un cambio.
- Obstáculos de recursos: cuando la empresa cuenta con fondos limitados.
- Obstáculos motivacionales: evitan la ejecución rápida de una estrategia, cuando los empleados se muestran reticentes a realizar los cambios necesarios.

- Obstáculos políticos: adoptan la forma de una resistencia organizada, debido a poderosos intereses personales que buscan proteger sus posesiones.

Planteado esto, es importante tener en cuenta, que toda situación de cambio, genera en todos los sectores de la organización, sensaciones de incertidumbre, rechazo, inseguridad o parálisis, lo cual trae aparejado conflictos potenciales, que hay que saber manejarlos. Es decir, se debe tener una política y cultura sólida, para poder manejar conflictos que surjan a través de procesos de negociación óptimos para la empresa.

Creo que para el caso de la empresa bajo análisis, lo que más saldrá a flote, serán obstáculos cognitivos, debido a que a los dueños les cuesta ceder en cuanto a cambios y centralización de decisiones y por otro lado obstáculos de recursos, debido al limitado presupuesto.

Será un camino largo, y nada fácil de recorrer, pero traerá resultados deseados.

7- Formulación de estrategias funcionales

En este punto, nos encontramos ante la formulación de estrategias funcionales u operativas. Aquí se trata de establecer estrategias en término de programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de la empresa que serán la base de los objetivos estratégicos a nivel de negocios, crecimiento y organizacional.

Algunas estrategias básicas en este nivel son:

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

Se le asigna una importancia decisiva a la interacción de las estrategias de negocios, de participación y organizacionales con las funcionales. Sugieren que los aportes más importantes que bajan de la estrategia de negocios a la funcional están centrados en la misión como definición de la relación entre clientes y productos que, necesariamente, las áreas funcionales deberán tomar como base.

A nivel crecimiento, las áreas funcionales deberán establecer programas y presupuestos que sean capaces de sostenerlo, y ya a nivel organizacional el aporte más importante de la estrategia será las formas de coordinación de las distintas actividades funcionales para el logro de objetivos comunes. (Hax A. Y Majluf (1997): Estrategias para el liderazgo competitivo)

A) Estrategias de operaciones : en este nivel, sería importante que Accord reorganice el diseño de los galpones(planta), para que de esta manera, haya una mejor distribución de los insumos y mayor aprovechamiento de ellos.

Por ejemplo, los socios mencionan, que no saben el stock (en número) de cubiertas que tienen en el depósito, ellos simplemente cuando necesitan buscan una por una. Por lo que se debe empezar de cero haciendo stock de inventario

de herramientas y accesorios de trabajo, marcas de los insumos, números de rodados, etc.

Conjuntamente como se mencionó ya en la estrategia organizacional, se deben definir tareas específicas para el personal operativo, para de esta manera no tener recurso humano ocioso. Hecho que pasa seguido cuando la demanda es baja.

Introducir nuevos recursos tecnológicos, programas y equipamiento necesario para realizar el control correspondiente y eficaz en ambas sedes, recurriendo a sistemas de información pertinentes y certeros. Implementar bases de datos para almacenar y administrar información, no solo de clientes, sino también de las unidades. De esta manera establecer planillas compartidas por todos los miembros, con próximos services, kilometrajes, rastreo satelital, rodados, líquidos de mantenimiento utilizado en cada unidad, etc. Lo que hoy en día lo tienen plasmado en una pizarra dentro del lugar de trabajo.

Hacer más eficientes los tiempos de entrega, disminuir el tiempo de espera del cliente, ampliar rango horario de entrega.

Guiarse en base a la gestión de calidad, establecer estándares de calidad basados en expectativas y experiencia, propuesta como un nuevo objetivo a plantear.

Establecer sistemas de bases de datos para lograr retroalimentación con los clientes, saber en qué puntos no están satisfechos, en donde se puede invertir ya sea esfuerzo humano o monetario para mejorar la satisfacción del cliente.

- B) Estrategias de comercialización: se deberá contar con información certera sobre la posición que ocupan los competidores y la posición que ocupa Accord para aumentar la participación en el mercado, convertir a los no usuarios en usuarios, ingresar en nuevos segmentos, mejorar los servicios, etc.

Monitorear permanentemente a los clientes, tener en claro cuáles son los estándares de calidad que requieren, experiencia y sensaciones.

Manejar la demanda por medio de promociones, por ejemplo una buena opción es, en épocas importantes como por ejemplo vendimia, regalarle a los clientes fidelizados una caja de vinos con la compra del servicio, de esta manera hacerlos sentir cómodos y contenidos, satisfaciendo aún más su experiencia de compra. Y lanzar ofertas especiales a clientes potenciales también por estación.

Plantear estrategias de comunicación, re direccionar el sitio web, para que este sea seguro y fácil de usar, que genere credibilidad a los prospectos. Los dueños deben recordar que el sitio web es su ventana al público ya que al no tener oficina física es ahí donde pueden encontrar a Accord.

Para planear una mejor comunicación los socios deben establecer claramente: Quién es el público meta, Qué se necesita comunicar, Cómo se debe comunicar, Dónde, en qué medios se va a comunicar, Cuándo se debe comunicar, es decir en épocas de baja demanda, épocas altas, fechas festivas, etc.

- C) Estrategia financiera: Establecer un presupuesto en donde se determine el financiamiento que requiere cada propuesta.

A su vez, estar atentos a propuestas que lancen los distintos proveedores y el mismo Estado acerca de planes para compra y venta de vehículos, créditos, etc.

Según, lo conversado con los dueños, la empresa no cuenta con deudas, por lo que esto es un punto a favor en cuanto se tengan que solicitar créditos.

