



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UN MICROEMPRESA DEDICADO AL SERVICIO DE ANIMACIONES INFANTILES

Autores: Brizuela, Jorge Antonio
Casares, María Emilia
Garallalde, Yesica
Brizuela, Jorge Antonio

Director: Abbas, Virginia

2017

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

Presentamos ante ustedes un trabajo cuyo desarrollo se enfoca en los procedimientos y herramientas vinculadas al proceso estratégico. El proceso estratégico está compuesto por un conjunto de componentes tales como el pensamiento estratégico, análisis o diagnóstico, formulación y planificación, implantación y control de la estrategia. Pero más allá de las partes que hacen a dicho proceso la clave está en llevarlo y aplicarlo de la mejor manera posible en la organización, para esto no basta con solo definirlo, sino además conocerlo, comprometerse y sentirse parte de él.

Basándonos en lo anterior, decidimos aplicar los conceptos en un microemprendimiento dedicado al servicio de animaciones infantiles.

“Mis pequeñitos” es un microemprendimiento en crecimiento, por lo que tomamos la decisión de elegir dicho negocio para llevar adelante nuestro trabajo de análisis.

Sabemos lo importante que es pensar estratégicamente, pero para que ese pensamiento se vuelva real es necesario aplicarlo a un proceso dentro de la organización, y es partiendo de esta idea que nuestro objetivo se centra en conocer la realidad organizacional de la misma, detectando aquellos problemas funcionales y estructurales que le estén impidiendo crecer.

Se abordarán estos temas presentando el respectivo marco teórico sobre los procesos y herramientas que se utilizaron para llevar a cabo dicho estudio.

Luego de profundizar en la situación actual, tanto interna como externa de la empresa, y para concluir el trabajo, se establecerán algunas pautas para el mejoramiento estructural de la organización.

PROLOGO

Hace unos años atrás, nos encontramos con un conjunto de miedos, nervios y ansiedad propios del ser estudiante, las cuales fueron superadas gracias a la valentía, esfuerzo y dedicación que toda carrera implica. Hoy la satisfacción de lo logrado nos hace comprender que los retos son importantes tanto para el crecimiento personal como académico.

Presentar un trabajo final para la materia seminario no nos resultó fácil, pero simplemente porque así lo decidimos, desde el “qué tema preparamos y en que lo aplicamos” hasta la culminación del mismo. Esta monografía es el resultado de la importancia que le dimos y de lo que para nosotros significó realizarla.

Todo proceso de reflexión estratégica adecuado a la dinámica que nos rodea debe sobre todo infundir un sentido de dirección y propósito compartido en la organización. Tendrá que infundir fe y energías, posibilitar el aprendizaje y facilitar el surgimiento de iniciativas innovadoras en el ámbito de la empresa.

Pretendemos con este trabajo, invitar al lector a introducirse en el tema presentado, de manera tal que, de ser posible, llene sus expectativas y se lleve una buena impresión de lo aquí expuesto.

Culminando queremos agradecer, desde nuestro lugar como estudiantes a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán por darnos la posibilidad de ser miembros activos de la

misma, y dar las gracias de manera especial a la profesora Virginia Abbas por su predisposición, compromiso y acompañamiento en el desarrollo y culminación del trabajo presentado.

CAPITULO I

LA ORGANIZACIÓN CONCEPTOS CLAVES

Sumario: 1.- ¿Que es una organización?; 2.- Objetivos de una organización; 3.- Ambiente organizacional; 4.- Recursos de las organizaciones; 5.- Características de las organizaciones.

1.- ¿Que es una organización?

Una organización se entiende como un conjunto de personas (o elementos) que interactúan entre sí. Si a esta definición le agregamos el concepto de una forma estructurada con normas y procedimientos, buscando un objetivo en común (formalizado) pasamos a hablar de una empresa y no de una simple organización.

Según la teoría general de sistemas, una organización es “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más elementos, partes o subsistemas interdependientes con límites identificables que lo separan de su supra sistema ambiente”.¹

Una organización se define como: un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La

¹ KAST, Freemont E., ROSENZWIEG, James E., Administración de las organizaciones, trad. Por Marco Antonio Malfavón, 4ª Edición, McGraw Hill (México, 1993), Pág. 16.

cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, y ésta existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse.
2. Que estén dispuestas a actuar conjuntamente.
3. Para obtener un objetivo común.

En definitiva, una organización es un sistema que se compone de Capital Humano y Tecnología (o herramientas), los cuales trabajan en conjunto con el objetivo de alcanzar una determinada Misión, que da vida a la organización y establece un horizonte común para sus integrantes.

Considerando que “un sistema es el conjunto de componentes interrelacionados con un límite claramente definido, que trabajan juntos para lograr una serie de objetivos en común”², entonces:

- La organización es un Todo
- El Todo está compuesto por “partes” en donde cada parte es compleja de por sí
- Si en la estructuración de las partes se propone un plan, método y orden, la integración será total
- Si la integración es total, planificada, metódica, ordenada, cada parte se va a relacionar con otra en forma preconcebida
- Si las partes operan entre sí como se concibió, se habrá logrado un sistema.

Las organizaciones necesitan administradores capaces con el fin de alcanzar sus objetivos efectiva y eficientemente.

“Las organizaciones satisfacen muchos y distintos tipos de necesidades de los individuos”³

Según Harold Koontz los objetivos de la organización son aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos, estos

² O'BRIEN, James A., MARAKAS, George M., Sistema de Información Gerencial, trad. Por María de Jesús Herrero Díaz, Miguel Ángel Sánchez Carrión, 7ª edición, McGraw Hill (s.d.), Pág. 4.

³ HICK, Hebert, GULLET, C., Administración, 4ª edición, (s.d.), Pág. 55.

aspectos son utilidad, rentabilidad, buena imagen, responsabilidad social, productividad, productos o servicios de calidad, buena percepción del cliente, etc. Son los objetivos que desea lograr, con el fin de operar satisfactoriamente dentro del entorno socioeconómico⁴.

Los objetivos constituyen el conjunto de actividades internas de la organización para alcanzar sus fines, estos se convierten así, en fines menores que se deben lograr en cada área o sector en particular, como así también los objetivos personales, para poder alcanzar el fin máximo de la organización. Los objetivos constituyen los resultados concretos que deben ser obtenidos (eficacia) por cada uno de los elementos de la organización, los cuales deben hacerlo con economía de recursos (eficiencia).

2- Objetivos de una organización

Los objetivos constituyen el conjunto de actividades internas de la organización para alcanzar sus fines, estos se convierten así, en fines menores que se deben lograr en cada área o sector en particular, como así también los objetivos personales, para poder alcanzar el fin máximo de la organización. Los objetivos constituyen los resultados concretos que deben ser obtenidos (eficacia) por cada uno de los elementos de la organización, los cuales deben hacerlo con economía de recursos (eficiencia).

Según Harold Koontz, los objetivos de la organización son aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos, esos aspectos son utilidades, rentabilidad, buena imagen, responsabilidad social, productividad, productos o servicios de calidad, buena percepción del cliente,

⁴ 1 El finado Harold Koontz fue un activo ejecutivo de empresas y del gobierno, profesor universitario, presidente y director de consejos de compañías, consultor administrativo, conferencista internacional a grupos de alta administración y autor de libros y artículos.

etc. Son los objetivos que desea lograr, con el fin de operar satisfactoriamente dentro del entorno socioeconómico.

De acuerdo a muchos autores analizados, los objetivos internos y genéricos para todas las organizaciones serian lograr:

Eficiencia: Es la utilización óptima de los recursos materiales, económicos, tiempo, hombre, con los que cuenta la organización, para alcanzar con eficacia, en el tiempo establecido y con el mismo coste, los objetivos organizacionales.

Efectividad: Es lograr los objetivos de la organización de todas maneras posibles, utilizando al máximo de sus capacidades a los recursos con los que cuenta. Es lograr beneficios, excedentes y utilidades, el cual redundara a favor de los accionistas, empleados y la sociedad, y permitirá el crecimiento de la organización.

Eficacia: Es la capacidad de la organización para responder apropiada y rápidamente a las situaciones dadas en determinado momento, cumplir con sus objetivos y satisfacer a los consumidores, clientes o usuarios del producto o servicio.

Las organizaciones industriales, comerciales y de servicios por su naturaleza particular son diferentes a las organizaciones estatales y sin fines de lucro, estas desean obtener beneficios o utilidades, por este motivo es que consideramos que tienen los siguientes objetivos específicos:

Obtener rentabilidad: Obtener utilidades, ganancias o beneficios de sus actividades de producción o de prestación de servicios.

Lograr productividad: Alcanzar eficiencia y eficacia, es lograr economía de recursos en la obtención de sus fines y objetivos.

Alcanzar calidad: Viene a ser la satisfacción de las necesidades de los consumidores, con bienes o servicios de calidad.

Actuar con responsabilidad social: Es servir a la sociedad en su conjunto, porque es parte de ella y cuidar el medio ambiente.

Lograr crecimiento en el mercado: Es ganar clientes, ampliar y penetrar más mercados y tener una percepción favorable de los mismos.

Tener buen clima laboral: Lograr un agradable ambiente laboral para sus integrantes, el cual repercutirá en su productividad y también en su rentabilidad.

Desarrollar una buena cultura organizacional: Poseer una filosofía de trabajo y valores compartidos para extenderlos a sus consumidores y a la sociedad.⁵

3.- Ambiente organizacional

Una organización no vive en una burbuja aislada y cerrada sin establecer ningún tipo de interacción social y empresarial, sino que, como todo sistema, es influida por el contexto al cual pertenece y, a su vez, en mayor o en menor medida, influye en él a través de sus acciones y decisiones.

La percepción que se puede tener de la organización y de cómo funciona, está relacionada con la manera en como se observa lo que pasa dentro de ella (ambiente interno) y de lo que sucede fuera de ella (ambiente externo o contexto).

Puede definirse el entorno de la organización como todos los elementos que influyen de manera significativa en las operaciones diarias de la empresa, dividiéndolos en dos: Macro ambiente y Microambiente.

El Macro ambiente, lo constituyen todas las condiciones de fondo en el ambiente externo de una organización. Esta parte del ambiente conforma un contexto general para la toma de decisiones gerenciales. Entre los principales aspectos del ambiente externo se tienen los siguientes:

⁽⁵⁾ Objetivos organización, en internet: <http://psicologiayempresa.com/los-objetivos-de-las-organizaciones.html>
(Mayo 2017)

- **Condiciones Económicas:** se refiere al estado actual de la economía relacionada con inflación, ingresos del mercado, producto interno bruto, desempleo, etc.
- **Condiciones Socio-culturales:** es el estado general de los valores sociales dominantes en aspectos tales como los derechos humanos y el medio ambiente natural, las orientaciones en educación y las instituciones sociales relacionadas con ella, así como los patrones demográficos, etc.
- **Condiciones político-legales:** se refiere al estado general de la filosofía y objetivos dominantes del gobierno de turno, así como las leyes y reglamentaciones gubernamentales establecidas.
- **Condiciones tecnológicas:** relacionadas con el estado general del desarrollo y disponibilidad de la tecnología en el entorno, incluyendo los avances científicos.
- **Condiciones ecológicas:** referidas a la naturaleza y al medio ambiente natural o físico, incluyendo la preocupación por el medio ambiente.

El Microambiente, el cual está integrado por las organizaciones y personas reales, quienes se relacionan con la empresa, es decir el ambiente al cual pertenecen. Entre los principales se incluyen:

- **Clientes:** constituido por los grupos de personas o instituciones que compran los bienes y/o usan los servicios de la organización.
- **Proveedores:** son los abastecedores específicos de la empresa, tanto de información y financiamiento, como de la materia prima, mercadería o materiales que la empresa necesita para operar.
- **Competencia:** empresas específicas que ofertan bienes y servicios iguales o similares a los mismos grupos de consumidores o clientes.
- **Reguladores:** que son las agencias y representantes gubernamentales, a nivel local, estatal y nacional, que sancionan

leyes y reglamentos que afectan las operaciones de la empresa dentro de un país determinado.

4.- Recursos de las organizaciones

Los recursos de una organización son los elementos que ésta tiene y necesita para realizar sus actividades y alcanzar los objetivos que se propone. Se denominan recursos porque son utilizados y aplicados en la organización. Además, pueden ser muy variados en función de lo específico a realizar en cada caso.

Se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Recursos Humanos: es la gente que forma parte, de manera permanente o transitoria, de la organización.
- Recursos materiales: son los medios necesarios para ser utilizados en los procesos de producción de bienes o servicios de la organización.
- Recursos naturales y energéticos: son recursos de los que, por lo general, la organización no es propietaria, pero debe disponer a cambio de un precio para desarrollar sus actividades.
- Ideas, conocimiento e información: son recursos originados por el intelecto del hombre y el avance científico y tecnológico, clave para el desarrollo y evolución de las organizaciones. Permiten la reducción de la incertidumbre, por lo que posibilitan la toma de decisiones, por lo general están relacionados a los niveles superiores y la alta gerencia dentro de una organización.
- Recursos tecnológicos: La tecnología es un medio para que la organización y sus integrantes estén permanentemente actualizados para realizar las labores empresariales.

- Nombre, prestigio, símbolos y marcas: no constituyen elementos tangibles, pero tienen un valor que puede medirse en términos económicos. Sirven para identificar a las organizaciones en el mercado, y les otorgan una identidad y perfil, con el que el mercado y el medio ambiente externo reconoce y distingue respecto de otras organizaciones.

5.- Características de las organizaciones

La mayoría de las organizaciones tienen las siguientes características:

- Generan empleo y trabajo.
- Crean y satisfacen necesidades.
- Crean y elaboran productos o servicios.
- Producen y transmiten tecnología.
- Poseen una cultura propia.
- Distribuyen y redistribuyen recursos.
- Generan, poseen y transmiten poder.
- Son medios para crear, conservar, transmitir y modificar el conocimiento.
- Son indicadores de la sociedad actual.
- Crean símbolos, imagen y prestigio.
- Posibilitan alcanzar objetivos generales y particulares.
- Permiten las vinculaciones entre individuos y grupos, los que constantemente interactúan entre sí.
- Son espacios de desarrollo personal y profesional.

CAPÍTULO II

ESTRATEGIA Y CONCEPTOS CLAVES

Sumario: 1.-Estilo de Mando; 2.-El proceso de Dirección; 2.1.-Sistema de Objetivos y Políticas; 2.2.-Definiendo Estrategia; 2.3.-Aprendizaje y Estrategia; 3.-El enfoque seguido; 3.1.-El Pensamiento Estratégico; 3.1.2.-Características del pensamiento estratégico; 3.1.3.-Sus componentes; 3.2.-La visión; 3.2.1.-Características de la Visión; 3.3.-La misión; 3.4.-Distinción entre visión y misión.

1.- Estilo de Mando

En el modo de mandar se manifiestan los aspectos más variados y profundos de nuestra personalidad: el sentimiento de confianza en nosotros mismos y en los demás, la propia estima; la capacidad de escuchar, de decidir, de comunicar, de persuadir, de ceder; nuestras necesidades de poder, de afiliación, de logro; nuestros conflictos personales, nuestras dudas, nuestras manías, etc. Podemos decir que, en cierto modo, mandamos tal como somos.

Los factores psicológicos que afectan mayormente al estilo de mando son dos: el interés y la preocupación del que dirige por la realización del trabajo, esto es, por los resultados, y el interés y la preocupación del que dirige por las relaciones humanas, por el buen ambiente de trabajo.

El estilo de mando apropiado depende básicamente de la situación en que se ejerce y, consiguientemente, tiene carácter, contingente.

El modelo formulado por Hersey y Johnson, denominado Liderazgo de situación, distingue dos dimensiones en la actuación del líder.⁶

- Conducta directiva: todas aquellas actividades que tienen por objetivo orientar, definir y organizar el trabajo de los subordinados, lo cual implica dar instrucciones, vigilar el cumplimiento de los estándares, cuidar de que se cumplan los programas, etc.
- Conducta de apoyo: todas aquellas actividades a través de las cuales el superior aprecia un trabajo bien hecho, refuerza la propia estima de los subordinados tratándolos como iguales, procura que se sientan cómodos, es fácilmente accesible, se relaciona con ellos, se interesa por su bienestar.

Estas dos clases de conducta, según los autores, pueden combinarse en proporciones distintas en la actuación del superior. Según el modo en que combinen, nos dan cuatro pautas o estilos de mando.

Hersey y Johnson hacen depender el estilo de mando apropiado de la madurez del subordinado⁷. Este factor incluye, tanto la capacitación del subordinado para desempeñar el puesto, como su motivación para el mismo.

El razonamiento de los autores, expresado sintéticamente, es el siguiente. Si tomamos como punto de partida el caso de un subordinado poco maduro, el esquema recomienda que el superior ponga el máximo acento en la conducta directiva- dar órdenes, supervisar, etc.- y un mínimo acento en la conducta de apoyo; esto no quiere decir que el superior sea desconsiderado, sino más bien que si el superior se excede al principio en sus expresiones de interés hacia el subordinado, corre el riesgo de ser percibido como blando. Si el subordinado crece en madurez, parece aconsejable, que el superior muestra una mayor conducta de apoyo hacia el mismo, manteniendo la dosis de conducta directiva. A medida que el subordinado progresa en madurez, el superior podrá reducir la dosis de

⁶ BLANCHARD, Ken, JOHNSON, Spencer, The one minute manager, Morrow & Co., (Estados Unidos, 1982), Pág. 63.

⁷ Ibidem, Pág. 13.

conducta directiva por la vía de dar una cierta participación al subordinado. Finalmente, cuando el subordinado adquiera un grado de madurez, el superior podrá reducir al mínimo tanto su conducta de apoyo como su conducta directiva, pues el subordinado, en cierto modo, se vale por sí mismo y se puede delegar en él, con un apoyo y un control mínimos.

El saber dirigir con acierto a las personas será la clave del éxito o fracaso de las organizaciones. En la actualidad para lograr continuidad de empleo se debe ser capaz de renovar los negocios: saber salirse del que hasta ahora fue útil y entrar en otro más adecuado a las exigencias de los entornos (usuarios, competencia, mercado, tecnología, etc.) actuales.

Para resolver estos problemas actuales se precisan unas buenas dosis de directivos-promotores. La esencia de dirigir es estimular el logro, no el controlar. Debemos apoyar la intuición, es decir, el tomar decisiones con información incompleta.

Un director-promotor es aquella persona que desea jugar la carta del riesgo; que sacrifica seguridad por riesgo calculado; se pega bofetadas a lo largo de su carrera pero su voluntad de lucha le da una aureola de autoconfianza y elimina el miedo al fracaso. Un director-gestor ve limitado su campo de elección y acción por los recursos que posee y por la organización que le da seguridad, pero saca el mejor partido de ambas cosas.

En los sistemas primitivos en los cuales presupone que el empleado rehúye la responsabilidad y que nada se hace sin la expresa orden o autorización del jefe; es decir, se niega al empleado la oportunidad de practicarse en la toma de decisión y en el asumir responsabilidades. Se niega a la persona el derecho a ser adulto en su trabajo, pues el valerse por uno mismo es una de las características de la persona madura; el niño siempre depende de los demás, el adulto tiene iniciativa y quiere la responsabilidad de sus actos sin dar culpa a otros o al destino. Ser persona madura es querer, tener voluntad y poder ser capaz de asumir responsabilidades.

La doble responsabilidad del jefe: desarrollar hombres y desarrollar negocio, es asumida plenamente cuando no existen relaciones de tipo subordinado, es decir, cuando los obreros no son mano de obra o recursos sino personas con sus necesidades, de autoestima y autorrealización.

2.- El proceso de Dirección

Entendemos que el dirigir implica el conducir a una empresa de una situación actual a una situación futura mejor, es decir, se la ve como una actuación para mejorar su situación en relación a posiciones pasadas.

Al analizar este primer concepto, resulta importante tener en cuenta que, al dirigir, la Dirección se ocupará de la empresa de forma global, considerándola como un todo. Ocupándose además de todo el camino que la empresa deberá recorrer, contemplado desde el hoy hasta el mañana concreto que se desea, y también del trayecto que los deberá unir.