- D) Estrategia de desarrollo organizacional y personal: en esta estrategia se resume lo que venimos analizando a lo largo del capítulo. Si bien las empresas pueden desarrollar estrategias para lograr crecimiento y participación de mercado, no podrán completar la meta si no se acompaña con una reestructuración correspondiente o si el recurso humano no es el adecuado.

Por lo que, durante el recorrido, no se puede perder de vista que el recurso humano de la empresa, mayormente la parte operativa que son los que interactúan mayormente con el cliente final, son la cara de la empresa, la marca, quienes facilitan la experiencia final y quienes reciben tanto críticas como halagos del público.

Entonces la capacitación constante en ellos debe ser una tarea de todos los días, así como establecer normas de desempeño y evaluación.(evaluación del personal)

Mantenerlos activos, fomentar la participación, propiciar programas de promoción de puestos o beneficios. Si bien la promoción de puestos no es algo que se podría lograr rápida o fácilmente dado a que es una empresa pequeña y familiar, se podrían generar encargados en ciertas áreas para poder delegar algunas tareas.

En general, las relaciones laborales como ya ha sido mencionado, son buenas debido a la comunicación continua e informal que hay entre los miembros. Si, destacan los socios que lo que más les cuesta es el control con la sede de Rio Grande, ya que por más que se comunican constantemente, no tienen programas de control certero de todo lo que sucede allí.

Para concluir este capítulo, se puede decir que Accord podría seguir diversas estrategias para mejorar su posición en el mercado.

Comenzando con estrategias de marca y precio , siguiendo con estrategias de ataque para defender sus clientes actuales y aumentar los clientes potenciales, incorporándose en el mercado con estrategias de penetración, todo esto de la mano de distintas estrategias funcionales que hagan posible lo anterior.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, se analizó la oportunidad de crecimiento que tiene Accord en el sector en el que opera. Primero comenzamos analizando las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa, así como su valor empresario, qué como se pudo observar, es de vital importancia en cualquier empresa. Luego, al pertenecer a un mercado, no solo podemos guiarnos por cómo es la empresa en sí misma, si no cómo se comporta su alrededor, por lo cuál se analizaron las oportunidades y amenazas del sector.

Una vez detectadas las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas, se procedió a establecer estrategias coherentes y alineadas, para poder corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explorar las oportunidades. Teniendo en cuenta siempre el punto clave de no perder de vista los objetivos de la empresa.

Siguiendo este lineamiento, se puede decir, que Accord tiene gran potencial de crecimiento, puede optimizar su posición competitiva favoreciendo de esta manera su rentabilidad.

Su valor empresario presenta puntos débiles en los que se debe poner atención y trabajar en ello, pero a su vez, los socios cuentan con valioso know how , recurso humano, valores alineados y experiencia, que hacen que se puedan generar grandes expectativas de crecimiento.

Por lo expuesto en el capítulo v, recomendaría una forma rápida y de bajo riesgo para comenzar (penetración de mercado), y luego si se logra cumplir el objetivo, incursionar en nuevas líneas de producto, como por ejemplo, servicio de alquiler de vehículo CON chofer (transporte de pasajeros).

Se debe tener presente, que si bien las propuestas estratégicas son realizables y medibles, hoy en día el recurso financiero es limitado, el entorno global de la empresa es poco favorable, con inestabilidad en todos sus aspectos y entornos (económico mayormente y político), lo que genera una situación complicada y de incertidumbre constante que no ayuda a la toma de decisiones de los socios.

En definitiva, para destacar el servicio ofrecido, se requiere que se refuerce la proposición de valor, es decir, que se destaquen los puntos de diferencia fundamentales con relación a la competencia y la manera en que se propone entregarla a los clientes meta.

Cuando en un producto/servicio se logra destacar la diferencia, la misma se dota de importancia por los beneficios apreciados que proporciona, se vuelve distintiva, superior, exclusiva, es decir no es fácil de copiar por los competidores. Esto trae aparejado calidad al servicio ofrecido, y lo que quiere lograr Accord justamente es que la calidad sea el pilar de esa diferencia.

Accord debe apuntar a la calidad en todos sus aspectos, para que el $V_e = V_c$.

Es decir, calidad como perspectiva trascendental, excelencia innata, estándares inquebrantables y alto desempeño al brindar el servicio.

Calidad como una variable precisa y medible, que las diferencias en la calidad reflejen diferencias en los atributos del servicio ofrecido.

Calidad basada en el usuario, ya que reside en los ojos del observador, que logren satisfacción máxima con la experiencia en el servicio (por lo cual se requieren sistemas

de retroalimentación de información). Y por tanto conocer necesidades y deseos del cliente .

Calidad en manufactura, en la organización y estructura, productividad y costos.

Y por último, calidad basada en precios.

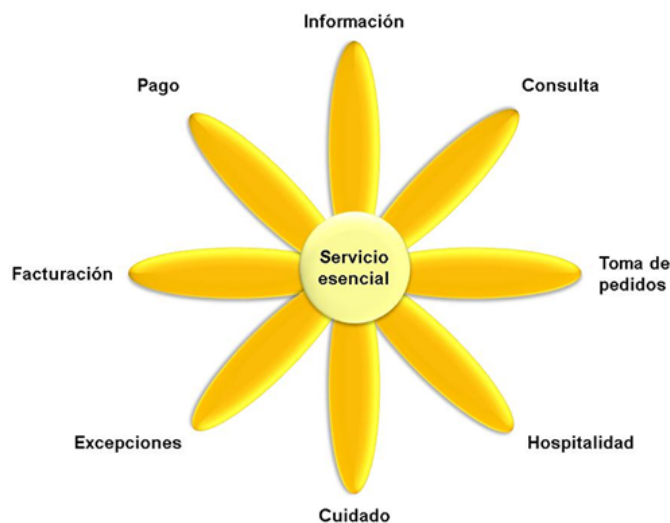
Para concluir este desarrollo, extraigo una figura diseñada por el autor Lovelock: “la flor del servicio”, en la cual se visualiza el producto/servicio básico rodeado por un grupo de servicios complementarios.