Esto es así ya que la Dirección se mueve principalmente en el terreno del hacer.

Al conjunto de las actividades que realiza el directivo al dirigir le llamaremos Proceso de Dirección. Dentro de éste, el Sistema de Objetivos y Políticas consiste en las actividades para decidir lo que se quiere conseguir, e Implementación en las actividades dirigidas a hacer que se convierta en realidad el sistema de objetivos y políticas.

2.1.- Sistema de Objetivos y Políticas

Una definición más precisas de **Sistema de Objetivos y Políticas (SOP)**, es la siguiente: conjunto ordenado de objetivos, políticas y programas de acción que, partiendo de lo que es la empresa hoy, muestra lo que deberá ser en un mañana concreto. En definitiva, aquello que hay que hacer para alcanzar la situación futura deseada.

El SOP intenta recoger la realidad de la empresa, y muestra lo que hay que hacer en ella para que ésta pase de la situación presente a una mejor situación futura.

La **Implementación**, por su parte, constituye el conjunto de actividades que se realizan en una empresa con el objeto de transformar en realidad la situación futura definida previamente en el conjunto de objetivos y políticas, y que se lleve a cabo de la mejor manera posible.

Los componentes del SOP son: Objetivos, Políticas, Programas de acción y Filosofía.

OBJETIVOS: resultados que se quieren conseguir. Definiendo una situación futura deseable que debe describir la situación de futuro a la que se quiere llevar a la empresa.

POLÍTICAS: modos generales a tener en cuenta en la consecución de los objetivos. Conforman los criterios o normas que indican cómo perseguir los objetivos.

PROGRAMAS: son el desarrollo de los objetivos y políticas en términos de las acciones o actividades específicas que se van a emprender, enmarcadas en los distintos periodos de tiempo que el SOP contemple.

FILOSOFÍA: Declaración resumida que emana del conjunto de objetivos y políticas, poniendo de manifiesto las ideas más permanentes; y por otra parte, sirve como pauta principal en el despliegue de objetivos, políticas y programas al contener el enfoque de la empresa. Funciona como guía en el desempeño de todas las actividades

2.2.- Definiendo Estrategia

“La estrategia implica un modo de utilización de los recursos, de acuerdo con unas capacidades específicas, a partir de los condicionantes de un entorno competitivo y para alcanzar un conjunto de objetivos o metas”⁸

A partir de este concepto podemos definir los ámbitos de la estrategia (reto estratégico):

1. El primer carácter hace referencia al medio, ambiente o entorno en el cual tienen lugar los procesos de acción de cada ámbito. Este entorno está formado por un conjunto de variables o factores externos, no controlables por el estratega de manera directa.
2. El segundo carácter explica la situación de rivalidad, conflicto de intereses o competencia entre los agentes componentes de cada ámbito o campo de conocimiento referido. Esta situación se rige por determinadas “reglas de juego”.
3. El tercer carácter representa el aspecto teológico que define el comportamiento de los participantes, que seguirán un determinado sistema de objetivos.
4. En último lugar, el cuarto carácter expresa, la importancia de disponer de unos medios o recursos (condición necesaria), así como de unas capacidades o conocimientos tácitos (habilidades, destrezas, experiencia, etc.) sin los cuales sería difícil lograr lo deseado en cada ámbito o situación (condición suficiente), independientemente de cual sea la realidad.

Los dos primeros caracteres son de naturaleza interna. La combinación de todos los elementos mencionados, encuentran coherencia en el concepto: reto estratégico. La intensidad que adopten estos factores condiciona las posibilidades de la actuación del sujeto decisor, de manera

⁸ CAMPOS, Eduardo B., ORTEGA, Patricio M., SÁCHEZ, María Pía S., Dirección estratégica: Nuevas perspectivas teóricas, Ediciones Pirámide, (Madrid, 2006), Pág. 30.

que a medida que aumenta el dinamismo y grado de rivalidad, también lo hace el reto estratégico. Por tanto si el entorno es estable y el grado de competitividad es bajo, la situación del reto estratégico es débil. Si por el contrario es rápidamente cambiante y altamente competitivo, el reto estratégico es fuerte.



Fuente: BUENO et al. (1998 y 1999) y BUENO (1999)

Es posible construir un concepto general de estrategia con las siguientes líneas definitorias:

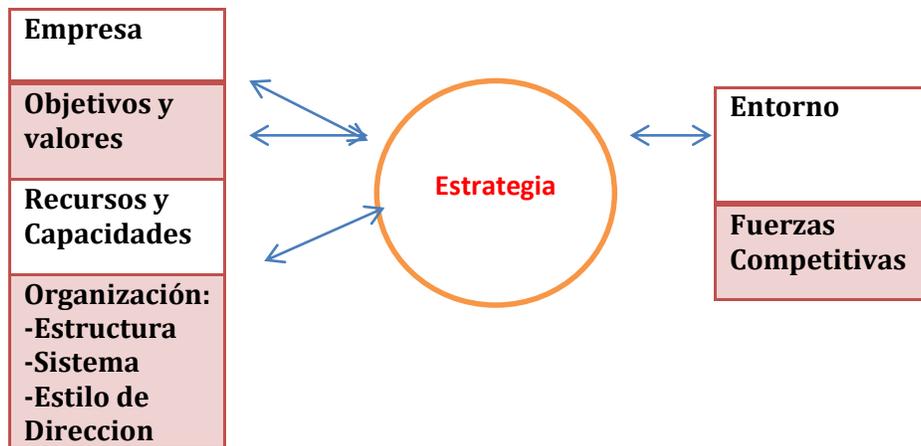
- La estrategia empresarial es la respuesta organizativa al reto estratégico al que se enfrenta la empresa.
- La estrategia representa la función de relación crítica entre la empresa y su entorno o entre sus elementos estructurales de comportamiento con las fuerzas competitivas de éste.
- La estrategia es el patrón de comportamiento de la organización en un periodo de tiempo determinado que revela el propósito de ésta respecto a lo que quiere ser para así poner en práctica las políticas y acciones que permitan su logro.⁹

En definitiva, la estrategia se constituye como la relación entre la empresa y su entorno, entre sus valores (cultura), objetivos, recursos y capacidades, estructura y sistemas y las fuerzas competitivas que configuran

⁹ Ibidem, Pág. 17.

su entorno o campo de actividad. Ésta definirá la clase de **negocios en los que está o en los que quiere entrar** la empresa, para lo cual deberá saber dirigir el cambio que se está produciendo en el medio en que compete, definido por un elevado nivel de complejidad y necesitado de mucho y diferente conocimiento.

Estrategia como relación entre empresa y entorno



2.3.- Aprendizaje y Estrategia

El aprendizaje puede ser entendido como un encadenamiento de hipótesis y refutaciones. Desde este punto de vista, la estrategia será la estructura de aquellas hipótesis que sobrevivan a la crítica permanente y rigurosa de cómo crear valor económico asumiendo un riesgo aceptable. La función de la alta Dirección es la definición de la estructura de esas hipótesis y, simultáneamente, la lucha crítica contra las mismas. Una hipótesis equivocada que sobreviva puede matar a la empresa. Este proceso, puede ser denominado proceso de aprendizaje, generará teorías a refutar por su

inconsistencia o por su incompatibilidad con los hechos (entorno) u otro tipo de conocimiento.

Las hipótesis generadas, deberán resolver el problema de la definición del sistema de objetivos y políticas, así como los problemas que surgirán de la interfaz sistema-entorno (reto estratégico).

La estrategia debe convertirse en un sistema que determine la acción. Si vemos que la estrategia es una teoría, sólo sus consecuencias de nivel más bajo serán las que toman contacto con la acción. Las consecuencias de nivel más bajo son los resultados.

La alta Dirección se desenvuelve en un nivel necesariamente teórico, ya que debe observar los resultados prácticos en un nivel de abstracción que le permita refutar o corroborar su teoría (estrategia). La alta dirección ocupada sólo de la práctica no puede abstraer, no puede llegar a una estrategia, no puede recibir más que en forma caótica la información del entorno, ya que el mecanismo de sus receptores no ha sido preparado para absorber esa información.

La estrategia resulta en un modelo teórico que estructura jerárquicamente todas las hipótesis relevantes. Esto es lo que hace a la función principal de la alta dirección: el proceso de conjetura, permanente control de las variables relevantes y de las hipótesis que las atienden. Estas hipótesis serán permanentemente contrastadas tratando de tomar en cuenta cada vez más variantes relevantes del sistema real. El proceso de aprendizaje es el mecanismo de autocorrección del modelo estratégico.

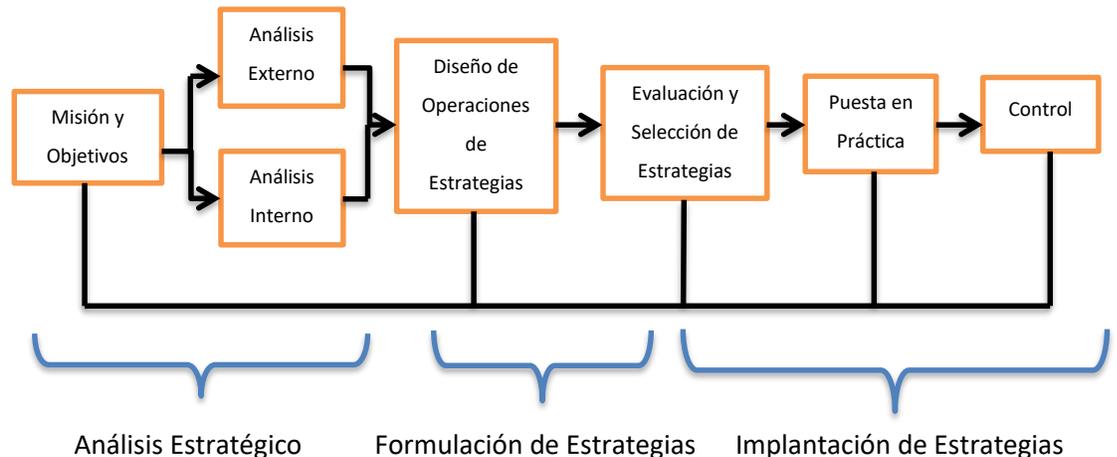
En conclusión, el proceso estratégico al basarse en conjeturas (hipótesis) y refutaciones (crisis) se mejora y evoluciona por estas últimas, ya que son estas crisis una condición previa y necesaria en el proceso de aprendizaje, que genera nuevas teorías, hasta el punto de que una de ellas ocupe el lugar de una anterior.

3.- El enfoque seguido

Sin embargo, el enfoque seguido para el desarrollo del presente trabajo, considera el estudio del proceso estratégico, como conjunto de categorías conceptuales que se suceden en la construcción de la estrategia. Dichas categorías básicas explican el contenido de la estrategia y componen el proceso de su formación:

- Pensamiento estratégico
- Análisis o diagnóstico
- Formulación
- Planificación, implantación y control de la estrategia

Resulta importante entender que: “El proceso de formación de la estrategia o proceso estratégico hace referencia a la manera en la que se va configurando la estrategia realmente seguida por la empresa, tomando en consideración que ésta es fruto de múltiples acciones, algunas de las cuales pueden haber sido planeadas de manera explícita anteriormente y otras no”¹⁰



¹⁰ Ibidem, Pág. 18.

3.1.- El Pensamiento Estratégico

El **pensamiento estratégico** es puesto en práctica tanto en el trabajo como en la casa. La gente de negocios y las propias empresas tienen que utilizar buenas estrategias para sobrevivir. Se trata, en definitiva, de un proceso reflexivo que determina la intención y el perfil estratégico de lo que en verdad la organización quiere llegar a ser. Es el pensamiento estratégico quien determina la estrategia.

Hellrieger, Jackson y Slocum definen Estrategia como “los principales curso de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos, uno de los desafíos más importantes al idear estrategias es que sean únicos en relación con los competidores”.

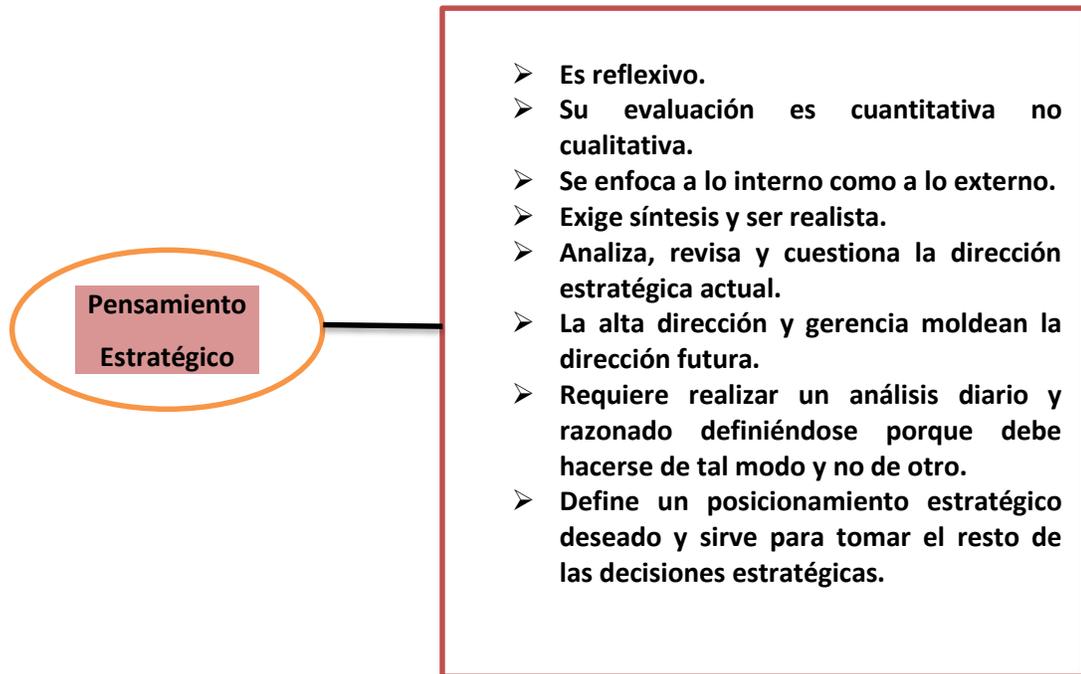
“El **pensamiento estratégico** expresa la forma de poder representar determinado modelo mental o estructura cognitiva que debe llevar a la organización a reflexionar sobre su proyecto empresarial, es decir, sobre lo que quiere ser y hacer; y a analizar la conveniencia o no de cambiar lo que se está haciendo en el presente, el tipo de organización a que se ha llegado, con el fin de tener un futuro mejor, como respuesta efectiva a su reto estratégico”¹¹

3.1.2.- Características del pensamiento estratégico

Las principales características distintivas del pensamiento estratégico son las siguientes:¹²

¹¹ Ibidem, Pág. 19.

¹² Pensamiento Estratégico, <http://www.grandespymes.com.ar/2013/04/17/pensamiento-estrategico-2/> (Enero 2017).



3.1.3- Sus componentes

El pensamiento estratégico queda definido por la interpretación de cuatro conceptos:

VISIÓN: Expresa el propósito de la organización. Muestra en el presente las expectativas sobre lo que la empresa quiere ser y hacer en el futuro.

La visión debe poder definir en pocas líneas la situación futura que desea alcanzar la organización; tiene que ser una situación realmente alcanzable con el paso del tiempo y hay que luchar por conseguirla.

MISIÓN: También es común que las organizaciones elaboren una declaración de misión, en la que se identifica su ramo de actividad, los nichos

del mercado a los que pretenden servir, los tipos de clientes que probablemente tendrán y las razones de su existencia¹³.

Es la forma de concretar la visión de lo que se quiere ser y hacer o en qué negocios está y se quiere estar. Hace referencia a la razón de ser de la empresa, su esencia misma, el motivo de para qué existe en el mundo. Elaborar una misión adecuada a la realidad ayuda a gestionar la estrategia correcta para la empresa en todo momento. Es necesaria la flexibilidad y la capacidad de adaptación a las necesidades del mercado; pero también resulta de vital importancia el conocer, como empresa, quiénes somos y de dónde venimos.

En comparación con las visiones, las declaraciones de misión son más descriptivas y menos orientadas al futuro.

OBJETIVO: Consiste en la expresión concreta y operativa de lo que la empresa busca alcanzar. Materializa la misión definida, ya que es la guía en la consecución de los propósitos. Las metas son formulaciones relativamente concretas de los logros que persigue la organización en un periodo dado, cuya duración puede ser de uno a cinco años.¹⁴

ACCIÓN: Refleja la concreción final de los objetivos. Es la expresión de los resultados o propósitos a alcanzar en un horizonte determinado, definido en un momento y espacio concretos.

3.2.- La visión

La **Visión** considera las cuestiones relacionadas con la estructura organizativa, la cultura y las capacidades compartidas en el seno de la organización. Indica el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad; el simple hecho de establecer con

¹³ DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, op. cit., Pág. 31.

¹⁴ DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, Comportamiento humano en el trabajo, 10ª edición, McGraw Hill (México, 1999), Pág. 11.

claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo; los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc.

Sobre estas bases, lo primero que tendrá que hacer la empresa será identificar aquellos factores claves que le permitan competir con éxito en su sector de actividad para, a continuación, denominarlos y transformarlos en competencias distintivas.

La visión representa una ambiciosa descripción de lo que la organización y sus miembros pueden lograr, un futuro posible (y deseable).¹⁵

Una vez establecida la visión, se requiere de una comunicación persistente y entusiasta para convencer a los empleados de adoptarla y comprometerse con ella.

En síntesis, la **visión** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

3.2.1- Características de la Visión

Integradora, debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.

Amplia, debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).

¹⁵ Ibidem Pág. 24

Realizable, debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.

Activa, debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.

Realista, debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.

Alentadora, debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.

Dimensión en el Tiempo, debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.

Consistente, debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.

Difundida, debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.

Flexible, debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.

Lenguaje Sencillo, debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennobecedor, gráfico y metafórico.

Responsabilidad, debe ser formulado por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización.¹⁶

3.3.- La misión

La **misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

¹⁶Visión y misión: dos conceptos fundamentales, empresayeconomia.republica.com/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html, (Enero 2017).

1. lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
2. lo que pretende hacer, y
3. el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

De manera más precisa, podemos decir que enuncia:

1. a qué clientes sirve,
2. qué necesidades satisface,
3. qué tipos de productos ofrece y,
4. cuáles son los límites de sus actividades;

Por tanto, la misión es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa.

Esta misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

"Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la **misión** de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir".¹⁷

3.4.- Distinción entre visión y misión

¹⁷ THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, A. J., Administración estratégica: Conceptos y casos, 11ª edición, McGraw Hill, (Estados Unidos, 2011), Pág. 4.

El concepto de **misión** es más usual y suele ser definido como el modo en que los empresarios, líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su **visión**.

La visión tiene, por otra parte, un componente que emana de la imaginación e intuición desarrolladas por los dirigentes de la empresa. La visión se visualiza sin realmente verla mientras que, por el contrario, la misión se materializa en una acción que requiere la ejecución de unas pautas de comportamiento que reflejan lo que hace y debe hacer la compañía en un determinado horizonte temporal.

VISIÓN	MISIÓN
traduce lo que quiere ser la empresa	establece lo que se quiere conseguir
se fundamenta en un estado futuro	alude al momento presente y futuro de la empresa
modelo mental producto de los conocimientos e imaginación	objetivo compartido por el conjunto de los miembros de la organización

A través de su visión-misión, la empresa diseña aquel proyecto que traduce su propia idea de los negocios y del mundo en función de sus posibilidades pero esa concepción es también la que se pone de manifiesto en el enunciado de su cultura. Mediante la cultura se va inculcando a todos los empleados las bases del oficio en torno al cual se estructura y actúa la empresa. De esta forma, asociamos el análisis de la cultura al de la visión-misión como elementos definidores y explicativos del oficio.

A través de su visión, la empresa expresa lo que es y quiere ser en el futuro considerando la calidad y envergadura de su cartera de competencias que intentará valorizar (actuaciones que permitan generar

valor a través de una adecuada explotación del oficio) mediante el estímulo de sus distintas áreas de actividad.

El pensamiento estratégico es un ejercicio diario que se realiza en toda la organización, desde los niveles más altos hasta los más bajos, a fin de cuestionar las suposiciones del contexto en el que funciona la empresa y de esta forma impulsar su desempeño y evitar los escollos que surgen de ideas estancadas que ya no reflejan las realidades del mercado.

CAPÍTULO III

ANALISIS ESTRATEGICO

Sumario: 1.- El análisis estratégico; 2.- Matriz FODA; 2.1.- Componentes de la matriz; 2.2.- Foda y formulación estratégica; 3.- Las cinco fuerzas de Porter; 3.1.- Elementos constitutivos; 3.2.- Estrategias competitivas; 3.3.- Estrategias básicas en el uso de las tecnologías de información en los negocios; 4.- El Octógono; 4.1.- Factores para el análisis; 4.2.- Modelo Mecanicista; 4.3.- Modelo Psicosociológico; 4.4.- Modelo Completo o Antropológico; 4.5.- Finalidad del Octógono; 5.- Análisis VRIO; 5.1.- Tipos de recursos; 5.2.- Elementos VRIO; 5.3.- Enfoque de recursos; 5.4.- Enfoque de las capacidades dinámicas; 6.- Método del Boston Consulting Group (BCG); 6.1.- Unidades estratégicas de negocio; 6.2.- Problemas de la matriz; 7.- La cadena de valor agregado; 7.1.- Elementos de la cadena de valor; 7.1.1.- Actividades primarias; 7.1.2.- Actividades de soporte.

1.- El análisis estratégico

El **análisis estratégico** representa el sistema de vigilancia, de diagnóstico externo o de evaluación de los efectos de las fuerzas competitivas del entorno y de diagnóstico interno o de evaluación de la situación de los recursos y capacidades que definen las competencias de la organización.¹⁸

¹⁸ CAMPOS, Eduardo B., ORTEGA, Patricio M., SÁCHEZ, María Pía S., op. cit., Pág. 17.

El análisis estratégico implica reunir información, analizarla y sacar conclusiones, es una parte fundamental en la dirección estratégica que trata de comprender la posición estratégica de la organización en función a su entorno externo, sus recursos y competencias internas y las expectativas e influencia de los stakeholders (todos los grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir).

2.- Matriz FODA

Como herramientas para el análisis externo e interno destacamos el modelo FODA. La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.¹⁹

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

En términos del proceso de Dirección estratégica en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el

¹⁹ ¿Qué es la matriz FODA?, www.matrizfoda.com, (Febrero 2017)

nexo que nos permite pasar del análisis interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir.

El objetivo principal del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que la empresa será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto (oportunidades y amenazas), a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una. A su vez, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

2.1.- Componentes de la matriz

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener incidencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.2.- Foda y formulación estratégica

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es la herramienta que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación de la empresa y la necesidad de emprender una acción en particular.²⁰ Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

- ¿Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- ¿Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades? Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?
- ¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?

²⁰ ¿Qué es la matriz FODA?, www.matrizfoda.com, (Febrero 2017)

- ¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
- ¿Qué estrategias debemos adoptar?
- ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
- ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

En el análisis interno se evalúan personal, recursos, procesos y productos; en el análisis externo, cualquier factor o elemento externo que pueda afectar el normal desempeño de la empresa. Buscando maximizar los aspectos positivos y minimizar los negativos.

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

3.- Las cinco fuerzas de Porter

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por Michael Porter²¹ en 1979. Se trata de un marco para el análisis de la industria y el desarrollo de la estrategia de negocio. Utiliza conceptos desarrollados en organización industrial (Organización Industrial-IO) y en

²¹ Economista y profesor de Harvard Business School

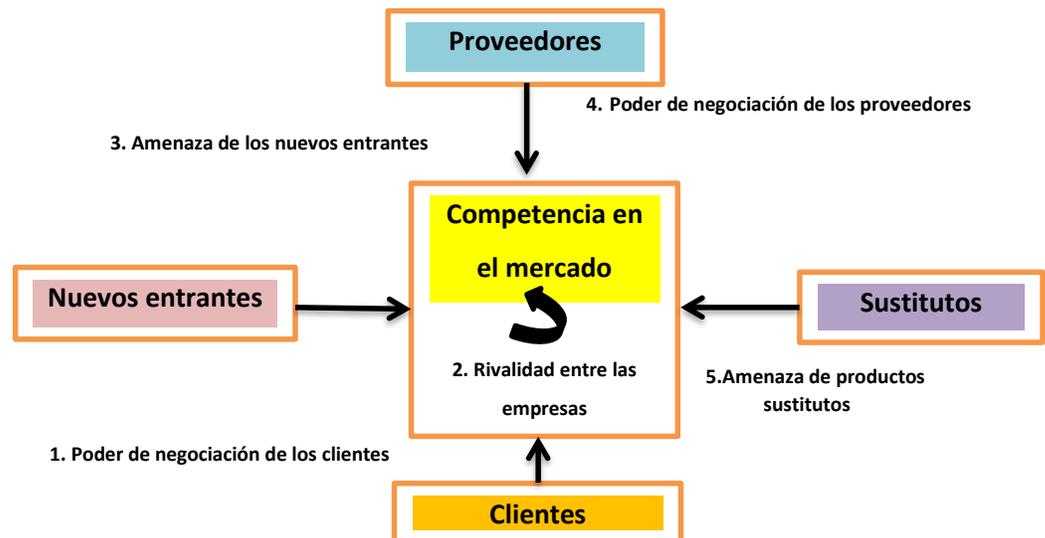
economía identificando cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y por lo tanto, el atractivo de un mercado.

Porter se refiere a estas fuerzas como el “micro entorno”, para contrastarlo con el término más general de exploración del entorno macroeconómico. Se refiere a las fuerzas cercanas a la empresa que afectan a su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio. Un cambio en cualquiera de las fuerzas, normalmente lleva aparejado el que la empresa tenga que reevaluar su posición estratégica frente al mercado.

A menudo los consultores en estrategia utilizan el marco de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la posición estratégica de la empresa.

Una empresa para poder sobrevivir y tener éxito en el largo plazo tendrá que desarrollar con éxito estrategias para hacer frente a las cinco fuerzas de Porter que configuran la estructura de la competencia de su industria.

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente sea un mecanismo de supervivencia.



3.1.- Elementos constitutivos

Las cinco fuerzas de Porter son:

- La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.
- El poder de la negociación de los diferentes proveedores.
- Tener la capacidad para negociar con los compradores asiduos y de las personas que lo van consumir una sola vez.
- Amenaza de ingresos por productos secundarios.
- La rivalidad entre los competidores.

El ser capaz de clasificar y usar estas fuerzas es lo que hace que se pueda conseguir un mejor análisis de tu empresa en todos los sentidos. Se pueden diseñar nuevas estrategias y se puede comenzar a usar junto fuerzas Porter para poder detectar nuevas amenazas o encontrar un sinfín de nuevas oportunidades. Este análisis hace referencia sobre todo a las empresas que compiten con el mismo producto.²²

Amenaza de la entrada de los nuevos competidores. Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. El mercado será atractivo o no dependiendo de si son fáciles de sobrepasar, las barreras de entrada, por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para adueñarse de una porción del mercado.

Poder de negociación de los proveedores. Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo. Un segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

²² Las 5 fuerzas de Porter: claves del éxito para la empresa, www.5fuerzasdeporter.com, (Febrero 2017)

La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Poder de negociación de los compradores. Existen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si el producto de la empresa bajo análisis llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

El poder de los clientes es elevado cuando: los clientes están concentrados o compran cantidades importantes con relación a la cifra de negocios del vendedor.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos. En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente.

Rivalidad entre competidores. En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que ofrecen el mismo producto.

Mientras más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de la empresa para aumentar los precios y obtener más utilidades.

Porter considera que esta es una de las más poderosas de las cinco fuerzas competitivas ya que la estrategia que un negocio o empresa decida seguir se considera que ha sido exitosa en cuanto logre sacar una ventaja competitiva sobre sus competidores. La rivalidad entre los competidores existentes puede adoptar muchas formas entre los que se pueden mencionar descuentos en precios, alguna mejora en los productos, la calidad de los servicios. Cuando existe esta rivalidad los márgenes de utilidad de las industrias se ven afectados por la intensidad en que estas compitan.

Un negocio debe luchar frente a las frecuentes fuerzas de oposición del poder de negociación de los clientes y proveedores. Si el poder de negociación de los clientes se fortalece demasiado, puede llevar los precios a niveles tan bajos que sean imposibles de manejar o los clientes pueden rehusarse a comprar el producto o servicio. Si el poder de negociación de un proveedor clave se fortalece demasiado, puede forzar el precio de bienes y servicios a niveles tan altos que sean imposibles de manejar o pueden aniquilar un negocio al controlar el flujo de partes o materias primas esenciales para la fabricación de un producto.

3.2.- Estrategias competitivas

Los negocios pueden contrarrestar las amenazas de las fuerzas competitivas a las que se enfrentan, mediante la implementación de cinco **estrategias competitivas** básicas:

- **Estrategia de liderazgo en costos:** llegar a ser un fabricante de bajo costo de productos y servicios en la industria, o encontrar formas de ayudar a sus

proveedores o clientes a reducir sus costos o a incrementar los costos de sus competidores.

- **Estrategia de diferenciación:** desarrollar formas de diferenciar los productos y servicios de una empresa de los de sus competidores o de reducir las ventajas de diferenciación de los competidores. Esto puede permitir a una empresa enfocar sus productos o servicios para conseguir una ventaja en segmentos particulares o nichos de mercado.
- **Estrategia de innovación:** hallar nuevas formas de hacer negocios lo que implica el desarrollo de productos y servicios únicos, o ingresar a mercados o nichos de mercado único. También puede incluir hacer cambios radicales en los procesos de negocio para producir o distribuir productos y servicios que sean tan diferentes de la forma en la que se ha llevado un negocio, que alteren la estructura fundamental de una industria.
- **Estrategia de crecimiento:** ampliar de manera significativa la capacidad de una empresa para producir bienes y servicios, extenderse a mercados globales, diversificándose en nuevos productos y servicios o integrarse en productos y servicios relacionados.
- **Estrategia de alianzas:** establecer nuevos vínculos y alianzas de negocios con clientes, proveedores, competidores, consultores y otras empresas, los cuales puede incluir fusiones, adquisiciones, coinversiones o *empresas conjuntas*-formación de “empresas virtuales” así como otros acuerdos de mercadotecnia, manufactura o distribución entre un negocio y sus socios comerciales.

3.3.- Estrategias básicas en el uso de las tecnologías de información en los negocios

a. **Disminución de costos**

- Uso de la tecnología de información (TI) de manera sustancial el costo de los procesos de negocio.

- Uso de la TI para disminuir los costos de clientes o proveedores.

b. Diferenciación

- Desarrollo de nuevas características de TI para diferenciar productos y servicios.
- Uso de las características de TI para reducir las ventajas de diferenciación de los competidores.
- Uso de las características de TI para enfocarse en productos y servicios en nichos de mercados seleccionados.

c. Innovación

- Creación de nuevos productos y servicios que incluyan componentes de TI.
- Desarrollo de mercados o nichos de mercado, nuevos y únicos con la ayuda de la TI.
- Realización de cambios radicales en los procesos de negocio con la TI que reduzcan los costos, mejoren la calidad, la eficiencia o el servicio al cliente, o acorten el tiempo de salida al mercado de manera notoria.

d. Promoción del crecimiento

- Uso de la TI para administrar expansiones del negocio a nivel regional y global.
- Uso de la TI para diversificarse e integrarse en otros productos y servicios.

e. Desarrollo de alianzas

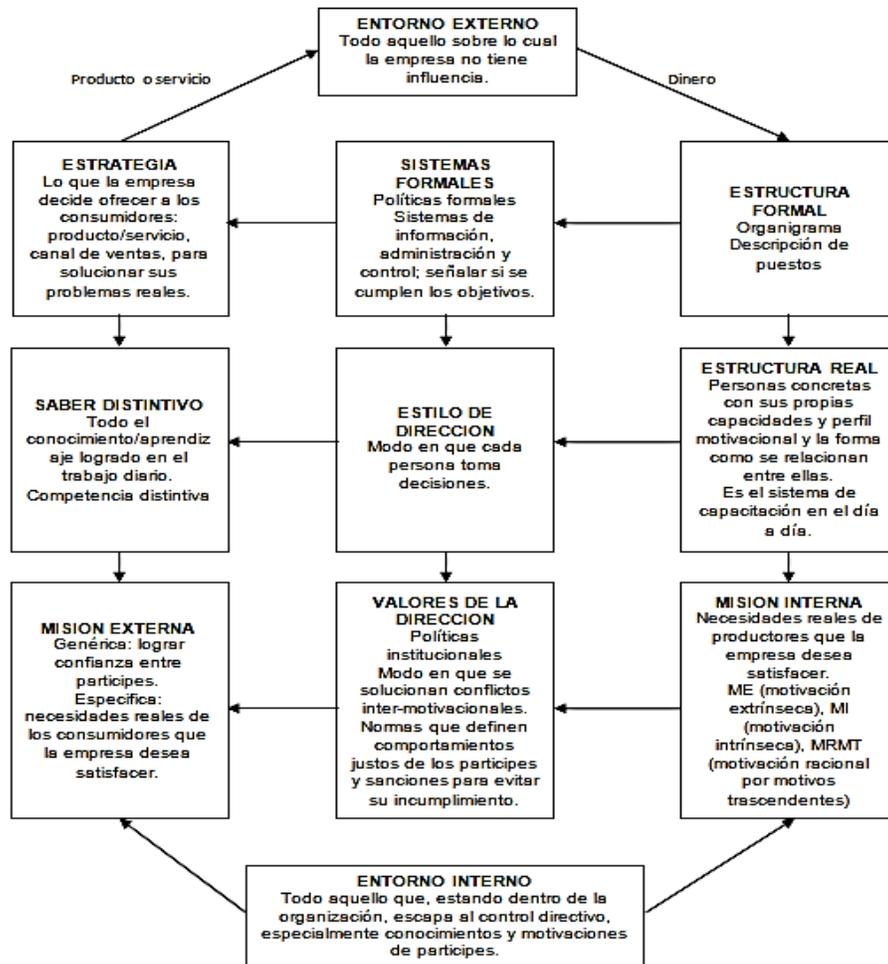
- Uso de la TI para crear organizaciones virtuales de socios de negocio.
- Desarrollo de sistemas de información entre empresas, vinculados por Internet y extranet, que apoyen las relaciones estratégicas de negocio con los clientes, proveedores, subcontratistas y otros.²³

²³ O'BRIEN, James A., MARAKAS, George M., op. cit., Pág. 5

4.- El Octógono

En el modelo²⁴ del Octógono se representan, además de tres niveles: mecanicista, psicosociológico y antropológico, tres columnas que contienen correlativamente información correspondiente a los consumidores, los directivos y los trabajadores.

4.1.- Factores para el análisis



Fuente: Ferreiro (2013)

²⁴ Los modelos sirven para estudiar la realidad y se diferencian unos de otros por su fidelidad a esta y por su operatividad.

4.2.- Modelo Mecanicista

En este primer nivel se analizan los datos que un determinado caso contiene sobre la forma de accionar frente al entorno externo.

Al entorno externo se le dedica el casillero que encabeza el Octógono, incluyendo datos de cierta relevancia sobre aspectos de la realidad que no son influidos por la empresa de manera significativa. A su vez este primer análisis se divide en otras tres partes: Estructura formal, Sistema de control y Estrategia.

Bajo el título de **Estructura Formal**, se incluyen datos sobre las personas que componen la organización, pero consideradas solo como componentes manuales, manipulables, como meros peones que cumplen su rol material para satisfacer sus necesidades.²⁵

Pertenece a este plano el **Sistema de Control** (Sistema Formal de Dirección) donde se incluyen los modos que tiene la empresa para asegurar que se cumpla la Estrategia definida.²⁶ El primer y más evidente sistema de control que funciona a este nivel está relacionado con el sistema de remuneraciones y las políticas de incentivos basadas en resultados.

4.3.- Modelo Psicosociológico.

En algunos casos es posible obtener información acerca de las relaciones entre los participantes en la organización, tales como nivel y calidad de la comunicación, delegación, evaluación, motivación, etc.

En este segundo nivel se incorpora un apartado de **Competencia Diferencial** o **Saber Distintivo**, el cual tiene mucho que ver con la satisfacción de las necesidades cognoscitivas de los participantes. Se intenta

²⁵ FERREIRO, Pablo, El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial, Editorial Universidad de Piura, (Lima, 2013), Pág. 68

²⁶ Ibidem.

saber cómo funciona la comunicación y la participación en la organización empresarial.

Aquí se dan los aprendizajes (concretamente los operativos) que configuran las capacidades específicas, de tipo técnico o administrativo, desarrollados en la empresa.

Otro apartado a considerar está constituido por los **Estilos Directivos**, donde se recogen los modos concretos de dirigir que ejercen los ejecutivos de la empresa en términos de las dos competencias-síntesis que acabamos de señalar: comunicación y participación.²⁷

Por último, se sitúa el casillero **Estructura Real**, donde se ubican los datos referentes a dichas capacidades que se dan entre los partícipes de la organización. Aquí se ubica, por ejemplo, si se da o no el trabajo en equipo, qué tipo de preocupaciones hay entre las personas (miedo, fastidio, ilusión, etc).²⁸

4.4.- Modelo Completo o Antropológico

Representa el tercer nivel del Octógono, el cual interpela en el avance del análisis y hace tomar conciencia de la necesidad de analizar los hechos en su vertiente más profunda. En este plano se realiza la satisfacción de las necesidades afectivas de los partícipes de la organización. También forman parte de este nivel las misiones interna y externa, así como los valores.

Llamamos **Misión Externa** a las necesidades reales de los consumidores que la empresa desea atender. Está claro que en este apartado no pondremos los deseos o declaraciones que se hagan, sino tan

²⁷ Ibidem, Pág. 42

²⁸ Ibidem.

sólo la realidad, lo que de hecho ocurre y que sea **expresamente buscado** por los directivos de la organización.²⁹

Denominamos **Misión Interna** al mismo propósito de la empresa, pero ahora referido al personal interno. La “prueba ácida” de la autenticidad de una misión interna de calidad consiste en ver cómo se trata a los débiles de la empresa, esto es, próximos a la jubilación y los enfermos, es decir, a la gente “marginal” de la que aparentemente poco se puede esperar en términos del primer nivel.

Los **Valores** es lo que la empresa entiende por persona, que se deducirá de la manera concreta como trate a los componentes.³⁰

Ocurre con mucha frecuencia, que lo único que está explícitamente manifiesto en la empresa es la Misión Externa, ya sea de manera formal e incluso escrita, pero nada se dice de la Misión Interna y Valores.

Lo que encontramos al tratar de analizar el tercer nivel del Octógono es un conjunto de contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace, y ello constituye el problema.

Este tercer nivel del Octógono solemos denominarlo de la **unidad**. Los dos anteriores los llamamos de la **eficacia** y de la **atractividad**, respectivamente.

Hay un apartado que denominamos **Entorno Interno**, que recoge aquellos aspectos comunes que tienen las personas del caso y que la empresa no maneja directamente.

4.5.- Finalidad del Octógono

El **Octógono** bien construido sirve para diagnosticar los problemas de una organización y ubicarlos en el nivel correspondiente. Sin embargo, y a pesar de la condición imprescindible de esta función, localizar e identificar la

²⁹ Ibidem, Pág. 43

³⁰ Ibidem.

“herida”, no con ello está curado el paciente. Es necesario que se lleven a cabo las otras fases de la solución científica de problemas. Concretamente hay que crear alternativas y evaluarlas según los criterios de **eficacia, atractividad y unidad**, seleccionar aquella que sea mejor (o menos mala), e implementarla. Es decir, determinar con el mayor detalle posible **quién ejecuta, qué, cuándo, por qué y cómo**, evaluando todas las consecuencias de la decisión tomada.