Los servicios complementarios auxilian el uso del producto básico, son servicios de mejora o facilitación que añaden valor para los clientes. Existen muchos servicios complementarios pero Lovelock los clasifica en 8 grupos.

Esta flor se presenta en el sentido del reloj, siguiendo la secuencia en que probablemente los clientes los reciban(La secuencia puede variar).

En una empresa de servicios bien diseñada y operada, la secuencia de la flor se completa y se pueden ver todos sus pétalos, es decir, una flor en buen estado.

En una organización mal diseñada o mal operada, a la flor le faltarán algunos pétalos o estarán marchitos. De esta manera, incluso si el centro es perfecto, la impresión general que causa la flor resultará poco atractiva.



Entonces, toda empresa de servicios, debe trabajar para que la flor en su totalidad este completa y sana, desde el centro hasta sus pétalos, percibiendo y pudiendo detectar si se falla en alguno de estos “pétalos”, para corregir rápidamente las falencias y de esta manera lograr la satisfacción total del cliente.

Si los socios determinaran claramente sus objetivos y ponen en marcha el plan estratégico, no cabe duda que la empresa se podrá mantener en el futuro, competir adecuadamente y crecer coherentemente en un mercado tan fluctuante.

BIBLIOGRAFIA

Libros consultados:

- Hugo Ricardo Ocaña (2014) "Dirección estratégica de los negocios", Ciudad autónoma de Buenos Aires, editorial Dunken.
- Lovelock y Wirtz (2009) "Marketing de Servicios, personal, tecnología y estrategia" , México, Sexta edición, editorial Pearson.
- Philip Kotler (2001), "Dirección de Marketing", México, Décima edición, editorial Pearson.
- Hax A. Y Majluf (1997) "Estrategias para el liderazgo competitivo", Ciudad autónoma de Buenos Aires, ediciones Garnica.
- Gary Armstrong - Philip Kotler (2001) "Marketing" , Octava edición, México ,editorial Prentice Hall.
- Robbins , Coulter (2010) "Administración " , Décima edición , México, editorial Pearson México.
- Carlos Greco (2001) "Dirección estratégica" , Universidad virtual de Quilmes, editado en Barcelona Eurecamedia SL.
- Antonio Borello (2000) "El plan de negocios", Colombia , editorial McGraw-Hill Spanish.

Paginas consultadas:

- Meyer, 2015 - <https://www.webyempresas.com/estrategia-organizacional> (16 de abril 2018)
- Mendoza Gobierno, ministerio de cultura y turismo. <http://www.prensa.mendoza.gov.ar/crecio-el-turismo-en-mendoza-medio-millon-de-turistas-nos-visitaron-en-enero/> (31 enero 2020)
- EMETUR
- INDEC : instituto nacional de estadísticas y censos https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eti_02_19.pdf (febrero 2019)
- http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/herramientas_calidad/causaefecto.htm
- <http://www.turismo.mendoza.gov.ar/presidenta-ente-autarquico-turismo-gabriela-testa/> (Consultas generales)
- <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview> (15 de abril 2020)
- www.infobae.com – infobae económico (Consultas generales)

Anexos

CUESTIONARIOS PERFIL DEL ESTRATEGA, Y FACTOR DE INDIVIDUACION

PERSONA, SUJETO, INDIVIDUO Y LA REALIDAD					
1	¿Es posible pensar que la realidad, el mundo “allí afuera” no es uno solo, sino que depende de la persona que lo observa?	<u>SI</u> (4)	NO (2)	QUIZÁS (3)	NO, DE NINGUNA MANERA (1)
2	Consecuentemente, el conocimiento de la realidad ¿debería considerársela como “subjetiva” y “relativa” al observador?	NO, EN ABSOLUTO (1)	EXISTE LA POSIBILIDAD (3)	EL CONOCIMIENTO NUNCA ES SUBJETIVO (2)	<u>SI,</u> <u>ABSOLUTAMENTE</u> (4)
3	Si se continúa con la misma lógica, ¿las acciones que operarán la persona sobre la realidad observada y conocida, será, también, diferente, subjetiva y relativa?	POCO PROBABLE (2)	NO (1)	SÍ, ES PROBABLE (3)	<u>ES ALTAMENTE PROBABLE</u> (4)

4	Si dos personas se encuentran ante una misma realidad, digamos de negocios, ¿cuál es la probabilidad que posean el mismo conocimiento y, llegado el caso, actúen de la misma manera?	ES MUY PROBABLE (1)	ES PROBABLE (2)	<u>MUY POCO PROBABLE</u> (4)	POCO PROBABLE (3)
5	Siendo usted un empresario, ¿la realidad externa a su negocio “es” lo que usted dice que es y, por lo tanto, esa es la verdad que todos deben admitir?	<u>NO; NO ES ASÍ</u> (4)	RARA VEZ (3)	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (2)	SIEMPRE (1)
6	¿Podría afirmarse que la verdad que usted, como empresario, se forma en relación a un negocio está limitada por sus propios prejuicios, creencias, valores, conocimientos, experiencias?	SI, DEFINITIVAMENTE, Y ESO HACE A UN EMPRESARIO DISTINTO DE OTRO (4)	<u>ES ALTAMENTE PROBABLE</u> (3)	SI, EN ALGUNOS CASOS (2)	NO, PORQUE ESO LE DARÍA UNA IMAGEN EQUIVOCADA DE LA REALIDAD (1)

7	Siendo usted un empresario, ¿se podría decir que tiene la capacidad de ver la realidad de distintas maneras, generando alternativas de acción según los acontecimientos y circunstancias.	SIEMPRE (4)	A VECES (2)	GENERALMENTE (3)	NO ESTOY DE ACUERDO CON LA AFIRMACIÓN (1)
8	Y, siendo usted ese empresario, se caracteriza por la “voluntad de poder” hacer, aun cuando se enfrente ante situaciones que no puede controlar..	EL PODER HACER NO SIEMPRE DEPENDE DE MI (1)	POR LO GENERAL, ES ASÍ (3)	A VECES (2)	CIERTO. AÚN CON FACTORES EN CONTRA, ESTOY CONVENCIDO DE PODER HACER (4)
9	Es conveniente convencerse de la propia mirada de la realidad antes que seguir la de otros.	NO ESTOY SEGURO (1)	A VECES (2)	ES UNA POSIBILIDAD (3)	SI. HAY QUE ESTAR CONVENCIDO DE LA VISIÓN PROPIA. (4)
10	Y en el caso de que existieran evidencias ciertas que su visión no es la adecuada...	<u>LA REVISARÍA Y HARÍA LOS AJUSTES QUE CORRESPONDIES EN</u> (4)	LA CAMBIARÍA (3)	LA REVISARÍA (2)	SEGUIRÍA EN MIMISMA POSICIÓN (1)

LA REALIDAD EXTERNA E INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN					
1	Si realiza observaciones metódicamente de la realidad, interna y externa de sus negocios, ¿elige las variables sobre las que pone atención?	<u>LA LISTA ES FLEXIBLE Y AGREGO O SACO VARIABLES SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIA S</u> (4)	TRATO DE MANTENER LAS VARIABLES OBSERVADAS (3)	ALGUNAS VARIABLES SE REPITEN Y OTRAS SON ELEGIDAS AL AZAR (2)	NO; LAS ELIJO AL AZAR SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS AUNQUE POSEO UNA LISTA DE LAS VARIABLES RELEVANTES. (1)
2	¿Posee algún método o forma sistemática de evaluar las variables de la realidad?	NO. (1)	<u>NO LO TENGO FORMALMENTE ORGANIZADO</u> (2)	POSEO UN MÉTODO PERO NO LO APLICO CONSTANTEMENTE (3)	SÍ, POSEO HERRAMIENTAS METODOLÓGICA Y SISTEMATIZADAS QUE REVISO PERIÓDICAMENTE (4)
3	Cualquiera sea la forma con que observa la realidad, ¿procede a una proyección en el tiempo de las variables que analiza?	. SOLO ALGUNA VARIABLES (3)	A VECES. (2)	NO (1)	<u>SÍ, HAGO UN REPRESENTACIÓN FUTURA COMPLETA DE LAS VARIABLES QUE ANALIZO</u> (4)
4	¿Les ha comunicado a los ejecutivos y	<u>SI, A TODOS</u> (4)	A ALGUNOS (2)	A LA MAYORÍA (3)	NO (1)

	gerentes su visión del negocio?				
5	¿Ha explicitado y comunicado los objetivos a los ejecutivos y gerentes?	NO (1)	A ALGUNOS (2)	<u>SI, A TODOS</u> (4)	A LA MAYORÍA (3)
6	Según los objetivos y me metas, ¿asigna responsabilidades a los ejecutivos y gerentes según el nivel funcional y jerárquico?	A ALGUNOS (1)	A LOS DE MAYOR JERARQUÍA SOLAMENTE (2)	A LA MAYORÍA (3)	<u>SÍ. A TODOS</u> (4)
7	¿Realiza reuniones periódicas para analizar las condiciones dinámicas que operan en su negocio?	NO (1)	SÍ, EN FORMA CONTINUA (4)	<u>A VECES</u> (3)	A VECES PERO SIN CONTINUIDAD (2)
8	¿Propicia usted reuniones para desarrollar diagnósticos que permitan formular planes futuros?	NO (1)	<u>A VECES PERO SIN CONTINUIDAD</u> (2)	PERIODICAMENTE (3)	PERIODICA Y CONTINUAMENTE (4)
9	¿Alienta a sus ejecutivos y gerentes para que realicen planes basándose en criterios de	NO (1)	SI, CONTINUAMENTE (4)	<u>PERIODICAMENTE PERO SIN CONTINUIDAD</u> (3)	MUY POCAS VECES (2)

	factibilidad y riesgo?				
10	¿Ha establecido un sistema continuo para controlar de qué manera el desempeño ha cumplido con los estándares previstos?	SIEMPRE (4)	NO, NO LO HAGO (1)	SOLO EN ALGUNOS CASOS (2)	<u>EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS</u> (3)
C. EL SISTEMA DE PERCEPCIÓN					
1	¿Ha pensado, una vez observada la realidad, que usted se forma una imagen, una representación imaginaria de esa realidad que no necesariamente es la verdadera?	NO LO HABÍA PENSADO Y ADEMÁS NO SÉ QUÉ ES EXACTAMENTE UNA REPRESENTACIÓN IMAGINARIA (1)	NO LO HABÍA PENSADO (2)	<u>SÍ, PERO ESA REPRESENTACIÓN NO LA DESARROLLO EN FORMA SISTEMÁTICA</u> (3)	SÍ, DE HECHO TRATO DE REPRESENTARLA, ADEMÁS DE MENTALMENTE, EN FORMA MÁS PRÁCTICA (4)
2	Es habitual en usted emitir juicios sobre la realidad observada y percibida?	<u>SÍ, Y ANALIZANDO EL ALCANCE Y VERACIDAD DE LOS JUICIOS</u> (3)	SÍ, Y ANALIZO EL GRADO DE VERACIDAD DE ALGUNOS JUICIOS (2)	SI, PERO NO ESTOY SEGURO DE QUE ESOS JUICIOS SEAN VERDADEROS. (1)	SI, LOS ANALIZO, DISCUTO CON OTRAS PERSONAS BUSCÁNDOLES FUNDAMENTOS (4)
3	Se sostiene que las ideas (que las personas pueden	CIERTO (1)	NO ESTOY DE ACUERDO (4)	<u>PROBABLEMENTE</u> (3)	NO SÉ (2)