5.- Análisis VRIO

El análisis VRIO es una herramienta interna de análisis de empresas que se engloba dentro de la teoría de recursos y responde a las cuatro características básicas que ha de cumplir un recurso para dar a la empresa ventaja competitiva.

El objetivo principal del análisis VRIO es analizar en qué medida los recursos que posee la empresa le están ayudando a su posicionamiento y a su nivel de diferenciación frente a la competencia.

Los recursos de una organización son los elementos que ésta tiene y necesita para realizar sus actividades y alcanzar los objetivos que se propone. Se denominan recursos porque son utilizados y aplicados en la organización. Además, pueden ser muy variados en función de lo específico a realizar en cada caso.

5.1.- Tipos de recursos

En una empresa se pueden dar tres tipos de recursos:

Recursos Tangibles. Son los recursos más fáciles de identificar en la empresa, porque se pueden ver, se pueden tocar, se pueden valorar. Podemos distinguir dos tipos: Los Financieros y los Físicos.

Recursos Intangibles. Son muy importantes para las empresas en la actualidad, de hecho muchas empresas se benefician más de sus recursos intangibles que de los tangibles. Estos recursos no aparecen en los estados contables de la empresa y no es fácil valorarlos. Pueden ser:

- **Reputación:** está relacionado con la relación de confianza entre la empresa y el consumidor. Es por esto que un consumidor está dispuesto a pagar una cantidad extra por el producto o servicio de una determinada empresa, en la que confía plenamente. Sin duda alguna, constituye una ventaja competitiva importantísima. La reputación se relaciona con la propia reputación de una marca entre los clientes, de los productos, y las relaciones de una empresa con respecto a los proveedores, Administración Pública y la sociedad.
- **Tecnología:** es un recurso realmente valioso para las empresas que lo explota. Se relaciona con la innovación y la propiedad intelectual, esto es, registro de marcas, patentes, derechos de propiedad, secretos comerciales, etc.
- **Cultura:** de todos es el recurso más intangible pero a la vez de los más valiosos, y es que la cultura identifica la empresa: su forma de trabajar, sus rutinas, su orientación, sus comportamientos.

Recursos Humanos. Se relacionan con todo aquello que ofrecen las personas a las empresas en las que realizan su actividad laboral. Es muy complicado dirigir un equipo de personas debido a la heterogeneidad de todas ellas. Son difíciles de valorar porque, como ocurre con los recursos intangibles, no aparecen en los estados contables, y es que una persona está contratada por una empresa, pero no es de su propiedad. Lo que más se debe valorar en las personas son: conocimiento, comunicación y motivación.³¹

³¹ El análisis interno de una empresa para definir una buena estrategia, <http://si-emprendemos.blogspot.com.ar/2013/04/el-analisis-interno-de-una-empresa-para.html>, (Febrero 2017)

Determinar qué capacidades tiene la empresa es clave para elegir muy bien qué estrategia competitiva se va a seguir.

Para ello la herramienta más sencilla es el análisis VRIO, que ayuda a identificar con qué armas van a competir, cuáles deben desarrollar y cuáles no son críticas y se pueden dejar en manos de partners.

5.2.- Elementos VRIO

VRIO es el acrónimo en inglés de:

- V – Value (Valor): ¿Es éste un recurso de valor? ¿Podemos explotar una oportunidad o neutralizar una amenaza externa con este recurso?
- R – Rarity (Raro, de acceso Reducido): ¿Está este recurso sólo en manos de unos pocos? ¿O por el contrario está al alcance de todos?
- I – Imitability (Imitable): ¿Este recurso es difícil de imitar? A un competidor que quisiera este recurso, ¿le sería costoso obtenerlo o desarrollarlo?
- O – Organization (Organización): ¿Está la compañía organizada para explotar este recurso al 100%?³²

Hacer un análisis VRIO implica listar todos los recursos que creemos que son relevantes para competir en el mercado (tecnología, marcas, equipo y talento, patentes, cartera de clientes, capacidad financiera, etc.) e ir puntuando hasta qué punto son de Valor (V), Raros (R), Inimitables (I) y anclados en la Organización (O).

³² Cómo hacer un análisis de capacidades VRIO, <http://blog.hoshinplan.es/2014/06/01/como-hacer-un-analisis-de-capacidades-vrio/>, (Febrero 2017)

Evaluación de los recursos y capacidades				Análisis Competitivo		
¿Son Valiosos ?	¿Son raros?	¿Son costosos de imitar?	¿Son explotados por la empresa?	Implicaciones competitivas	Resultado economico	Posición competitiva
No	-	-	Muy poco	Desventaja competitiva	Debajo de lo normal	Debilidad
Si	No	-	Poco	Igualdad competitiva	Normal	Fortaleza
Si	Si	No	Medianamente	Ventaja competitiva temporal	Arriba de lo normal	Fortaleza y competencia distintiva
Si	Si	Si	Muy explotados	Ventaja competitiva sostenible	Arriba de lo normal	Fortaleza y competencia distintiva sostenible

Fuente: Barney (2002)

5.3.- Enfoque de recursos

Grant (1991) define los recursos como inputs del proceso de producción y los clasifica en tres categorías básicas (Grant, 1995): tangibles (físicos y financieros), intangibles (tecnología, reputación y cultura) y humanos (conocimientos, destrezas y capacidades de comunicación, relación y motivación).

Por su parte, Barney (1991) propone una clasificación de los recursos en tres categorías:

- Recursos de capital físico: incluyen la tecnología física utilizada en la empresa, la planta y los equipos, el emplazamiento geográfico y el acceso a las materias primas.

- Recursos de capital humano: entre los que destacan la información la experiencia, el juicio, la inteligencia, las relaciones, las expectativas de los gestores individuales, y los trabajadores de la empresa.
- Recursos de capital organizativo: como, por ejemplo, la estructura formal de intercambio de información de la empresa, su planificación formal e informal, los sistemas de control y coordinación y las relaciones informales entre los grupos dentro de la empresa y entre los del empresa y su entorno.

Según Barney, todas las capacidades, conocimientos, habilidades... son recursos para la empresa, pero, por el contrario, todos los recursos no se pueden considerar capacidades.³³ Por esta misma razón, expone un esquema analítico -el VRIO-

De acuerdo con este planteamiento, si un recurso es valioso, raro y de imitación costosa, entonces la correcta explotación organizada de este activo generará una **ventaja competitiva³⁴ sostenible y beneficios económicos** por encima de lo normal. Algunos autores consideran que los recursos intangibles son la razón fundamental del crecimiento de la empresa, ya que al estar basados en información y conocimientos, éstos se utilizan de tal manera que sus aplicaciones puedan ser muy variadas, resultando preciso aclarar que “la generación de ventajas competitivas no reside en la capacidad intelectual de los individuos como poseedores de conocimientos sino en la difusión e integración de esos conocimientos, personales contenidos en las rutinas o pautas de actuación y bases cognitivas de la empresa”.³⁵

³³ CAMPOS, Eduardo B., ORTEGA, Patricio M., SÁCHEZ, María Pía S., *op. cit.*, Pág. 17

³⁴ Ventaja competitiva: características diferenciadoras de la empresa sobre la competencia que bien reducen costes -ventaja de coste- o diferencian mejor sus productos -ventaja de diferenciación- o mejor desempeño de la tecnología -ventaja tecnológica-, por lo que puede defender y mejorar su posición competitiva.

³⁵ Ibidem

5.4.- Enfoque de las capacidades dinámicas

La posesión de recursos por parte de la empresa no explica ni garantiza el control de una ventaja competitiva sostenible. Para conseguir tal ventaja la empresa debe ser capaz de integrar esos recursos mediante el empleo de sus rutinas organizativas, que desembocará en unas competencias. Las rutinas organizativas suponen una serie de patrones regulares y previsibles de actividad, las que constituirán la base de la memoria de la empresa porque son el principal sistema de almacenamiento de competencias y definen, por tanto, en cada momento, lo que se puede o no se puede hacer bien.

Las competencias empresariales son aquellas que afloran cuando la organización se centra en lo que mejor sabe, puede, quiere o espera hacer.

Se debe poner énfasis en el carácter estratégico de las capacidades de cara a la generación de ventajas competitivas a través de la valorización de los recursos que posee la empresa; es por ello que el análisis de las capacidades se ha centrado en el desarrollo de una teoría de las capacidades dinámicas que radica en una permanente generación de aquellos elementos que permiten identificar las bases sobre las cuales se crean, mantienen y refuerzan las competencias empresariales y, por consiguiente, la obtención de ventajas competitivas.

Las ya mencionadas **competencias empresariales**, constituyen un conjunto de conocimientos, valores, recursos y capacidades y tecnologías que permiten ofrecer un determinado beneficio a los clientes, gracias a la cual la empresa mejora su capacidad de competir y su posición competitiva (facilita la generación y sostenibilidad de la ventaja competitiva).

La lucha constante por alcanzar una ventaja competitiva susceptible de medirse en una industria o mercado ocupa una parte importante del tiempo y dinero de una organización.³⁶

El problema real con una ventaja competitiva es que normalmente no dura mucho tiempo y por lo general no es sustentable a largo plazo. Una vez que una empresa descubre cómo obtener una ventaja sobre sus competidores, éstos descubren cómo lo hizo y hacen lo mismo. Lo que alguna vez fue una ventaja competitiva es ahora una necesidad competitiva.³⁷

Es preciso mencionar en este punto que las competencias dinámicas son aquellas que “reflejan la habilidad de la organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva”

Las **capacidades dinámicas** cobran sentido cuando las empresas, para mantenerse competitivas, no solo deben tener claro lo que saben hacer especialmente muy bien hoy (oficio), sino lo que deberán hacer especialmente bien en el futuro para satisfacer a sus clientes, y en este caso es necesario desarrollar las competencias presentes y generar unas competencias futuras. Reflejan la habilidad de la organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitivas.

Como consecuencia de esto, es posible concluir que las empresas con éxito son aquellas que logran combinar y explotar con habilidad sus competencias y saben proponer respuestas innovadoras adaptadas a los cambios del entorno.

³⁶ Ibidem, Pág. 49

³⁷ O'BRIEN, James A., MARAKAS, George M., op. cit., Pág. 40

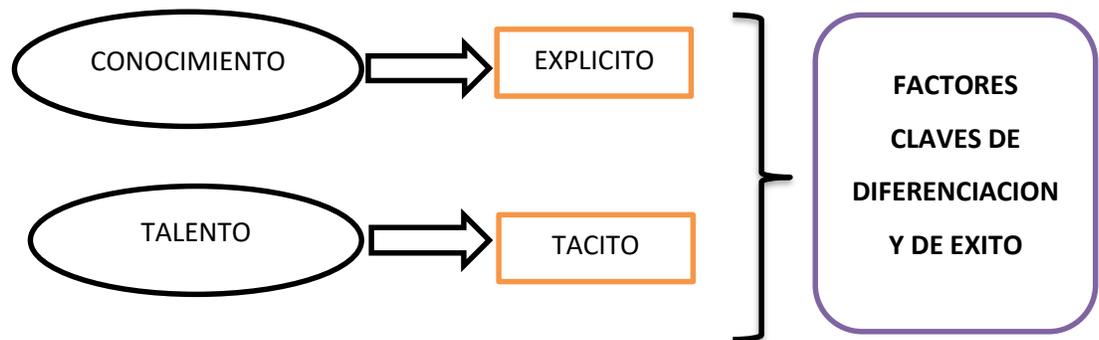


El desarrollo del oficio posibilitará nuevas oportunidades de negocio, las que se gestionarán desde unas áreas básicas de actividad que constituirán verdaderos núcleos estructurantes y estratégicos para la empresa, y a su vez serán fuente de riqueza para la organización e irán abriendo nuevos horizontes impulsados por unas competencias dinámicas regeneradoras.

Si con el tiempo, la cartera de competencias de la empresa se va vaciando de contenido porque las mismas se han quedado obsoletas, eso demostrará que la entidad ha sido incapaz de aprender y de hacerse con el control de nuevos recursos, conocimientos y capacidades inherentes al progreso del oficio elegido. Por el contrario, si la cartera de competencias

dominada por la empresa evoluciona adecuadamente entonces el oficio incorporará coherencia y sustancia a la estrategia empresarial.³⁸

Las capacidades asociadas al conocimiento tácito son las que alcanzan una dimensión más estratégica. Este conocimiento tácito es el verdadero disparador de la diferenciación o ventaja competitiva, ya que al constituir una capacidad menos imitable o más rara (VRIO) hace más sostenible una competencia empresarial.

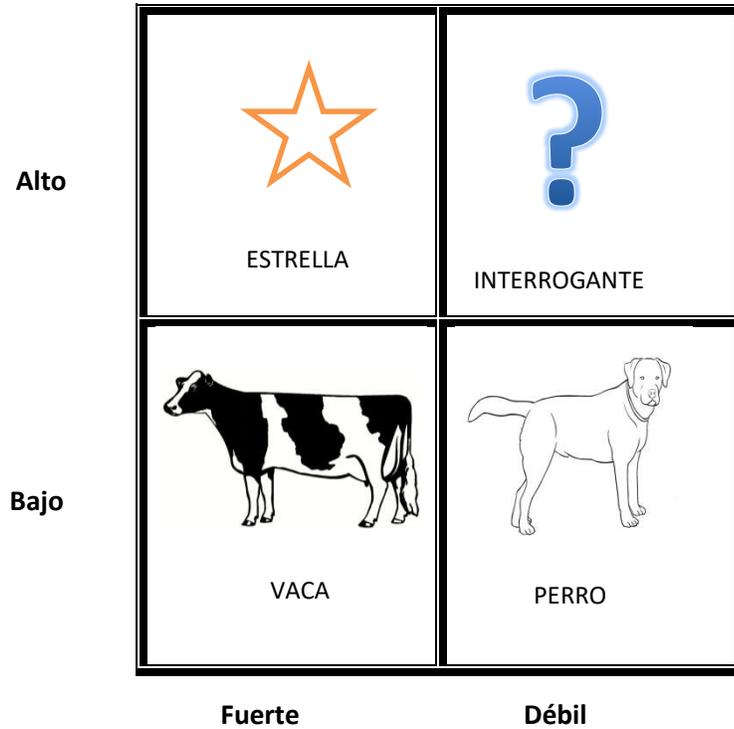


6.- Método del Boston Consulting Group (BCG)

Utilizando el método BCG, una empresa clasifica sus UEN- áreas de la compañía con misión y objetivos separados y que podrían plantearse de manera independiente de los otros negocios de la organización- de acuerdo con la **matriz de participación de crecimiento**, que se muestra a continuación:

³⁸ TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES, Cuadernillo de notas técnicas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2015).

Tasa de crecimiento
de la industria y/o mercado



Participación Relativa de la UEN
O producto en el mercado

En el eje vertical, la *tasa de crecimiento del mercado* ofrece una medida del atractivo del mercado. En el eje horizontal, la *participación relativa en el mercado* sirve como medida de la fortaleza de la empresa en el mercado.

6.1.- Unidades estratégicas de negocio

La matriz de participación de crecimiento define cuatro tipos de UEN:

- Estrellas: negocios o productos de alta participación y de alto crecimiento. A menudo necesitan fuertes inversiones para financiar su acelerado crecimiento. Al final su crecimiento disminuye y se convierten en vacas generadoras de dinero.
- Vacas generadoras de dinero: negocios o productos de alta participación y de bajo crecimiento. Estas UEN establecidas y exitosas necesitan menos inversión para mantener su participación en el mercado. De esta forma, producen una gran cantidad de recursos monetarios que la compañía utiliza para pagar sus cuentas y apoyar otras UEN que requieran inversión.
- Interrogantes: unidades de negocios de baja participación en mercados de alto crecimiento. Necesitan una gran cantidad de efectivo para mantener su participación, y no se diga para incrementarla. La gerencia debe pensar mucho sobre cuales interrogantes debería intentar convertirlos en estrellas y cuales debería cancelar.
- Perros: negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Podrían generar recursos económicos suficientes para mantenerse a sí mismos, pero no prometen ser fuentes de dinero significativas.

Una vez que clasificó sus UEN, la compañía debe determinar la función que cada una tendrá en el futuro. Se puede seguir cuatro estrategias para cada UEN. La compañía podría invertir más en la unidad de negocios para construir su participación. O invertir sólo lo suficiente para mantener la participación de la UEN al nivel actual. O cosechar la UEN, ordeñando su flujo de efectivo a corto plazo, sin importar el efecto que tenga a largo plazo. Finalmente. La organización podría deshacerse de la UEN vendiendo o cancelando, y utilizar esos recursos en otro lado. Cada UEN tiene un ciclo de vida.

6.2.- Problemas de la matriz

El método del BCG y otros métodos formales revolucionaron la planeación estratégica. Sin embargo, estos enfoques tienen sus limitaciones: podrían ser complejos, requerir de mucho tiempo y necesitar una aplicación costosa. Quizás resulte difícil para la gerencia definir las UEN, y crecimiento del mercado. Además, tales métodos se enfocan en clasificar negocios actuales, y dan poca información para planeaciones futuras.

Los métodos formales de planeación también podrían dar demasiada importancia al crecimiento de la participación en el mercado o a crecer gracias a la penetración en mercados atractivos nuevos. Valiéndose de ellos, muchas compañías se sumergieron en negocios de alto crecimiento nuevos e inconexos que no sabían manejar, y llegaron a malos resultados. Al mismo tiempo, con frecuencia estas compañías con gran rapidez abandonaban, vendían u ordeñaban hasta aniquilar sus negocios maduros saludables. Como resultado, muchas compañías que se diversificaron mucho en el pasado ahora estrechan su enfoque y están regresando a lo esencial: atender a unas o pocas industrias que conocen mejor.

A causa de este tipo de problemas, muchas compañías cambiaron los métodos de matriz formales por métodos más individualizados que se ajustan mejor a sus situaciones específicas.³⁹

7.- La cadena de valor agregado

La cadena de valor agregado, desarrollada por Michael Porter: considera a la empresa como una serie, cadena o red de actividades básicas

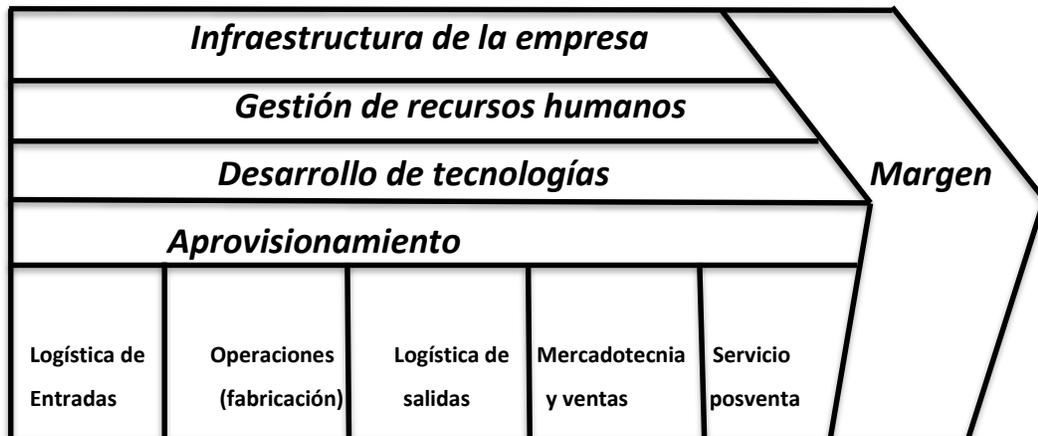
³⁹ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing, 11ª edición, Editorial Prentice Hall, (Estados Unidos 2007), Pág. 42.

que añaden valor a sus productos y servicios y, por eso, añaden un margen de valor tanto a la empresa como a sus clientes.⁴⁰

Esta herramienta proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un procedimiento para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Cadena de Valor



7.1.- Elementos de la cadena de valor

El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan

⁴⁰ O'BRIEN, James A., MARAKAS, George M., op. cit., Pág. 50.

internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continúa a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor hasta llegar al usuario final del producto o servicio. Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.⁴¹

7.1.1.- Actividades primarias

Considerando este criterio como base se definen las actividades primarias del negocio, las cuales se encuentran conformadas por:

- a. Logística de entrada: conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
- b. Operaciones: compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).