	formarse) sobre la realidad, engañan.				
4	Bajo el supuesto de una realidad representada por una imagen mental, ¿siente que cuando la comunica no es entendida por los demás?	ME CUESTA HACÉRSELOS ENTENDER A TODOS (3)	SOLO UNOS POCO LO ENTIENDEN (2)	SIEMPRE (1)	<u>LO COMUNICO, LO EXPLICO DEBIDAMENTE Y LA MAYORÍA LO ENTIENDE.</u> (4)
5	¿Confía en su intuición sobre la realidad?	<u>CASI SIEMPRE</u> (3)	A VECES (2)	NO (1)	SOLO CUANDO LA ACOMPAÑO CON LA REFLEXIÓN, INDIVIDUALMENTE O EN FORMA GRUPAL (4)
6	Opine sobre esta afirmación: "primero está la intuición, luego le sigue la experiencia"	NO ESTOY DE ACUERDO; LA EXPERIENCIA PRECEDE A LA INTUICIÓN (1)	NO ESTOY SEGURO DE ESA AFIRMACIÓN (2)	<u>EN GENERAL, ESTOY DE ACUERDO.</u> (3)	SÍ, ES ASÍ. (4)
7	Ante una situación de negocios, cualquiera, nueva, inédita, ¿qué valor tiene la experiencia?	<u>LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE CUALQUIERA SEA LA SITUACIÓN</u> (1)	MUY POCO O NADA TRATÁNDOSE DE UN HECHO INÉDITO (4)	POCA (3)	LA EXPERIENCIA SIEMPRE ES IMPORTANTE ANTE SITUACIONES DETERMINADAS. (2)
8	En su visión de la realidad, las variables que la	EN GENERAL, DE FORMA FRAGMENTADA	FRAGMENTADA PORQUE EXISTEN	<u>PIENSO EN TODAS LAS VARIABLES</u>	ENFOCO LA TOTALIDAD Y LAS RELACIONES

	componen, ¿las observa como una totalidad en lugar de observarla como fragmentada?	YA QUE NO PUEDO VER LA TOTALIDAD SIN PERDER DE VISTA LAS VARIABLES PARTICULARES (3)	VARIABLES QUE SON MÁS IMPORTANTES QUE OTRAS (2)	<u>QUE LA COMPONEN</u> (1)	EXISTENTE ENTRE LAS PARTES. (4)
9	¿Considera que si usted emite un juicio relativo a la realidad va a coincidir con otros juicios de personas vinculadas al negocio?	DEBERÍA SER ASÍ (1)	SOLAMENTE SI LA VISIÓN DE LA REALIDAD ES COMPARTIDA POR TODOS (4)	<u>EN ALGUNOS CASOS SÍ Y EN OTROS NO</u> (3)	LA MAYORÍA DEBERÍA COINCIDIR (2)
10	¿Existe la probabilidad que, aún cuando dos o más personas vinculadas al negocio “vean” la misma realidad, la expresen comunicacionalmente de la misma forma?	SI (1)	<u>PUEDEN EXISTIR ALGUNAS VARIACIONES</u> (2)	LA PROBABILIDAD PUEDE SER BAJA SI LAS FORMAS COMUNICACIONALES NO SON IGUALES (4)	DEPENDERÁ DE LAS PERSONAS (3)
D EL SISTEMA DE APRENDIZAJE					
1	¿Considera que observar la realidad le enseña a usted acerca de la dinámica	UN POCO. YA QUE NO PUEDO OBSERVAR TODA LA REALIDAD (1)	LA REALIDAD NO ENSEÑA, SOLO SE MUESTRA	<u>SÍ, OBSERVAR LA REALIDAD, ME ENSEÑA</u> (3)	CUANTO MÁS PROFUNDO OBSERVO LA REALIDAD, MÁS

	dominante en los negocios?		OBJETIVAMENTE (2)		ME ENSEÑA ACERCA DE ELLA (4)
2	¿Considera que usted posee capacidades innatas para los negocios, más allá de lo que pueda aprender?	NO (1)	SÍ, MUCHO (4)	<u>BASTANTE</u> (3)	UN POCO. (2)
3	¿Qué importancia le da a su sentido común en el aprendizaje de sus negocios?	UN POCO (2)	POCO Y NADA (1)	<u>BASTANTE</u> (3)	EN SU JUSTA MEDIDA SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS (4)
4	¿Considera que el aprendizaje significativo de la realidad en forma circunstancial, posee más importancia que el aprendizaje que se adquiere sobre hechos repetitivos?	<u>BASTANTE</u> (3)	SÍ, MUCHO, DEFINITIVAMENTE (4)	NO SE (1)	UN POCO (2)
5	La realidad de los negocios se aprende haciendo negocios, no con libros.	EL HACER NEGOCIOS NO TIENE SENTIDO SI NO SE POSEE UN APRENDIZAJE FORMAL (4)	LA MAYOR PARTE (2)	<u>DEBE HABER UNA COMBINACIÓN DE AMBOS PROCEDIMIENTOS</u> (3)	SEGURO (1)
6	Los aprendizajes significativos se	SI, ESTOY SEGURO	TEORÍA Y EXPERIENCIA	<u>SIEMPRE EL EQUILIBRIO</u>	LA MAYOR PARTE DE LA VECES, SI

	logran en el día a día y no con cursos, libros, charlas, etc.	(1)	NO SE PUEDEN DESPRENDER (4)	<u>ENTRE UN SISTEMA Y OTRO DE APRENDIZAJE ES MÁS BENEFICIOSO</u> (3)	(2)
7	No se puede hacer negocios sin primero haber adquirido los conocimientos necesarios que señalan la teoría.	NO, PARA NADA (1).	QUIEN PRETENDA ADMINISTRAR SUS NEGOCIOS SOLO CON LA EXPERIENCIA TIENE UN ALTO GRADO DE PROBABILIDAD DE FRACASAR. (2)	<u>TODOS LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICOS SOBRE NEGOCIOS SON VÁLIDOS</u> (3)	HAY QUE SABER QUE CONOCIMIENTOS SON VÁLIDOS PARA EL NEGOCIO (4)
8	¿Qué importancia le asigna usted a la intuición al momento de tomar una decisión importante relacionada con el negocio?	TODA LA IMPORTANCIA (1)	NINGUNA (2)	<u>EQUILIBRO INTUICIÓN CON CONOCIMIENTOS FORMALES</u> (3)	BUSCO FUNDAMENTAR LO INTUIDO CON CONOCIMIENTOS FORMALES (4)
9	Está demostrado que los grandes hombres de negocios muy pocas veces recurrieron a conocimientos teóricos	ES CIERTO (1)	<u>NO ESTÁ DEMOSTRADO</u> (2)	EN GRAN PARTE, SI. (3)	ES CIERTO, PERO ASUMIERON RIESGOS DE FRACASO MAYORES (4)

10	En definitiva, los negocios se experimentan y después se estudian con conocimientos teóricos.	EN ALGUNOS CASOS (2)	CIERTO (1)	NO HAY PRÁCTICA SIN TEORÍA, NI TEORÍA SIN PRÁCTICA (4)	<u>HAY QUE BUSCAR EL JUSTO EQUILIBRIO (3)</u>
E.			EL SISTEMA DE INFORMACIÓN		
1	¿Posee su propia manera de captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida?	SÍ, AUNQUE NO DE MANERA COMPLETA Y SISTEMÁTICA (4)	NO, PERO LO INTENTO (2)	<u>SOLO PARA SITUACIONES ESPECIALES (3)</u>	NO (1)
2	¿Posee algún método o procedimiento, para usted y/o la empresa, para captar, procesar y emitir la información que obtiene de la realidad observada, percibida y aprendida?	SI (4)	NO, PERO LO TENGO PREVISTO (2)	SOLO PARCIALMENTE (3)	<u>NO (1)</u>
3	¿Posee mecanismos que le aseguren que el	<u>LO INTENTO, PERO NO ESTOY</u>	NO, PERO ES UN TEMA QUE PREOCUPA	NO, Y NO LO HABÍA PENSADO (1)	ME ASEGURO QUE EL MENSAJE LLEGUE LO MÁS

	mensaje que transmite, especialmente su visión de la realidad, se ha comprendido fielmente por sus eventuales escuchas?	<u>SEGURO DE LOS RESULTADOS</u> (3)	(2)		FIELMENTE POSIBLE A MI PROPIA VISIÓN (4)
4	¿Posee un sistema de información sistematizado e informatizado accesible para todos los miembros de la empresa según sus niveles jerárquicos?	<u>NO</u> (1)	SÍ, PERO PARCIALMENTE Y RELACIONADO CON LA INFORMACIÓN CLÁSICA (CONTABLE, IMPOSITIVA, SUELDOS) (2)	SÍ, PERO NO ALCANZA A TODOS LOS NIVELES DE LA EMPRESA (3)	SI, DISTRIBUIDA EN INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES E INFORMACIÓN OPERATIVA (4)
5	Repasando los principios de Shanonn y Weaver (ver pág. 76) ¿en qué medida está de acuerdo con ellos?	NO ESTOY DE ACUERDO EN NINGÚN CASO (1)	ESTOY DE ACUERDO CON ALGUNOS PRINCIPIOS (2)	<u>ESTOY DE ACUERDO CON LA MAYORÍA DE LOS PRINCIPIOS</u> (3)	ESTOY DE ACUERDO CON TODOS LOS PRINCIPIOS (4)
6	¿Posee el sistema de información una formalidad de observación, interpretación y captura de datos, ya sea individualmente o	NO (1)	SÍ. (4)	<u>PARCIALCIALMENTE, PERSONAL Y GRUPAL</u> (3)	EN FORMA PARCIAL E INDIVIDUAL (2)