⁴¹ La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico, <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>, (Marzo 2017).

- c.** Logística de salida: constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).
- d.** Comercialización y ventas: integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones del canal, precios).
- e.** Servicio: constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto).

7.1.2.- Actividades de soporte

Para definir las actividades de soporte del negocio, se emplea el mismo criterio utilizado en la definición de las acciones principales del negocio, definiéndose así las siguientes actividades de soporte:

- a.** Compras: conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles así como activos.
- b.** Desarrollo de la tecnología: compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.
- c.** Dirección de recursos humanos: integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.
- d.** Infraestructura institucional: conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.

CAPÍTULO IV

GENERALIDADES

Sumario: 1.-introduccion; 2.- Objetivo del trabajo; 2.1- Objetivo General; 2.2.- Objetivo Específico.

1.- Introducción

Si volviésemos una década atrás en el tiempo y podríamos situarnos allí, no solo nos sentiríamos más jóvenes, sino que podríamos experimentar de nuevo todo aquello que nos pasó, lo que vivíamos, nuestra adolescencia. Pero qué pasaría si volviésemos aún más el tiempo atrás, a nuestra infancia, cuando éramos unos niños. Seguramente no solo podríamos experimentar nuevamente las mismas sensaciones de ser pequeño sino que además recordaríamos como eran nuestros cumpleaños, bautismos, comuniones y reuniones que por cierto eran muy distintos a lo que hoy piden los niños para festejarlos.

No existen maneras perfectas ni tiempos mejores, los tiempos cambian y con él también las personas, las generaciones, cada una de ellas es distinta, cada una tiene una esencia que las hace únicas e inolvidables.

Hoy en día los niños se han vuelto los decisores en muchas cuestiones, y cuando de festejar entre amigos se trata esperan lo mejor de sus padres.

MIS PEQUEÑITOS puso los ojos en ese público que cada vez más, reclama la atención de los mayores, y que cada vez más, quiere cosas innovadoras que hagan de su día un día único y especial.

2.- Objetivo del trabajo

2.1- Objetivo General

Realizar el análisis del Microemprendimiento Mis Pequeñitos dedicado al servicio de animaciones infantiles, para diagnosticar su situación actual y proponer de esta manera mejoras para negocio.

2.2- Objetivo Especifico

- Realizar un análisis interno y externo de la organización para detectar posibles fallas empleando las herramientas más adecuadas.
- Determinar los problemas que le impiden a la empresa crecer.
- Colaborar con la definición de la estructura más adecuada a las características de la organización
- Elaborar descripción de los puestos en la empresa.
- Proponer soluciones a los problemas

CAPITULO V

MICROEMPRESARIOS Y FIESTAS INFANTILES

Sumario:1.- Origen de los microempresarios en Argentina; 2.- Definición de Empresario; 3.- Entrepreneurship; 4.- Empresario vs. Entrepreneur; 5- Clima para empresarios; 6.- Concepto de animación; 7.- El auge de las fiestas infantiles; 7.1.- El inicio de las fiestas infantiles; 7.2.- Tipos de fiestas infantiles; 7.3.- Las fiestas infantiles ¿Culto a la infancia o un fenómeno de consumo?; 7.4.- Crecer en la sociedad de consumo.

1- Origen de los microempresarios en Argentina

El origen de las microempresas en Argentina data de fines del siglo XIX y principios del siglo XX, cuando los inmigrantes, en su mayoría europeos, comenzaron actividades agrícolas, artesanales o comerciales.

Luego de años de trabajo adaptaron sus pequeños emprendimientos, sus rudimentarias herramientas, su tecnología tradicional y su importante experiencia a la evolución tecnológica.

Luego de la crisis económica del año 30 se produjo un paulatino aumento del desempleo y de la precariedad de los empleos existentes que originaron gran cantidad de microempresarios.

En los últimos años se dió la mayor tasa de desempleo en el país por el aumento de la población económicamente activa, la influencia de la globalización, la evolución tecnológica que disminuyó la cantidad de puestos

de trabajo, las políticas económicas restrictivas y la prolongación de la edad para que los trabajadores obtengan su jubilación.

Ante esta situación surgen microemprendimientos para producir o comerciar como esperanza de progreso. Los microemprendimientos son herramientas válidas para generar autoempleo o puestos de trabajo que mejoren el nivel de ingresos de algunos sectores que difícilmente tengan acceso a actividades comerciales o productivas muy avanzadas. Pero, aunque las microempresas son positivas para enfrentar el desempleo se debe tener en cuenta que aproximadamente el 40% terminan en fracasos por carecer de un proyecto bien realizado que demuestre con cierto grado de seguridad la factibilidad real.

Es muy importante que los planes de gobierno contemplen y estimulen el desarrollo de microempresas para que éstas puedan ser parte activa en las economías regionales y locales⁴².

2.- Definición de Emprendedor

Un emprendedor es aquella persona que sabe descubrir, identificar una oportunidad de negocios en concreto y disponer de una organización para conseguir los recursos necesarios para comenzar y llevarla hacia donde éste anhela.

Las características de un Emprendedor pueden definirse según las siguientes cualidades:

a. Pasión:

- El deseo personal es el principal motor de sus acciones.

⁴² Consultas a bases de información: <http://losmicroemprendimientos.blogspot.com.ar>

- Ama profundamente los productos o servicios, objetos de su actividad.
- Trabaja incansablemente muchas horas, sin demostrar cansancio.
- Interpreta el trabajo como un juego más que como una obligación.

b. Ambición:

- Tiene confianza en sí mismo y cree en sus potencialidades y habilidades para llevar adelante su propio negocio.
- Sus objetivos personales actúan como el principal motivador de su conducta.
- Es consciente de la necesidad de su desarrollo, y por ello, se capacita permanentemente.
- Asume riesgos de una manera natural.

c. Iniciativa:

- Tiene motor propio y no depende de los estímulos externos para ponerse en movimiento.
- Está orientado, principalmente hacia la acción y resolución de problemas.
- No se conforma con el status quo.
- Está permanentemente pensando y comenzando proyectos y acciones nuevas.

d. Superación:

- Determina el valor relativo de los problemas asignándoles, a cada uno, su correcta dimensión.
- Es flexible para buscar caminos alternativos cuando los originales se cierran.
- Es tenaz, perseverante, insistente en el logro de sus objetivos sin caer en la testarudez.

- Es capaz de tolerar la frustración y el fracaso aceptando la realidad, reponiéndose y comenzando nuevamente.

e. Creatividad:

- Sus ricas y variadas experiencias personales actúan como fuente de inspiración.
- Tiene la capacidad de visualizar alternativas distintas a los paradigmas establecidos.
- Es capaz de improvisar ideas y acciones para solucionar problemas nuevos.
- Tiene una amplia apertura mental que le permite encontrar alternativas innovadoras.

f. Liderazgo:

- Tiene visión y capacidad de convocar a otros en torno a esa visión.
- Debido a su capacidad de influencia es un referente en los ámbitos donde actúa.
- Comunica claramente sus emociones e ideas.
- Utiliza con naturalidad los distintos estilos de liderazgo, según las personas y las circunstancias.

g. Organización:

- Tiene capacidad de autocontrol.
- Define bien sus prioridades, pone el foco de su trabajo en ellas y administra su tiempo con efectividad.
- Busca, permanentemente, los medios apropiados para alcanzar sus objetivos.
- Utiliza con eficacia las nuevas tecnologías (internet, mails, redes sociales, etc.)⁴³

⁴³

Características de los emprendedores, http://gradomarketing.uma.es/index.php?option=com_content&view=article&id=122:las-7-caracteristicas-de-los-emprendedores&catid=43:blog&Itemid=62, (Marzo 2017).

LAS SIETE CARACTERISTICAS DE LOS EMPRENDEDORES

1 PASION : Interpreta el trabajo como un juego mas que como una obligación



2 AMBICION: Asume riesgos de una manera natural



3 INICIATIVA: Tiene motor propio



4 SUPERACION: Es capaz de tolerar el fracaso reponiendose y levantandose nuevamente



5 CREATIVIDAD: Es capaz de improvisar para solucionar problemas nuevos



6 LIDERAZGO: Tiene visión y capacidad de convocar a otros



7 ORGANIZACIÓN: Busca los medios mas apropiados para alcanzar sus objetivos



3.- Entrepreneurship

El concepto de Entrepreneurship⁴⁴ ha evolucionado demasiado y en los últimos tiempos ha dejado de asociarse el término únicamente a la creación de negocios. Actualmente es definida como una forma de pensar, razonar y actuar, obsesionada por encontrar oportunidades, con enfoque holístico y balanceada por el liderazgo. Esta definición está perfectamente alineada con la definición de Entrepreneur dada por el Dr. Williams Bygrave, quien lo define como aquella persona que identifica una oportunidad⁴⁵ y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Por lo cual, se puede decir que el poder del pensamiento Entrepreneur radica en la visualización de una oportunidad. Si ese pensamiento va acompañado de pasión y una adecuada implementación basada en la estrategia que sugiere esta nueva disciplina, la visión tiene mayores posibilidades de convertirse en realidad.

El Entrepreneur es una persona que le aporta a una organización imaginación, motivación, compromiso, pasión, tenacidad, integridad, construcción de equipos, visión, resolución rápida de problemas y coordinación.

En definitiva, Entrepreneurship representa tanto el desarrollo como las acciones asociadas para transformar una idea en oportunidad y llevarla a la práctica con un proyecto concreto y real. A su vez, implica la combinación inteligente de nuevos procesos, recursos humanos y económicos que permiten que la oportunidad se convierta en un negocio.

⁴⁴ Nota: Una posible traducción de Entrepreneurship al español sería emprendimiento, que según el diccionario de la real academia se define como: “Acción y efecto de emprender”, y a su vez emprender se define como: “Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”. Pero esta no resulta una buena traducción, porque Entrepreneurship implica un concepto más específico

⁴⁵ Que tiene cualidades de ser atractiva, durable y sustentable en el tiempo y está basada en productos o servicios que crean o agregan valor para el comprador final o usuario final

4.- Emprendedor vs. Entrepreneur

Estos son conceptos que tienden a confundirse, por ello resulta importante dejar en claro la diferencia entre emprendedor y Entrepreneur. Ambos buscan concretar su visión, pero los emprendedores no necesariamente parten de una oportunidad, es decir, que no consideran la innovación, ni la escalabilidad desde el inicio de sus emprendimientos como lo hacen los entrepreneurs. La actividad Entrepreneur no se aplica a una industria específica, ni tiene lineamientos tan estrictos, incluye todo tipo y clase de organizaciones.

Es posible dividir al proceso entrepreneur en cuatro etapas fundamentales:

1. Identificación de la oportunidad,
2. Desarrollo del concepto,
3. Análisis de recursos necesarios, cuáles se tienen y cuáles hacen falta conseguir,
4. Implementación.

Este proceso se ajusta además al proceso de creación de una Empresa Familiar, con la particularidad que en estas últimas intervienen personas vinculadas familiarmente.

En la etapa de análisis de recursos se encuentra la definición de dos de los componentes fundamentales para el buen desarrollo del proceso entrepreneur, recursos y equipo. Generalmente no es tarea fácil seleccionar el management team⁴⁶ y conseguir capital inicial. Esto sucede, porque una de las recomendaciones al formar el equipo de trabajo, es buscar gente que cuente con experiencia en el mercado y que hayan tenido participación en proyectos entrepreneurs, que permitan generar un vínculo de confianza y

⁴⁶ Se entiende por management team, al grupo de trabajo que dirigirá el proyecto.

valores compartidos, porque serán las personas que participarán en el proceso de toma de decisiones del negocio. En ocasiones, debido a las características mencionadas, entre las personas seleccionadas, aparece alguna o algunas que pertenecen al núcleo familiar del Entrepreneur. En cuanto a la obtención de capital, al inicio los riesgos asociados al proyecto en general son muy altos, por lo que resulta complicado o muy costoso conseguir fondos, entonces una de las opciones más utilizadas es obtenerlos a través de la familia.

Haciendo un análisis más profundo de lo anteriormente expuesto sobre empresas familiares, la característica principal los fundadores es que son personas visionarias, que en general hicieron lo que pudieron de acuerdo a su experiencia, y de esta forma la elección de la actividad es mucho más fortuita que la de un Entrepreneur. Además, se observa que estas empresas son complejas, porque funcionan como engranajes de tres subsistemas: el familiar, el empresarial y el patrimonial, (a diferencia de una empresa no familiar que solo incluiría dos engranajes). Todos interactúan y evolucionan; la familia tiene hijos y nietos, la empresa crece e incorpora empleados de diferentes formaciones y antecedentes, y la estructura patrimonial por su parte, se torna intrincada. Por esa misma razón, hay que entender esos ejes para conocer los intereses particulares de la familia, de los empleados y de la propiedad, para lograr que se pueda generar la continuidad de la empresa de manera exitosa. Por lo cual, además de que posiblemente varias de las empresas familiares surgieron de manera similar a los proyectos entrepreneur, a partir de una idea del o los fundadores llevada a realidad, también podría haber puntos de conexión con el Entrepreneurship en el resto del ciclo de vida de las mismas asociado al deseo de continuidad. Se da en muchas empresas el caso de que uno de los sucesores del creador de la empresa, tiene espíritu entrepreneur y utiliza sus habilidades para generar un nuevo rumbo para la empresa o crear una nueva unidad de negocios. En general esto es lo que sucede en las empresas

familiares exitosas que se conocen actualmente, como es el caso de Wal-Mart, Cargill Inc., y Samsung⁴⁷, que encontraron la forma de adaptarse a los cambios del entorno para mantenerse en el tiempo y crecer generación a generación. Por eso se podría decir que para continuar con la Empresa Familiar es de gran aporte contar con una persona que tenga espíritu entrepreneur.

5- Clima para emprendedores

Los microemprendimientos surgen en entornos donde hay necesidad de puestos de trabajo y de un ingreso más alto en los trabajadores, generalmente se dan en economías en crisis, con desempleo y alto porcentaje de pobreza. Pero, es necesario reconocer que ninguna economía se levanta de la depresión si no lo hacen antes las personas que interactúan en ella.

Los microempresarios son personas con *capacidad de aprovechar oportunidades de negocio*, con *autoconfianza* para iniciarse en la autogestión empresarial, con la *habilidad* para analizar y apropiarse de conocimientos acerca de la realidad sociocultural, económica y geográfica de su entorno y una *motivación* que actúe como "fuerza" ante el desafío.

El perfil de un buen microemprendedor implica algo más que saber que cuenta con un buen proyecto, se necesita una persona responsable, capaz de asumir riesgos, creativa y consciente de que para obtener grandes resultados es necesario enfrentar pequeños fracasos⁴⁸.

6- Concepto de animación

⁴⁷ El poder de las empresas familiares en el mundo, <http://www.grandespyemes.com.ar/2010/03/02/el-poder-de-las-empresas-familiares-en-el-mundo/> (Marzo 2017)

⁴⁸ Ibidem Pag.62

Del griego “anima” de donde pasó al latín como “animus”, animar significa “dar vida”, “dotar de energía y acción” y por ello la animación, del latín “animationis” alude tanto a la acción misma de animar, como a su resultado.⁴⁹

Animación: es un conjunto de técnicas derivadas de la recreación que permiten, planificar, organizar y desarrollar diferentes actividades o juegos, con el objetivo de crear un ambiente favorable en un grupo, contribuyendo al incremento de las relaciones sociales en el mismo y a la satisfacción de los intereses y necesidades de las personas en su tiempo libre.⁵⁰

7.- El auge de las fiestas infantiles

Estamos viviendo el auge de las fiestas infantiles en todas las familias que conocemos, cada vez más y más niños piden realizar una fiesta para sus diferentes celebraciones: cumpleaños, comuniones, aniversarios, navidad, etc. todos son motivos de reunión y actividades divertidas para que chicos y grandes se diviertan.

7.1.- El inicio de las fiestas infantiles

Durante mucho tiempo las celebraciones eran sólo de los mayores, sobre todo significaban un protocolo social en las distintas relaciones con sus familiares y amigos. Más tarde los niños empezaron también a tener sus propios espacios, hasta lograr que las familias se interesaran en realizar fiestas solo para ellos, con y hasta menús variados con comida especial para los más pequeños.

A este tipo de celebraciones se le fueron sumando ciertas tradiciones como las tortas de sabores, apagar las velas, organizar juegos, llevar

⁴⁹ Consultas en internet: Concepto de animación - Definición en DeConceptos.com (Abril 2017)

⁵⁰ Ibidem

animadores, etc. Cada una de estas actividades fueron enriqueciendo las fiestas y daban paso a todo tipo de fiestas infantiles creativas, desde novedosas ideas, hasta las típicas fiestas temáticas, donde el objetivo es elegir un tema para que la fiesta y todo lo que lo acompaña, giren en torno a él. Hasta llegar a lo que es hoy el auge de las fiestas infantiles.⁵¹

7.2.- Tipos de fiestas infantiles

Las fiestas infantiles se diferencian por ciertos aspectos unas de otras, por ejemplo, hay fiestas que se realizan al aire libre o en lugares cerrados dependiendo de la época del año y del gusto de los festejados. Existen también fiestas que eligen localidades distintas para celebrarse, como museos, parques temáticos o parque acuáticos, entre otros. Lo importante en cada decisión ante el auge de las fiestas infantiles, es dejar volar la creatividad para ser siempre originales.

Los tipos de fiestas infantiles también dependerán en gran medida de la edad de los niños, ya que nunca serán igual las fiestas con niños pequeños, que aquellas celebraciones donde los niños ya son un poco mayores. Las opciones para animar una fiesta son infinitas y cada familia decidirá en base a su presupuesto, aquellas cosas que desea para su celebración.

La necesidad de realizar fiestas infantiles tiene su origen en el gusto por ver a nuestros pequeños felices, divertirse y jugar en un rato de esparcimiento dedicado especialmente para ellos. Ya sea con magos, payasos o artículos diversos, seguramente hasta los más grandes disfrutaremos de: el auge de las fiestas infantiles.⁵²

⁵¹ Consultas en internet: www.espanol.babycenter

⁵² Ibídem Pag. 70

7.3.- Las fiestas infantiles ¿Culto a la infancia o un fenómeno de consumo?

En Argentina y especialmente en la provincia de Tucumán, basta decir la palabra mágica “cumpleaños” para que el mercado abra un abanico de opciones de todo tipo. ¿La súper producción de los cumpleaños infantiles es un fenómeno impuesto por el mercado o existe en la sociedad la creciente necesidad de homenajear a los chicos? ¿Culto a la infancia o fenómeno de consumo?

Desde hace unos años festejar el cumpleaños de un chico en edad escolar es toda una odisea para los padres. La cantidad de propuestas de salones, animaciones, souvenirs y accesorios es abrumadora. Lo que anteriormente se solucionaba invitando a familiares y vecinos a una reunión en la propia casa, en la que se ponía en juego la creatividad de los adultos para organizar alguna actividad compartida, se fue profesionalizando al punto de que todo (desde la animación hasta el menú) es organizado por terceros.

El ingenio pasa ahora por saber elegir la propuesta adecuada entre tanta oferta. Desde peloteros que expanden túneles por las alturas hasta salones decorados con globos casi barrocos de tan ornamentados, pasando por todo tipo de animaciones y shows, poco queda por inventarse en materia de entretenimiento antes de soplar las velitas. Y sin embargo hay más: fiestas temáticas (musicales, teatrales, científicas, artísticas o acuáticas), maquilladoras, disfraces y hasta especialistas en piñatas.

A la vez, con mayor o menor producción, quienes festejan sus cumpleaños en los salones y peloteros siguen un rito impuesto por la misma práctica que supone una fórmula bastante prefijada. Este ritual, resumido a su mínima expresión, podría definirse en una serie de pasos a seguir: primero, juego libre; luego, show o juego organizado por un animador; más tarde, un momento para comer (menú fijo de papas fritas y panchitos); luego

otro rato de juego o baile (dependiendo de la edad de los chicos) y finalmente torta y piñata.