	para los miembros de la organización según sus jerarquías?				
7	Realiza un esfuerzo para que la comunicación acerca de la interpretación de la realidad sea comprensible para el resto de los miembros de la organización?	<u>SI. DE MANERA SISTEMÁTICA.</u> (4)	SOLO PARCIALMENTE (3)	SOLO CUANDO LA INFORMACIÓN ES RELEVANTE (2)	NO ME HE PUESTO A PENSAR EN ELLO (1)
8	Posee un esquema del cuál es la información relevante (primaria) y cuál es la prescindible (secundaria)?	<u>NO HE PENSADO EN ELLO</u> (2)	NO (1)	SOLO EN LOS CASOS RELAVANTES (IMPUESTOS, VENTAS) (3)	TENGO DETERMINADA CUAL ES LA INFORMACIÓN RELEVANTE ÁRA MIS NEGOCIOS (4)
9	¿Se maneja con diversas fuentes de información o se remite unas pocas principales?	TODAS LAS CREO QUE SON IMPORTANTES (1)	SOLO LAS QUE TIENEN DIRECTA INCUMBENCIA CON MI NEGOCIO (4)	TRATO DE SELECCIONARLAS (3)	<u>SOLO LAS ALGUNAS.</u> (2)
10	Acerca del conocimiento que se forma por distintos medios de comunicación, ¿le	SI, SIEMPRE (1)	SÍ, SIEMPRE, CON ALGUNAS PRECAUCIONES (2)	<u>DEPENDE DE LA FUENTE</u> (3)	SOLO EN PUBLICACIONES SERIAS, ESPECIALIZAS Y

	da credibilidad absoluta?				RECONOCIDAS COMO TAL. (4)
F.			EL SISTEMA DE CONOCIMIENTO		
1	¿Cómo considera su nivel de conocimientos con relación a su negocio?	ACEPTABLES (1)	MÁS QUE ACEPTABLE (2)	MUY BUENO (4)	MUY COMPLETO (3)
2	De sus conocimientos, ¿está en condiciones de establecer cuáles son objetivos formales y cuáles son simples creencias/opiniones?	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (3)	SÍ, TOTALMENTE (4)	NO (1)	SOLO PARCIALMENTE (2)
3	Interviene activamente en cursos de capacitación juntos a los miembros de su empresa?	SIEMPRE (4)	SOLO CUANDO MI TRABAJO ME LO PERMITE (3)	TRATO DE HACERLO (2)	NORMALMENTE, NO (1)
4	¿Se encuentra en condiciones de hacer un listado de, al menos, 10 creencias suyas acerca de su negocio?	NO (1)	NO SE (2)	CREO QUE SÍ (3)	SI, DEFINITIVAMENTE (4)

5	¿Conoce el concepto de "prospectiva"?	NO ESTOY SEGURO (2)	SI (4)	<u>POSEO UNA IDEA</u> (3)	NO (1)
6	¿Realiza acciones concretas y sistemáticas para formalizar sus conocimientos (cursos, actualizaciones, lecturas específicas)?	<u>NO</u> (1)	NO, REGULARMENTE (2)	PERIODICAMENTE AUNQUE NO EN FORMA SISTEMÁTICA (3)	SI, PERMANENTEMENTE Y SIGUIENDO UN PROGRAMA PREESTABLECIDO (4)
7	¿Podría admitir que la verdadera ventaja competitiva de la empresa se basa en el conocimiento?	EN POCOS CASOS (2)	<u>NO NECESARIAMENTE</u> (1)	SI, DEFINITAMENTE (4)	EN AQUELLOS CONOCIMIENTOS CRÍTICOS (3)
8	¿Qué importancia le asigna a las creencias, a la imaginación y la intuición en la formación de conocimiento del negocio?	<u>MUCHA, TANTO COMO EL CONOCIMIENTO FORMAL</u> (4)	POCA (2)	RELATIVAMENTE (3)	NINGUNA (1)
9	¿Hasta qué punto sus creencias, valores, creencias son compartidos por el resto de la organización?	SÉ QUE TODOS SON COMPARTIDOS POR TODOS (4)	<u>ENTIENDO QUE GRAN PARTE DE ELLOS SON COMPARTIDOS.</u> (3)	PARCIALMENTE (2)	NO LO SÉ (1)

10	¿El conocimiento sólo es válido si se transforma en saber competitivo?	NO SE (1)	<u>SI,</u> <u>DEFINITAMENT</u> <u>E</u> (4)	PARECIERA QUE SI (3)	PROBABLEMENTE (2)
G			LA DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENT O		
1	¿Ha instrumentado alguna forma de distribución de la información según los niveles correspondientes?	NO (1)	<u>PARCIALMENTE</u> (2)	EN GRAN PARTE (3)	SÍ (4)
2	Si lo ha instrumentado, ¿es de forma sistemática y continua?	SÍ. A TODOS, SEGÚN LOS NIVELES JERÁRQUICOS. (4)	EN ALGUNA CUESTIONES (2)	SOLO A LAS PARTES INVOLUCRADAS (3)	<u>NO</u> (1)
3	¿Utiliza sistemas informáticos para la distribución de la información?	SOLO PARA LAS FUNCIONES OPERATIVAS (2)	NO (1)	SI DEPENDIENDO LOS NIVELES JERÁRQUICOS (4)	<u>SOLO EN</u> <u>ALGUNOS CASOS</u> (3)
4	¿Posee seguridad que la información es distribuida?	CREO QUE SÍ (2)	<u>NO LO SÉ</u> (1)	CREO QUE PARCIALMENTE (3)	SÍ, ABSOLUTAMENTE (4)
5	¿Verifica que la distribución de la información es analizada, discutida	CUANDO ME ES POSIBLE (1)	<u>CASI EN TODOS</u> <u>LOS CASOS</u> (3)	SOLO LA INFORMACIÓN MÁS IMPORTANTE (2)	SÍ, SIEMPRE- (4)

	por los miembros de la organización?				
6	¿Considera que la distribución del conocimiento potencia las capacidades de la empresa?	NO ESTOY SEGURO (1)	<u>SI,</u> <u>DEFINITAMENT</u> <u>E</u> (4)	SÍ, EN FORMA PARCIAL (3)	RELATIVAMENTE (2)
7	¿La distribución de conocimientos ayuda a evitar la concentración de poder de la información en unas pocas personas?	DEPENDE DEL CONOCIMIENTO (1)	A VECES (2)	<u>SI, ES ALTAMENTE PROBABLE</u> (3)	SI, DEFINITIVAMENTE (4)
8	¿La distribución de los conocimientos ayuda a la delegación de funciones?	NO SIEMPRE (2)	NO SE (1)	<u>SEGÚN EL CONOCIMIENTO DISTRIBUIDO</u> (3)	SI, TOTALMENTE (4)
9	¿La distribución de los conocimientos ayuda a interpretar la complejidad del negocio?	SI, DEFINITAMENTE (4)	<u>EN GRAN PARTE</u> (3)	POSIBLEMENTE (2)	NO CREO (1)
10	¿Las organizaciones “inteligentes” demandan la distribución del conocimiento?	<u>SI, EN GRAN PARTE</u> (3)	EN PARTE (2)	NO SE (1)	SI, ABSOLUTAMENTE (4)
H			EVALUACIÓN DE LAS		

			ACCIONES APLICADAS		
1	¿Ha implementado métodos o procedimientos para evaluar las acciones estratégicas aplicadas?	NO (1)	BASTANTE (3)	ALGO (2)	SI (4)
2	¿Posee una actitud deliberadamente activa con relación a la realidad de sus negocios?	HAGO LO POSIBLE (1)	EN GRAN PARTE (3)	LO INTENTO, PERO NO ESTOY SEGURO SI HAGO LO CORRECTO (2)	SÍ, DEFINITIVAMENTE (4)
3	¿Antes de tomar acciones sobre sus negocios, desarrolla modelos y/o representaciones mentales de los posibles resultados?	SÍ, DEFINITIVAMEN TE (4)	LO INTENTO EN LA MAYOR PARTE DE LOS CASOS (3)	A VECES (2)	NO (1)
4	¿Toma las medidas correctivas cuando los resultados no son los esperados?	CUANDO ES POSIBLE (1)	SOLO EN AQUELLOS RESULTADOS MÁS RELEVANTES (2)	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS (3)	SI, SIEMPRE (4)
5	¿Analiza la importancia de variables que han	NO (1)	SIEMPRE (4)	CASI SIEMPRE (3)	A VECES (2)

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

DIAGNOSTICO DE LA VISION

FACTORES	No siempre (0)	Pocas veces (0,25)	Solo para los casos relevantes (0,80)	Siempre (1)
1. Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc)				X
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?				X
3. Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc)				X
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad			X	

para la organización y sus miembros.				
5. Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.				X
6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.			X	
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				X
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.			X	
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.			X	
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.				X
11. Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.			X	

12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.				X
13. Idem para la cooperación entre los miembros-				X
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.			X	
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.	X			
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.				X
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.				X
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.				X
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.				X
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.				X
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.				X

22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				X
23. Idem respecto de su transparencia empresarial.				X
24. Se alienta el trabajo en equipo.				X
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				X
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).	X			
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.			X	

DIAGNOSTICO DE LA MISION

	CONTENIDO	0(NO)	0,20	0,80	1(SI)
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1)				X
2	¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes? (2)			X	

3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización? (3)				X
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4)				X
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización? (5)		X		
6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?				X
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?				X
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?				X
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?			X	
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?		X		
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?		X		
12	¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?			X	
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?				X

14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?				X
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?		X		
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?			X	
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?				X
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?				X
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?				X
20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?		X		
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?			X	
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?				X
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.				X

24	¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?				X
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?			X	
26	¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?			X	
27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?				X
28	Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?				X
29	¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?				X
30	¿Existen parámetros para medir los resultados –en término de satisfacción del cliente- de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?				X
31	¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?		X		
32	¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?			X	
33	¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?			X	

34	¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?			X	
35	¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?				X
36	¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?	X			
37	¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?				X
38	¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?			X	
39	¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?				X
40	¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son "el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?"				X

DIAGNOSTICO DE LA CULTURA

SI NO

- X 1. ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?

- X 2. ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?
- X
- X 3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?
- X 4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?
5. ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?
- X
6. ¿Todas las tareas de la Institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?
- X
7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?
- X
8. ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?
- X 9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución les cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades?.
- X
10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo debe ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?
- X
11. ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?

12. ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?
- X
13. ¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?
- X
14. ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?
- X
15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?
- X
16. ¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?.
- X
17. ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?
- X
18. ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?
- X
19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?
- X
20. ¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?
- X
21. ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?
- X

22. ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y
X transversales entre las áreas funcionales?.
23. ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación
X a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?
24. ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser
X básicamente audaz y llevar la iniciativa?
25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos
X trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los
niveles de responsabilidad que les corresponda?
26. ¿Algunas tareas se encuentran libres de estrictos procedimientos y
X controles de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su
propia iniciativa? (siempre considerando el nivel de responsabilidad que le
compete).
27. ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros
X obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?
28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el
X crecimiento grupal?.
29. ¿La optimización de resultados de las tareas se logran
X independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo
estrictos?
30. ¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar
X problemas proponer soluciones?

DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA

	NO (0)	(0,20)	(0,80)	SI (1)
1. La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción /anticipación a los cambios.		X		
2. Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.			X	
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.			X	
4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.			X	
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.				X
6. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización.		X		
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un		X		

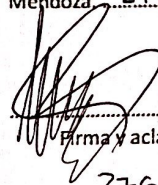
condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.				
8. La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.			X	
9. En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal- que atente al clima de trabajo.	X			
10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes			X	
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata				X
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal			X	
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda				X
14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios				X
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.			X	
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen			X	

los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario				
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.				X
18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.			X	

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 27 de Mayo, 2020

 Cuervo María Victoria
Firma y aclaración

27604
Número de registro

37.173.601
DNI