Porque, con más detalles o ciertas innovaciones que condimentan el festejo, cada cumpleaños es una serie de actividades organizadas que se han ido estandarizando e industrializando con el correr del tiempo. ¿No será demasiado esquemático para ser un día tan personal? ¿Dónde queda el deseo legítimo y genuino de la familia, y del chico, acerca de la manera de festejar su cumpleaños?

Según la antropóloga social Carolina Hecht, que en épocas de estudiante trabajó como animadora de cumpleaños infantiles, define: “En una fiesta de cumpleaños se festeja un cambio de etapa. Y un cambio de etapa supone una nueva valorización de la persona que protagoniza el evento y la asignación de un nuevo rol social. En ese sentido, se puede ver en la fiesta de cumpleaños algo similar a un ‘rito de pasaje’ para nuestra sociedad”.

Las fiestas personales son hitos o eventos que marcan la vida de una persona: le ponen su señal para hacer una referencia, indicar el fin de una etapa, un pliegue o un viraje hacia un nuevo rumbo.

Entonces, como un ritual que marca un antes y un después, el festejo del cumpleaños es una ceremonia que indica que el homenajeado inaugura un nuevo estatus social. Y en todos los casos, al igual que los casamientos o los bautismos, el festejo del cumpleaños tiene ciertas fórmulas que se repiten.

En nuestros días y en este lugar del mundo la fórmula del cumpleaños infantil –con torta y velitas incluidas- ha sumado nuevos artilugios que empiezan a ser obligatorios. Entonces, el rito de pasaje genuinamente establecido pasa a ser un fenómeno de consumo.⁵³

⁵³ Ibídem Pag. 71

7.4.- Crecer en la sociedad de consumo

La antropóloga Hecht tiene también su mirada sobre el fenómeno. “En nuestra sociedad podemos ver a los niños y niñas transcurriendo una etapa particular, aislada en cierta medida del mundo de los adultos. Podríamos decir que mientras el niño ‘espera’ para ‘salir afuera’, a la vida adulta, transcurre su tiempo que es el ‘tiempo de jugar’. Y esta definición de la niñez no es trivial a la hora de entender las implicaciones que tiene el mercado en torno a los chicos, en general, y alrededor de las fiestas infantiles, en particular. Porque para jugar, la sociedad de consumo ofrece justamente objetos de consumo. Y coloca a los niños en posición de consumidores”, señala Hecht.

Debido a la inseguridad, las ciudades se han vuelto hostiles para los chicos: ya no hay juegos en la vereda ni cumpleaños en las plazas. Pero esta hostilidad urbana no es el único motivo del repliegue al pelotero. Hecht continúa: “Por otro lado, podemos ver cada vez más una hiperespecialización en todas las funciones de la vida cotidiana. Desde la salud hasta la preparación física, desde los juegos a las comidas, estamos en presencia de un incremento de ofertas privadas que se dan a sí mismas origen, legitimación y una rápida consolidación. De este modo, los festejos de cumpleaños han crecido y se han especializado hasta implicar este boom de las animaciones y los salones de fiestas”.

Padres y madres lo viven a diario: los chicos nacidos en el siglo XXI son consumidores natos de la avasallante oferta de juguetes y entretenimientos que provee la industria de la diversión. Y este panorama trae nuevas preguntas: ¿Serán capaces de divertirse sin todos esos objetos? ¿Podrán inventar nuevos juegos con sus propias reglas? Y en materia de

cumpleaños: ¿Dónde quedó el festejo doméstico animado por juegos improvisados de una madre o un tío y con la firma de lo casero?

La ecuación no es sencilla. Porque además, en el contexto de la sociedad de consumo, los padres de estos niños enfrentan una realidad indiscutible: cada vez tienen más obligaciones ligadas al trabajo. Entonces, queda poco tiempo para idear y armar los cumpleaños de sus hijos. Así lo explica la citada antropóloga: “Otra causa del auge de los salones de fiestas y todos sus extras es que, ante la falta de tiempo, los adultos ven como muy tentadores estos espacios que ofrecen todo el servicio organizado”. El salón infantil, la animadora y el servicio de lunch resuelven lo que antes hacían madres, padres y abuelas.

Entre la presión de un medio que impulsa a sumar cada vez más ítems a las fiestas y la ilusión de los chicos, el adulto que organiza un cumpleaños deberá agudizar su astucia para no caer rendido (y económicamente quebrado) ante la enorme oferta del mercado.⁵⁴

Y sobre todo, deberá afinar el oído para poder escuchar el deseo genuino y dar con el perfil de festejo que se acerque más a las expectativas de sus hijos. Un recorrido que exige atención y paciencia. Para que sea un festejo personal y a pleno. Y feliz, claro.

⁵⁴ Ibídem Pag.73

CAPITULO VI

MIS PEQUEÑITOS

Sumario: 1.-Reseña histórica del negocio, 2.- Vision, Misión y Valores. 3.- Descripción del servicio; 3.1-Proceso de prestación del servicio; 4.-Marco organizacional y Marco legal.

1.- Reseña histórica del negocio

El emprendimiento “MIS PEQUEÑITOS ANIMACIONES INFANTILES”. Es un negocio familiar dedicado al servicio de animaciones infantiles en San Miguel de Tucumán, provincia de Tucumán.

Este nuevo proyecto surgió a fines de 2012 a partir de la iniciativa de Testa Jessica quien como fundadora había observado que el mercado de las animaciones infantiles no estaba cubierto en su totalidad, decidiendo darle comienzo al negocio.

Primero se realizó un análisis de la competencia existente en el mercado, se observó en dichas animaciones las principales debilidades que estas poseían para poder a partir de estas trabajar para poder generar oportunidades

El negocio empezó al comenzar su etapa de construcción, debio realizar una serie de actividades, entre estas se incluía la compra de materiales para realizar los diversos juegos como así también los equipos electrónicos para poder empezar con la construcción del mismo. Este quedo listo para su normal funcionamiento a principio del 2013 y desde esa fecha hasta en la actualidad se encuentra prestando sus servicios.

2.-Visión, Misión y Valores

- **Visión**

¿Qué queremos ser?

La visión: Queremos ser para los niños un recuerdo inolvidable y agradable. Aspiramos a ser la “la animación elegida por los niños”, un grupo con el que cualquier padre/madre que desee la mejor fiesta para sus hijos recurra a nuestros servicios y nos brinden la total confianza para atenderlos sabiendo que los niños pasaran un momento agradable, divertido y pensado íntegramente para ellos. Apuntamos a ser el mejor servicio de animaciones infantiles de la provincia de San Miguel de Tucumán.

- **Misión**

¿Cuál es nuestra razón de ser?

La misión: Nuestra razón de ser es crear felicidad en la infancia poniendo especial importancia a su sociabilización a través del juego, tanto libre como dirigido y brindándoles entretenimiento y diversión saludable en unos de sus días más importantes.

- **Valores**

En “MIS PEQUEÑITOS” se prioriza al cliente brindándoles un buen servicio dentro de un ámbito cordial y amable cumpliendo con unos de nuestros objetivos: que nuestros clientes se sientan a gusto con el servicio contratado.

Los valores que nos caracterizan son:

1 – **Respeto y tolerancia:** consideración y trato adecuado hacia todas las personas y sus creencias o ideas aunque sean diferentes a las propias.

2 – **Trabajo en equipo:** hábitos sociales que aporta la implicación en un grupo donde todos colaboran con un objetivo común mediante el juego.

3– **Responsabilidad:** desempeño de tareas asignadas

3- Descripción del servicio

Es un servicio de animaciones infantiles distinta a las demás. Lo que se busca hacer es que los niños puedan armar su propio pack de animaciones a su medida y gusto dentro de una variedad de servicios adicionales que les podemos ofrecer.

Nuestro foco central es brindar una animación novedosa y con constantes innovaciones en lo que respecta a juegos o servicios adicionales. Siempre con el objetivo de distinguirnos en cuanto a la calidad y prestación del mismo ante nuestros clientes.

La animación que se pretende llevar a cabo es una animación base a la cual se le pueden agregar servicios adicionales como ser los siguientes:

- **Mini spa con salón de belleza:** donde a las niñas se les harán masajes relajantes, se les aplicaran cremas en el rostro y se las peinarán con novedosos accesorios que van de regalo. También se les diseñarán maquillajes artísticos, y pinturas novedosas de uñas.
- **Mini boliche flúor** donde en un primer momento se maquillarán a los niños y luego se procederá a realizar el baile donde, con distintos juegos de luces, flash y máquina de humo, el maquillaje se convierte en flúor; siendo la música adecuada a la edad de los niños.
- **Mini barra caribeña** donde los niños podrán disfrutar de ricos licuados frutales.
- **Servicio de atriles** para dar paso al lado artístico de los niños.

3.1- Proceso de prestación del servicio

El servicio en cuestión se desarrollará durante 3 horas. A las mismas la podemos dividir en distintas etapas:

Etapas 1: se maquillará a todos los niños en un tiempo no superior a los 30 minutos. Empleando 1 animador/a para atender un número no superior a 15 niños.

Etapas 2: desarrollo de juegos didácticos y de competencia para niños, incluyendo adultos. Tiempo estimado de duración: 1 hora.

Etapas 3: ejecución del mini boliche. Tiempo estimado de duración: 15 minutos.

Etapas 4: Función de Títeres. Desarrollándose la misma en un tiempo de 15 minutos.

Etapas 5: desarrollo del servicio adicional contratado. Tiempo de duración: 15 minutos.

Etapas 6: culminación del servicio con la entrega de presentes a los niños invitados al evento.

Esta descripción está elaborada teniendo en cuenta la prestación de un servicio base más un adicional contratado ya que de éste último se podrá contratar más de uno.

4.- Marco organizacional y Marco legal

Marco Organizacional

La organización tiene una estructura jerárquica conformada por el "Gerente del Negocio" y las áreas de: "Administración y Finanzas" y de "Prestación del Servicio".

*Área de Administración y Finanzas: ésta depende de forma directa del Gerente del Negocio y tiene a su cargo la selección del personal, la evaluación del desempeño, como así también las decisiones de capacitación, cuando lo considere necesario. Por otro lado, se encarga de la liquidación y pago de los sueldos del personal.

* Área de Prestación del Servicio: ésta depende de forma directa del Gerente del Negocio y se encarga de la ejecución del servicio. Dicha área está integrada por el personal que realizara las animaciones, como así también, de la persona responsable del traslado de los materiales, garantizando que el servicio se brinde de manera adecuada.

Marco legal

El Microemprendimiento al haber sido creado por una sola fundadora, los aportes y demás requisitos legales están regidos por el monotributo categoría A en el cual se encuentra registrada su creadora.

CAPÍTULO VII

ANALISIS DE CAMPO

Sumario: 1.-Mercado consumidor; 2.- Mercado Competidor; 3.- Mercado Proveedor; 4.- FODA; 4.1. Fortalezas; 4.2. Oportunidades; 4.3. Debilidades; 4.4. Amenazas. 5.- Las cinco fuerzas de Porter; 5.1.- Amenaza de nuevos competidores; 5.2.- Poder de compra; 5.3.- Amenaza de servicios sustitutos; 5.4.- Poder de venta; 5.5.- Rivalidad Competitiva; 6.- El Octógono; 6.1.- Entorno externo; 6.2.- Estructura formal; 6.3.- Sistemas formales; 6.4.- Estrategia; 6.5.- Estructura real; 6.6.- Estilos de dirección; 6.7.- Saber distintivo; 6.8.- Misión interna; 6.9.- Valores de la dirección; 6.10.- Misión externa; 6.11.- Entorno interno; 7.- Análisis VRIO.

1.- Mercado consumidor

Los potenciales consumidores serán padres de niños menores de 10 años localizados en el gran San Miguel de Tucumán. Los mismos contratarán nuestros servicios para bautismos, cumpleaños, comuniones o fiestas de egresados del nivel primario.

Nuestro servicio de animación infantil estará dirigido en su gran mayoría para personas de clase media-alta. El servicio solo podrá ser abonado de contado una vez que se termine con la prestación del mismo.

En cuanto a la cobertura geográfica, la idea es tomar primeramente el área capital y luego expandir el proyecto hacia toda la provincia, cuando éste alcance su maduración

2.- Mercado Competidor

Nuestros principales competidores son empresas que también realizan animaciones infantiles dentro de San Miguel de Tucumán.

Observamos que las mismas tienen fortalezas y algunas debilidades de las cuales podemos obtener ventajas.

Sus fortalezas son, en primer lugar, los años que llevan trabajando en el mercado y sus bajos precios.

En cuanto a las debilidades, podemos decir que, a pesar de los años que llevan en el mercado son sus respectivos dueños quienes continúan realizando las animaciones, pues no confían en otra persona, lo cual les imposibilita crecer como así también prestar un servicio en forma simultánea en dos lugares diferentes. No tienen capacidad de innovación, ofrecen el mismo servicio todos los años. Además no poseen medios de movilidad propio, por lo que se trasladan en transporte público, con las complicaciones que ello implica en cuestiones de seguridad y tiempo fundamentalmente.

También existe en el mercado de servicio de animación otros espectáculos que brindan un show más familiar como ser: magos, show circense, imitadores de personajes del momento, etc.

3.- Mercado de los proveedores

Nuestros proveedores son tres empresas que nos abastecerán de los insumos y materiales necesarios con los cuales podremos llevar a cabo nuestro servicio de animación. Estos son:

* Librería SAN PABLO ubicada en calle Junín al 500, ésta nos proveerá de goma eva, cartón corrugado, temperas, etc. para realizar los diversos juegos que se desarrollaran.

* MUNDO MAGICO - Casa de cotillón ubicada en Junín esquina pasaje padilla, la cual nos suministrará de los globos largos, para la globología y también las pinturas para el maquillaje artístico

* NOAPEL (envases y descartables) sucursal Yerba Buena en AV. Aconquija 182. Esta nos abastecerá de los vasos largos, sorbetes, etc. para brindar el servicio adicional de la mini barra caribeña.

Estos proveedores de insumos fueron elegidos en base a la gran diferencia de precios que se pudo observar en comparación con otros del mismo rubro. Además de una estrecha confianza y gran poder de negociación con estos.

4.- FODA

4.1.- Fortalezas:

- Empleados capacitados para brindar un servicio de animación de excelencia.
- Servicio que se preste en la comodidad del domicilio del cliente o del salón que el mismo alquile.
- Servicio diferenciado pensado tanto para niños como adultos.
- Servicios adicionales modernos para este rubro que pueden ser agregados al servicio base.

4.2.-Debilidades:

- Fuerte inversión inicial
- Rotación periódica del personal, debido a que en su gran mayoría el personal estará compuesto por estudiantes avanzados de carreras como ser: maestras jardineras, profesorado de educación física, etc.
- El perfeccionamiento e introducción continua de innovaciones en el servicio para estar siempre un paso adelante de la competencia.
- La competencia desleal de algunas empresas de animaciones en cuanto al bajo precio que ofrecen sus servicios.

4.3.- Amenazas

- Preferencia de los consumidores en contratar servicios de salones de fiestas que les brinden un servicio completo, tanto en la parte gastronómica como así también de animaciones infantiles.
- Empresas de animaciones ya posicionadas en el mercado que ofrecen un espectáculo familiar como ser las que brindan un show circense o aquellas que cuentan con personajes del momento y animaciones con marionetas .
- Posibilidad de imitación del servicio básico por parte de la competencia.

4.4.- Oportunidades

- Distinguirse por ser un servicio que sea diferente al de otras animaciones del medio.
- Posibilidad de expandirse y posicionarse en todo el territorio provincial.

- Las animaciones infantiles se trata de un servicio que se presta todo el año, lo que significa que no se ve afectado por elementos estacionales, no teniendo así ni picos ni valles de demandas.
- Mucho campo laboral.

Con este servicio lo que se busca es alcanzar una ventaja competitiva al diferenciarnos en los servicios adicionales que ofreceremos los cuales a la competencia no le sería muy fácil de imitar debido principalmente a la gran inversión que se necesita para el desarrollo de los mismos.

5.- Las cinco fuerzas de Porter

5.1.- Amenaza de nuevos competidores

1. Una de las amenazas más latente es la alta posibilidad de ingreso de nuevos competidores en el sector, ya que a medida que pasa el tiempo hay más grupos de jóvenes que inician su emprendimiento como animadores debido al aumento en la demanda de este tipo de servicio.
2. No resulta sencillo iniciar en el negocio; el incursionar en este tipo de emprendimiento suele ser complicado por varias cuestiones: se requiere capacidad y habilidad para ser un animador, y capacidad para atender a grupos heterogéneos, implicando además mucho sacrificio y voluntad para responder a los eventos que generalmente se desarrollan los fines de semana. El no contar con estas cualidades puede perjudicar el emprendimiento. Otro obstáculo que suele presentarse e impedir un rápido ingreso al mercado, lo constituyen las

recomendaciones, con las cuales no se cuenta al comenzar el negocio.

3. Las barreras de entrada más comunes son:

- Capital: se requiere capital principalmente para la compra de los insumos y las herramientas necesarias para llevar a cabo el servicio de animación.
- Conocimientos: Los conocimientos administrativos para la organización y la planificación (para responder correctamente en tiempo y forma con la demanda)
- Personal: Una persona sola no podría cubrir por completo un evento grande, por lo menos no de la mejor manera. Es fundamental contar con personal idóneo para la prestación del servicio.

4. El entrar en este tipo negocio implica ciertas condiciones para lograr el objetivo exitosamente. No basta simplemente con hacer jugar a los chicos sino que además se deben reunir ciertas cualidades, tales como, poder escuchar y entender las necesidades de los padres, descubriendo de esta manera que es lo que ellos buscan y quieren para sus hijos, tener dinamismo, carisma, voz, presencia y sobre todo saber llegar al público son puntos claves para que el emprendimiento no fracase.

5.2.- Poder de compra

1. En cuanto a los clientes que se encuentran en la búsqueda de servicio de animaciones y se acercan a MIS PEQUEÑITOS, estos suelen ser flexibles. La jefa del emprendimiento emite las sugerencias que considere necesarias y estas son acatadas por

los consumidores. Los clientes no siguen una estructura rígida para la contratación del servicio, ni para la elección del tipo de animación.

2. Los clientes de los competidores pueden imponer nuevas reglas, lo cual supone una amenaza. Los gustos van cambiando continuamente, así como las exigencias para la prestación del servicio; MIS PEQUEÑITOS debe como mínimo, ponerse al mismo nivel de sus competidores en cuanto a la prestación y la calidad de los productos para poder competir. Los clientes de MIS PEQUEÑITOS pueden estar de acuerdo con los servicios que le ofrece y con la modalidad en que los mismos son prestados; sin embargo, una de las claves del éxito depende de la habilidad para poder escuchar a los clientes, si las tendencias y los gustos van cambiando, debe ser capaz de adaptarse.

5.3.- Amenaza de servicios sustitutos

1. Es muy sencillo encontrar alternativas para el servicio ofrecido por MIS PEQUEÑITOS como ser los payasos, el karaoke, peloteros entre otros. MIS PEQUEÑITOS debe hallar la forma de poder ser la opción elegida.

5.4.- Poder de venta

1. Existen gran cantidad de proveedores en el sector los elegidos por "MP" son entre otros: Librería SAN PABLO, MUNDO MAGICO y NOAPEL.
2. No hay un proveedor que ejerza un control sobre los precios; cada uno de los distintos proveedores ofrece una variedad de precios, de allí que "MP" siempre adquiera sus mercaderías luego de realizar una búsqueda y análisis de las ofertas

publicadas por los proveedores, siempre considerando que se cumpla la relación costo-beneficio (calidad).

3. El poder de los proveedores, en el caso de "MP", es realmente relevante, ya que no produce ni se encuentra en condiciones de poder producir sus propios insumos. La alternativa más factible podría ser la asociación o la concreción de alianzas con proveedores.

5.5.- Rivalidad Competitiva

1. Hay muchos competidores en el mercado. Resulta realmente fácil poder ingresar en el mercado como competidor, sin embargo, se requieren ciertos elementos indispensables, para que estos competidores puedan crecer, expandirse.
2. "MP" es un negocio muy sensible a la publicidad. A mayor publicidad, mayores son las ventas. Pero es más sensible (en cuanto a factores para la concreción de ventas) a la publicidad de boca a boca, que a la publicidad impresa y a través de redes sociales (Facebook).

6.- El Octógono

6.1.- Entorno externo

La empresa no tiene influencia sobre los precios de los productos que se adquieren a los proveedores, la ubicación en donde se desarrollará el evento ni tampoco sobre las preferencias y gustos del cliente.

6.2.- Estructura formal

Con respecto a las funciones a desempeñar, estas están definidas vagamente. No hay un organigrama definido ni tampoco descripción de puestos.

6.3.- Sistemas formales

“MP” no cuenta con políticas formales establecidas, como así tampoco sistema de información, administración y control.

6.4.- Estrategia

Brindar una animación novedosa y con constantes innovaciones en lo que respecta a juegos o servicios adicionales. Siempre con el objetivo de distinguirse en cuanto a la calidad y prestación del mismo ante sus clientes; las ventas generalmente se concretan a través de teléfono, y el cobro por el servicio se efectúa en una sola parte de contado por la suma total acordada.

6.5.- Estructura real

Las personas que allí trabajan, especialmente las que mas años de antigüedad tienen son personas comprometidas con “MP”. Debido a que la relación entre ellos es muy cercana, se trabaja en equipo para llegar al objetivo marcado. La dueña del emprendimiento se actualiza día a día y es quien se encarga de transmitir sus conocimientos a los demás a través de capacitaciones, sin embargo hay cosas que se aprenden en el día a día y con cada animación.

6.6.- Estilos de dirección

Generalmente las decisiones son tomadas por la jefa, ella misma se encarga de asignar las tareas a cumplir por cada una de las personas implicadas para el desarrollo del evento.

6.7.- Saber distintivo

Como se mencionó anteriormente, la jefa es la que se encarga de capacitar a las personas que trabajan con ella, más que nada en cuestiones de como llevar a cabo los juegos para que estos sean concretados con éxito. Una de las competencias distintivas en “MP”, consiste en la responsabilidad y el compromiso que asume para responder a un servicio contratado, conjuntamente con el la manera de ejecutar la animación, crean una herramienta que la distinguen de sus competidores.

6.8.- Misión interna

Al personal de “MP” se le brinda seguridad en su empleo, siempre que estos tengan presente la misión de la empresa y se comprometan con ella; el ambiente de trabajo es comfortable cuestión clave para obtener lo mejor de cada una de las personas.

6.9.- Valores de la dirección

No hay políticas institucionales que rijan en el negocio, ni modos en que se solucionen conflictos inter-motivacionales, no cuenta con un sistema de sanciones lo que puede ocasionar algunos problemas.

6.10.- Misión externa

Genérica: El clima laboral es confortable y se logra rápidamente la confianza de los partícipes. Lo mismo sucede con los clientes, se crean buenas relaciones y duraderas. Con los proveedores la relación es solamente para compras.

Específica: La empresa desea satisfacer las necesidades de sus clientes, más que nada en cuanto a la animación y precio, luego viene lo vinculado a un buen servicio de los animadores, buena atención, entrega a tiempo, entre otras cosas.

6.11.- Entorno interno

La falta de organización, al momento de realizar algunas funciones como así también la incapacidad para delegar y la influencia de relaciones familiares (relaciones más directas, menos laborales/profesionales). Se debe agregar además el hecho de que no hay sistemas formales para transmitir el conocimiento y la motivación nace a partir de las buenas relaciones entre la familia y demás personas.

7.- Análisis Vrio

ANÁLISIS VRIO				
RECURSOS	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN
Expertise de la jefa	SI	NO	SI	SI
Reputación ante clientes	SI	NO	NO	SI
Cartera de clientes	SI	NO	SI	SI
Calidad del servicio	SI	NO	NO	SI

Del análisis VRIO realizado se determinó que la empresa tiene como ventajas competitivas sostenibles la expertise de la jefa y la cartera de clientes. A pesar de que estos recursos no cumplen con las 4 características que presenta el análisis VRIO, igualmente se los considera como tal, debido a la alta influencia que tienen en el mercado en el que actúa "MP". Son recursos que deben ser explotados para lograr la creatividad y la innovación a partir de ellos, buscando siempre que a la competencia le resulte raro y difícil poder imitarlo.

Con respecto a los otros recursos mencionados en el cuadro, podemos afirmar que no son estratégicos porque la competencia puede llegar a ellos sin ninguna tipo de obstáculo. "MP" podría considerar la posibilidad de, en el largo plazo, explotar alguno de ellos buscando su rareza e inimitabilidad, logrando que la empresa sea altamente competitiva.

Un caso especial se presenta en el análisis de la cartera de clientes. Se la considera como un recurso inimitable, a raíz de la alta fidelidad que presentan dicho clientes. Cuando el cliente tiene un nuevo evento, buscan y contratan los servicios de "MP" por la calidad y el buen servicio que recibieron en eventos anteriores.

CAPITULO VIII

PROBLEMATICAS

Sumario: 1.-Unidad de Mando; 2.- Estructura no definida. 3.- Mala gestión de RRHH. 4.- Manual de funciones y procedimientos.

Cabe destacar que como objetivo principal del trabajo que hoy presentamos, nuestra tarea consiste en poner énfasis en aquellas incoherencias encontradas luego de aplicar las distintas herramientas que nos proporciona la administración de empresas y poder llevar a cabo un diagnostico empresarial.

1.- Unidad de Mando

Una de las principales problemáticas que podemos observar y que padece el microemprendimiento “MIS PEQUEÑITOS” proviene por la falta de unidad de mando.

Si bien en la cabeza del negocio se encuentra la creadora y dueña del mismo, existe además una persona quien le quita autoridad dentro del desarrollo de las actividades, esta persona es su madre, quien si bien forma parte del negocio encargándose de las finanzas, muchas veces asume el mayor nivel jerárquico producto de su propia personalidad y porque los

demás miembros responden a ella dándole dicho espacio, ya sea porque es la mayor de todos, o porque simplemente la dueña, quien debe ser la de mayor autoridad no está encajando en el puesto.

Además de no tener bien definido el puesto hay algo que perjudica al negocio y es que pareciera haber dos dueñas, dos jefas quienes con sus diferentes puntos de vista, personalidades y maneras de actuar toman decisiones que no concuerdan entre sí. Como consecuencia de ello provocan la confusión de los empleados los cuales no saben a quién responder o a quien acudir en cada caso.

Aparentemente estas dos personas carecen de conocimiento sobre cuáles son sus responsabilidades, donde comienzan y donde terminan.

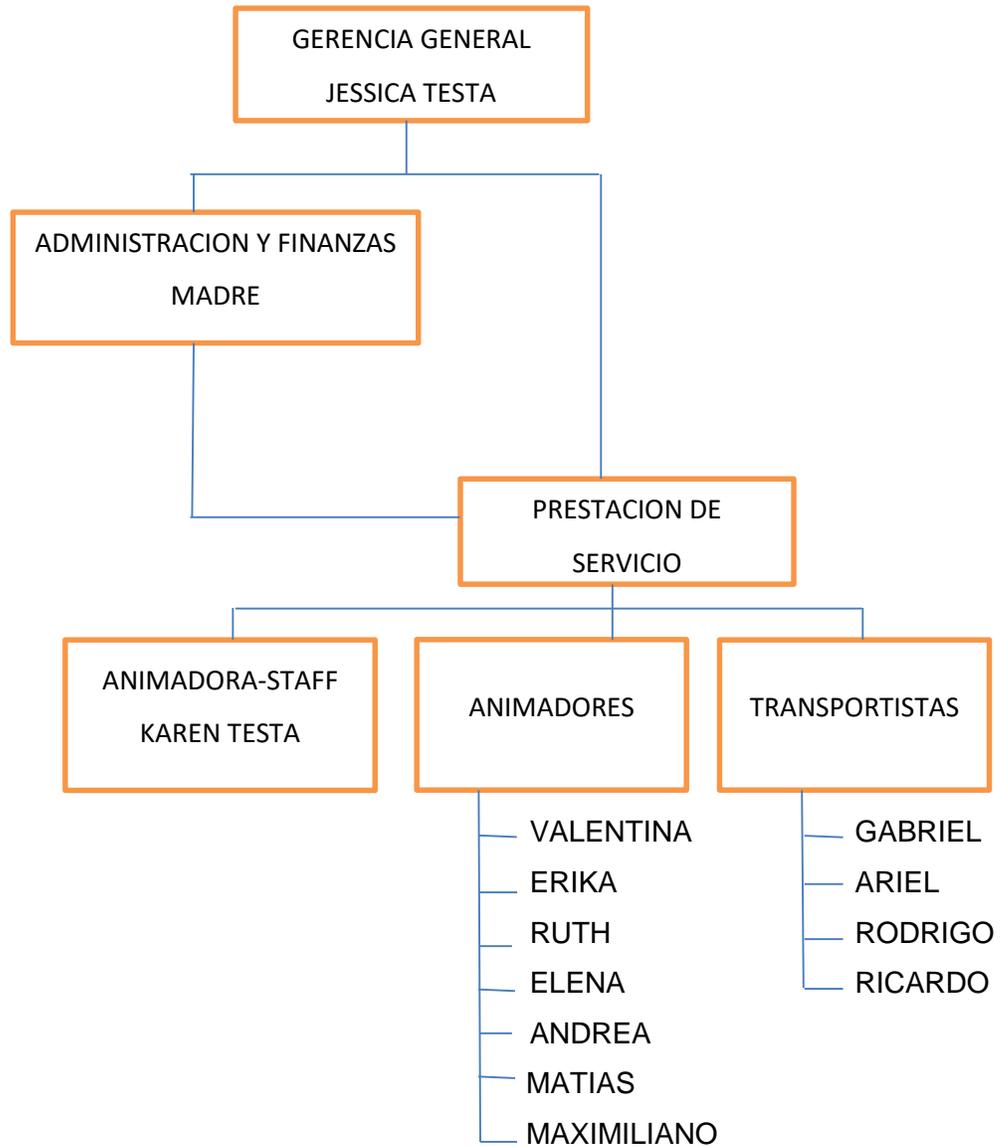
Todos estos inconvenientes vienen acompañados por la falta de comunicación.

Si bien se realizan reuniones periódicas para tratar temas varios, no existe un sistema por el cual la información circule con fluidez.

2.- Estructura no definida

Los problemas antes mencionados con respecto a la unidad de mando denotan que existen claramente inconvenientes con la estructura la cual no fue definida y que se traducen especialmente en un organigrama erróneamente concebido.

El organigrama actual es el siguiente:



El actual organigrama no refleja unidad de mando, el área de prestación de servicio, el cual además no tiene una persona designada a cargo del departamento, responde a dos superiores de manera directa haciendo que existan problemas de nivel jerárquico y mala definición de puestos. Además se puede notar que no se cuenta con asesores externos como ser un contador o un administrativo contable que audite en el negocio

cada fin de ejercicio. Se puede observar además que en prestación y servicios existe un puesto (Animadora- Staff) que bien podría estar en otro departamento que sirva de soporte tanto al área administrativa financiera como así también a la gerencia o ser tener bajo su responsabilidad al departamento de prestación de servicio.

3.- Mala gestión de RRHH

En MIS PEQUEÑITOS se observa la falta de gestión de recursos humanos, dado que el personal es valorado como un empleado que solo busca algún beneficio económico y no como un recurso indispensable para el desarrollo de las tareas. Este enfoque se vive a diario y como consecuencia acarrea la desmotivación del personal así como una alta rotación de mismo. Esto trae consigo la pérdida del know how y el desperdicio de tiempo en constante inducción a los nuevos empleados.

Aplicando las herramientas para el diagnóstico pudimos concluir que tampoco se llevan a cabo evaluaciones de desempeño, las cuales son muy útiles para que cada miembro de la organización sepa cómo está llevando a cabo su tarea, también favorece el feedback entre los miembros y contribuye a llevar un sistema de recompensas. Por último las evaluaciones de desempeño contribuyen a detectar faltas de capacitación.

Con respecto a la selección del personal, la misma es llevada a cabo por la dueña del microemprendimiento quien no sigue parámetros adecuados para el reclutamiento y posterior contratación de los empleados.

No se tienen en cuenta las habilidades ni las competencias que requiere cada puesto.

4.- Manual de funciones y procedimientos.

No existe un manual de funciones ni de procedimientos definido con claridad y como consecuencia el empleado no sabe claramente cuál es su rol en el negocio ni tampoco las responsabilidades que el puesto lleva consigo. Por la falta del mismo se generan conflictos ya que cuando alguna tarea no se cumple es difícil asignar un responsable, esto conlleva a que al momento de prestar el servicio surjan inconvenientes haciendo que dicho servicio sea menos eficiente.

CAPÍTULO IX

DEFINICION DE ESTRATEGIA

Sumario: 1.- Concepto de estrategia; 1.1.- Características de estrategia; 1.2.- Estrategia y rendimiento; 1.3.- Cuando formular la estrategia; 2.- Necesidad de la formulación estratégica; 2.1.- Organigrama propuesto-Diseño de puestos; 2.1.1.- Concepto de puesto; 2.1.2.- Organigrama como medio de información y de análisis; 2.1.3.- Diseño de puestos; 2.1.4.- Organigrama propuesto; 2.1.5.- Diseño de puestos en MIS PEQUEÑITOS; 2.2.- Descripción de puestos - Análisis de puesto; 2.2.1.- Descripción de puestos; 2.2.2.- Análisis de puestos; 2.2.3.- Descripción de puestos en MIS PEQUEÑITOS; 2.2.4.- Asesor Contable-administrativo: Análisis de puesto;

1.- Concepto de estrategia

Básicamente, una estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización.⁵⁵

Estas normas pueden ser de cuatro tipos:

1. Criterios con los que se mide el rendimiento presente y futuro de la empresa (objetivos y cantidad deseada como meta).

⁵⁵ ANSOFF, Igor H., La dirección estratégica en la práctica empresarial, trad. Por Miguel Ángel Sánchez Carrión, 2ª edición, Editorial Addison Wesley Iberoamericana, (Delaware, 1997), Pág. 46.

2. Normas para desarrollar la relación de la empresa con su ambiente externo (estrategias de mercado y productos o estrategia empresarial)⁵⁶
3. Pautas para establecer las relaciones y los procesos internos dentro de la organización (concepto de organización).
4. Reglas por medio de las cuales la empresa dirige sus negocios diarios (políticas operativas).

1.1.- Características de estrategia

Una estrategia posee varias características:

1. El proceso de formulación estratégica que establece las direcciones generales en las que la posición de la empresa crecerá y se desarrollará.
2. Como consecuencia la estrategia debe utilizarse para crear proyectos estratégicos a través de un proceso de búsqueda. Esta búsqueda debe centrarse en áreas definidas por la estrategia y en seleccionar y descubrir posibilidades que no concuerden con la estrategia.
3. Al formular la estrategia no es posible enumerar todos los proyectos que se irán descubriendo; por tanto, la formulación de estrategia debe apoyarse en información agregada incompleta e incierta sobre los tipos de alternativas.
4. Cuando la búsqueda descubre alternativas específicas, la información más precisa y completa que se encuentra disponible puede hacer surgir dudas sobre la sensatez de la opción estratégica original: el uso con éxito de la estrategia requiere una retroalimentación.

⁵⁶ Qué tecnología de productos desarrollará la empresa, dónde y a quién se venderán los productos, como obtendrá la empresa ventaja sobre sus competidores

5. Debido a que tanto la estrategia como los objetivos se usan para seleccionar proyectos, parece ser similares, aunque en realidad son distintos, pues los objetivos representan los fines que la empresa intenta lograr, mientras que la estrategia constituye los medios para lograr dichos fines.⁵⁷
6. La estrategia y los objetivos son intercambiables en diferentes periodos de tiempo y en distintos niveles de organización. Así por ejemplo, la participación en el mercado pueden ser un objetivo de la empresa en un determinado momento y su estrategia en otro.
7. Cuando los objetivos y la estrategia se elaboran dentro de una organización surge una relación jerárquica característica que consiste en que los elementos de la estrategia en un nivel alto de la gerencia se convierten en objetivos en un nivel inferior.

La estrategia es un concepto elusivo y algo abstracto, pues su formulación no produce generalmente una acción productiva inmediata en la empresa, resultando en un proceso costoso en términos monetarios y de tiempo.

1.2.- Estrategia y rendimiento

Debido a que la gerencia es una actividad práctica y orientada hacia los resultados, es necesario preguntar si un concepto abstracto como la estrategia puede contribuir adecuadamente al rendimiento de la empresa.

En la empresa lucrativa, el interés por la formulación explícita de la estrategia es relativamente reciente.

Aunque las estrategias pueden descubrirse en muchos casos, con frecuencia no son explícitas, pues existen conceptos privados compartidos solamente por la alta dirección o un sentido difuso, comprendido

⁵⁷ Ibidem, Pág. 101.

generalmente pero verbalizado en raras ocasiones, de un propósito común a través de toda la empresa.⁵⁸

Algunos gerentes argumentan, que una condición deseable en los negocios es que la estrategia no debe ser explícita, debido a que representa una ventaja competitiva exclusiva de la empresa.

Desde mediados de los años cincuenta, se ha difundido un punto de vista opuesto a favor de una estrategia formulada cuidadosa y explícitamente, que apoya no sólo que la estrategia sea un asunto de interés para muchos gerentes en toda la empresa, sino también para muchos trabajadores importantes sobre todo de las áreas de marketing e I+D, ya que realizan contribuciones importantes en la formulación de la estrategia y además son los agentes principales para su implantación.

Midiendo su contribución al éxito de la empresa, debemos concluir que ambos puntos de vista (explicitar o no la estrategia) son correctos, pues muchas empresas lograron o están logrando el éxito sin el beneficio de una estrategia enunciada explícitamente, mientras que un número pequeño pero creciente se benefició con la formulación deliberada de la estrategia.⁵⁹

1.3.- Quando formular la estrategia

Una pregunta que debe ser planteada es cuándo se vuelve esencial recurrir a una estrategia explícita. Una condición para utilizarla es cuando los cambios rápidos y discontinuos se presentan en el ambiente de la empresa, lo cual puede ocurrir debido a la saturación de los mercados tradicionales, los descubrimientos tecnológicos dentro y fuera de la empresa o a un ingreso repentino de nuevos competidores.

En estas circunstancias, las tradiciones establecidas y la experiencia de la organización ya no son suficientes para enfrentar los

⁵⁸ Ibidem, Pág. 17.

⁵⁹ Ibidem.

nuevos retos y oportunidades, pues sin el beneficio de una estrategia uniforme, existen muchas posibilidades de que las diferentes partes de la organización desarrollen respuestas distintas, contradictorias e ineficaces. Esto dará como resultado muchos conflictos y, en consecuencia, la nueva orientación de la empresa será prolongada, turbulenta e ineficiente.⁶⁰

2.- Necesidad de la formulación estratégica

De acuerdo con lo dicho precedentemente y dada la importancia de la formulación estratégica, se plantea la necesidad de que la empresa realice todo un trabajo de desarrollo de la estrategia.

Se muestran a continuación una serie de avances propuesto para una mejor definición de la estructura de MIS PEQUEÑITOS, propuestas que surgen directamente a partir del análisis estratégico previamente efectuado y que contribuirán a que la empresa, más adelante, pueda definir su estrategia.

2.1.- Organigrama propuesto-Diseño de puestos

2.1.1.- Concepto de puesto

El concepto de puesto se basa en las nociones de tareas, obligaciones y funciones.

El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición definida formal en el organigrama de la organización.⁶¹

⁶⁰ Ibidem, Pág. 50

⁶¹ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones, trad. Por Pilar Mascaró Sacristán y María del Carmen Hano Roa, 8ª edición, McGraw Hill, (México, 2007), Pág. 203.

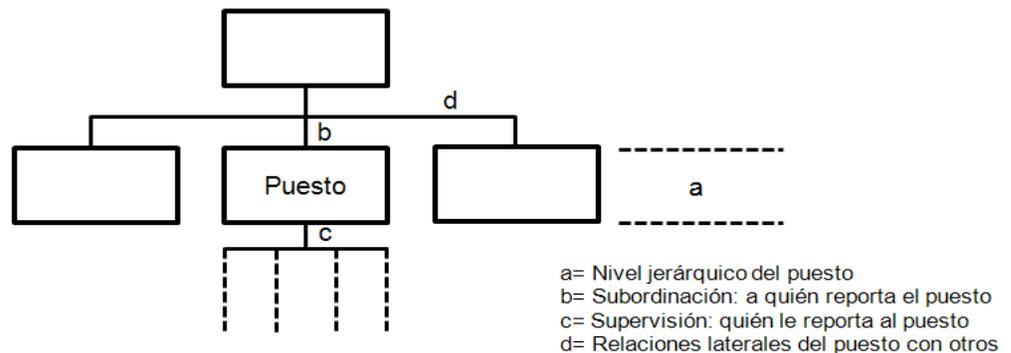
2.1.2.- Organigrama como medio de información y de análisis

Un organigrama es una representación gráfica, total o parcial de la estructura formal de una organización, en un tiempo y espacio determinados. Muestra como hay relaciones existentes entre las partes que componen y la interrelación entre ellas y su medio ambiente. Es el Diagrama de la Estructura de una organización, en términos de unidades, sectores o puestos de trabajo y de las relaciones existentes entre ellos. El objetivo de ello es:

- **como medio de información:**
 1. definir los niveles de jerarquía formal
 2. definir las relaciones de autoridad y asesoramiento
 3. especificar las divisiones geográficas, de productos y de clientes
 4. muestrear los órganos colegiados, las direcciones, los departamentos, las divisiones, los sectores
 5. ubicar la posición de cada participante y su relación con el resto
 6. facilitar la formación e instrucción de las personas que ingresan a la organización.
- **como medio de análisis:**
 1. los organigramas deben brindar una visión integral o global de la estructura de la organización
 2. permitir el relevamiento de la estructura vigente
 3. proponer cambios para mejorar la estructura actual, y proyectar e implementar una nueva
 4. permitir la comparación de las distintas estructuras en distintas empresas
 5. permite detectar las distintas fallas estructurales que pueden ocurrir en el transcurso del trabajo en una empresa (*alcance de control*-cuando una persona tiene más divisiones, sectores o

áreas a su cargo de los que puede controlar y realizar una supervisión efectiva-, *unidad de mando*- cuando se detecta que un sector depende de dos jefes lo que no es razonable-, *subordinación unitaria*-cuando se encuentra repetidas veces la subordinación “uno a uno”-, *equilibrio de estructura*-se detecta cuando la estructura está desequilibrada- y *homogeneidad operativa*-cuando se presentan fallas de efectiva separación de funciones y no existe un control por oposición de intereses de ello)⁶²

Cada puesto constituye una unidad en la organización y consta de un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de otros puestos. En un organigrama es posible definir su nivel jerárquico, subordinación, subordinados y el departamento o división al que pertenece.



Posicionamiento del puesto en el organigrama

Fuente: Chiavenato (2007)

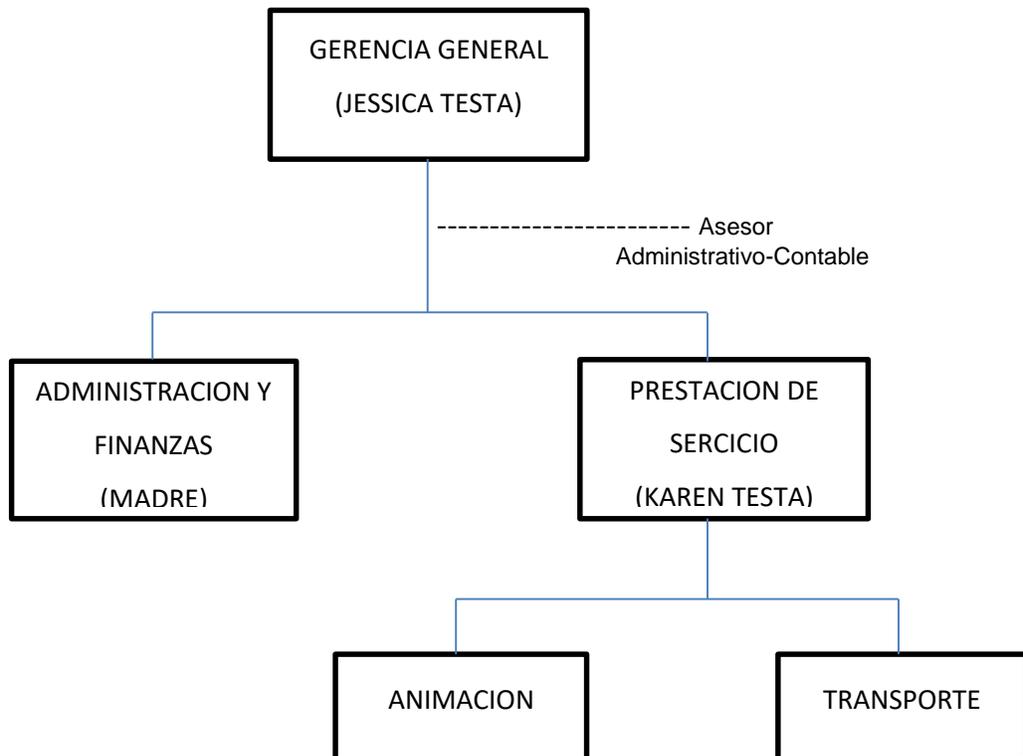
⁶² Ibidem.

2.1.3.- Diseño de puestos

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones:

1. Contenido del puesto: El conjunto de tareas y obligaciones que el ocupante deberá desempeñar.
2. Métodos y procedimientos de trabajo: Cómo debe desempeñarse ese conjunto de tareas u obligaciones.
3. Responsabilidad: a quién debe reportar el ocupante del puesto.
4. Autoridad: a quién debe supervisar el ocupante del puesto.

2.1.4.- Organigrama propuesto



2.1.5.- Diseño de puestos en MIS PEQUEÑITOS

Queda reflejado en el organigrama anterior, la forma en la que se re-acomodó al personal existente y se lo asignó a puestos de acuerdo a un esquema de jerarquía, autoridad y responsabilidad al cual, de ahora en más, deberían responder.

Dichos puestos nacen de un previo diseño que toma muy en cuenta las características de los empleados actuales y tratan de no alejarse demasiado de las funciones que ahora desempeñan.

Los dos departamentos: **Administración y Finanzas**, y **Prestación de Servicio**, están bajo la autoridad de la gerente, tanto así los demás empleados, los cuales a su vez se encuentran en posición de subordinados ante sus respectivos jefes.

Cabe aclarar, que este esquema planteado solo busca definir niveles de autoridad, puesto que las relaciones cercanas y de familia no se verán perjudicadas. Se busca la organización de las tareas y funciones que cada uno debe cumplir.

En cuanto al puesto de Asesor Administrativo-Contable, es un puesto que aún no ha sido cubierto. Se propone además de este nuevo organigrama, la contratación de una persona idónea para cubrir dicho cargo. Trabjará a la par de la gerente general, aconsejando y brindando su opinión cuando sea necesario, además de realizar otras tareas administrativas.

2.2.- Descripción de puestos - Análisis de puesto

2.2.1- Descripción de puestos

La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las

especificaciones de puestos proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto.⁶³

La descripción es un proceso que consiste en enunciar tareas o responsabilidades que lo constituyen y lo distinguen de los otros puestos de la organización. Relaciona las responsabilidades o tareas del puesto, la periodicidad para la realización de dichas tareas, los métodos para llevarlas a cabo y los objetivos, es decir, el por qué se debe hacer.

DESCRIPCION DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

Ejemplo de una hoja de descripción del puesto

Fuente: Chiavenato (2007)

2.2.2.- Análisis de puestos

Una vez hecha la descripción de puestos, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido, se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.⁶⁴

⁶³ Ibidem, Pág. 98.

⁶⁴ Ibidem, Pág.

2.2.3.- Descripción de puestos en MIS PEQUEÑITOS

GERENCIA GENERAL: sus funciones serán:

- Selección del personal.
- Supervisión de personal en el cumplimiento de sus tareas.
- Medición de desempeño.
- Realizar las compras pertinentes cuando se necesite reponer algún material para realizar la animación.
- El armado de los bolsos con los materiales, los sonidos las luces y todo lo necesario para realizar una animación.
- Animar en los eventos.

ADMINISTRACION Y FINANZAS: Sus funciones serán:

- Liquidación de sueldos
- Control de Stock
- Análisis de presupuesto
- Atender a llamados, mensajes de la página a fin de realizar las reservas solicitadas.

PRESTACION DE SERVICIO: Sus funciones serán:

- Tiene a su cargo el desempeño de los animadores y transportistas.
- Animar en los eventos.
- Selección del grupo de animadores que va asistir a cada evento como así también el transportista que se encargara de llevarlos.
- Fiscalizar y hacer un relevamiento de los materiales que se gastaron para que puedan ser repuestos a la brevedad.

ANIMADORES: Sus funciones serán:

- Animar en la fiesta a la que fueron asignados.

- Estar predispuesto/a a cumplir y llevar a cabo cualquier juego o animación.
- Estar atento/a a los requerimientos de los demás compañeros puesto que todo se hace en equipo.
- Verificar el correcto funcionamiento de los artefactos electrónicos que se estén usando durante la animación.
- Cumplir con éxito y eficiencia el trabajo encomendado haciendo que el cliente quede lo más conforme y satisfecho posible.

TRANSPORTISTAS: Sus funciones serán:

- Transportar a las animadoras junto con los materiales hasta el lugar donde se realizara el evento.
- Cargar y descargar los materiales.
- Dejar funcionando todos los artefactos electrónicos necesarios para llevar adelante la animación.

2.2.4.- Asesor Contable-administrativo: Análisis de puesto

Se propone la incorporación de esta nueva figura en la empresa debido a que el negocio requiere de un análisis más objetivo. Dicho asesor permitirá la implantación administrativa contable ya que habría cuestiones que se estarían pasando por alto.

El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.⁶⁵

⁶⁵ Ibidem, Pág. 98.

El asesor contable-administrativo debe reunir los siguientes requisitos:

1. Requisitos intelectuales.

El posible candidato/a debe ser un estudiante avanzado de carreras como administración de empresas, contador o afines. Debe contar además con conocimientos de herramientas informáticas (word, excel, publisher, access) y redes sociales, pudiendo contar también con conocimiento y experiencia en la gestión de recursos. Dicho candidato debe poseer cualidades para la adaptabilidad, flexibilidad e iniciativa para formar parte de MIS PEQUEÑITOS. Aptitudes con las que además deberá contar: excelente presentación y amabilidad, capacidad de comunicación, fluidez oral, habilidad para prever y adaptarse, buena noción del tiempo, buenas relaciones interpersonales, orientación al logro de objetivos y capacidad de negociación.

Se requiere experiencia previa para el ocupante del puesto, no menor a un año desempeñándose en puestos similares.

2. Requisitos físicos.

El puesto no implica demasiado esfuerzo físico. El asesor deberá encargarse de tareas de oficina, trabajando con teléfono, computadora y conexión a internet. Sin embargo requerirá mucha destreza y habilidad para llevar la agenda actualizada y tener conocimiento al día de los espacios disponibles para responder a posibles eventos.

3. Responsabilidades que adquiere.

Se requerirá extrema confidencialidad y discreción, ya que se encargará de manejar información personal de los clientes e información vinculada a las ventas realizadas y a las ganancias obtenidas.

4. Condiciones de trabajo.

Su trabajo se realizará desde su casa ya que el negocio no cuenta con inmueble propio ni alquilado, atendiendo consultas de los clientes.

CONCLUSIONES

En una milésima de segundo todo lo que nos rodea, como así también la manera en que lo percibimos, puede cambiar o dejar de existir de un momento a otro, y muchas veces sin que nos demos cuenta.

Un centenar de veces ignoramos los cambios del entorno, motor dinámico del mundo en que vivimos. Sin embargo cuando de nuestra voluntad nace el compromiso de crear un negocio, estos cambios no pueden ser pasados por alto, siendo vital tenerlos presentes para aprovecharlos o soportarlos de la manera más exitosa, llevando al negocio a la realización de los fines perseguidos.

Desde hace un tiempo, los servicios de animaciones infantiles han dejado de ser simplemente un servicio para cumpleaños, el cual consistía en juegos básicos para los chicos. La importancia de este tipo de servicios, en la Argentina, se fue incrementando con el correr de los años producto del surgimiento de las nuevas generaciones de niños, los cuales hoy en día son clientes fuertes dentro del mercado consumidor.

Hoy los clientes, sobre todo los chicos, que actúan por medio de sus padres, se acercan no solo buscando una animación, sino también que son altamente exigentes, demandando un servicio integral que haga de su día un momento único e irrepetible. Estos clientes con el pasar del tiempo se convierten en expertos demandantes, lo que conlleva a que surjan nuevas animaciones que actúen como competencia, siendo vital entonces, contar con una buena administración.

El poder trabajar con una empresa familiar y de pequeño tamaño, nos permitió un mayor acercamiento y ejecución hacia los objetivos planteados previamente. Pudimos conocer la empresa y su origen, entender sus ideales y expectativas de crecimiento.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos, los mismos fueron logrados en su totalidad.

Empleando la matriz FODA, las cinco fuerzas de Porter, el octógono y el análisis VRIO, fue posible realizar un análisis tanto interno como externo de la empresa, en donde se observaron los problemas a los cuales se enfrenta el negocio.

La falta de organización y de coordinación, en respuesta de una previa planificación, es un tema que dificulta el correcto desempeño de MP, al igual que la sobrecarga de responsabilidades a cargo de la jefa.

Se plantearon ciertas mejoras para solucionar cuestiones internas y organización:

- Definición de la estructura: que permitirá ubicar a cada miembro de la empresa en una posición jerárquica, definiendo relaciones entre los mismos.
- Descripción de puestos: facilitará a cada empleado el conocimiento de sus tareas y responsabilidades.
- Incorporación de un auxiliar administrativo contable: ayudara a un mejor control y manejo de toda el área administrativa y contable.

Es preciso, además, agregar unas recomendaciones cuyo desarrollo no se hizo en el cuerpo del presente trabajo pero que sin embargo ameritan ser mencionadas, estas son:

- La búsqueda de alianzas con proveedores la cual constituye una excelente oportunidad para “MP” y que de ser posible le brindaría una

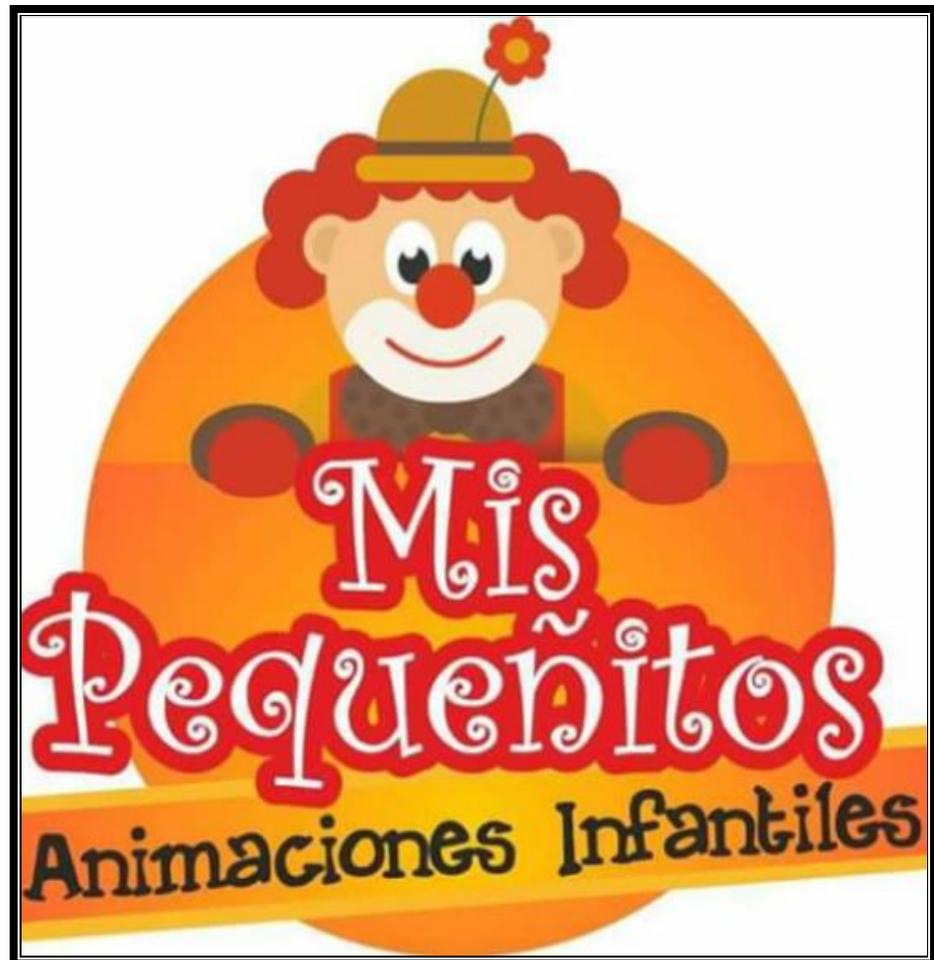
mayor seguridad en el manejo de sus costos, pudiendo proyectar a futuro, tomando así, las mejores decisiones.

- Implementación de planillas para las operaciones de ventas, compras, manejos de stock, pagos, etc.
- Complementar los servicios ofrecidos con, show de personajes conocidos de Disney, fotografía, premios a través de sorteos en vivo y a través de las redes sociales, entre otras opciones, también representan alternativas atractivas.

Anexo

ANEXO 1

FOTOS



Juegos Didacticos

Body Paint

Mesas Dulces

Salón de Belleza

Mis Pequeñitos

Animaciones Infantiles

Karaoke

Consultas y presupuestos comunícate con:
Jessica Testa (381) 4351029 /  156386615







ANEXO 2

PREGUNTAS BÁSICAS

1. ¿Cuál es el nombre de la empresa?
2. ¿Qué produce o vende?
3. ¿Está asociado a otra persona?
4. ¿Cuántos trabajadores están dentro?
5. ¿A qué tipo de clientes va enfocado el servicio que ofrecen?
6. ¿Cuántas horas mínimas y cuántas horas máximas son las que se trabajan?
7. ¿Cuáles son los proveedores?
8. ¿Quién es su competidor más cercano?
9. ¿Cuánto invierte mensualmente?
10. ¿Cuál es el sueldo de los trabajadores?
11. ¿Hay gente externa, ya sea contador, publicista, marketing, abogado... trabajando en la empresa?

ANEXO 3

PRESUPUESTO

MIS PEQUEÑITOS ANIMACIONES INFANTILES

Cumpleaños – Bautismos – Comuniones- a Domicilio

Tel: (0381) – 156386615

PROMO BASE: Esta incluye los siguientes servicios

- Maquillaje artístico.
- Juegos para grandes y niños.
- Show de títeres o karaoke.
- Mini boliche con luces de colores y máquina de burbujas.

❖ **PRECIO:**

- De lunes a jueves\$1000
- Viernes, sábados, domingos y feriados.....\$1200

PROMO SOLO NENAS: Esta incluye los siguientes servicios

- Salón de belleza full: donde a las niñas se les realizara peinados con accesorios de regalo y pinta pelo, también se les realizara y enseñara realizar diseños divertidos de uñas con stras brillo y figuritas para las uñas, además de maquillaje con apliques (como princesas).
- Incluye además :
 - Desfile para todas las nenas, con cortinas rosadas con apliques y flores.
 - Karaoke.
 - Mini boliche con luces de colores y máquina de burbujas con divertidas coreos.
 - Juegos varios.

❖ **PRECIO:**

- De lunes a jueves\$1200
- Viernes, sábados, domingos y feriados.....\$1500

PROMO SOLO NENES: Esta incluye los siguientes servicios

- Maquillaje artístico y tatuajes de fantasía.
- Juegos de competencia.
- Diversos juegos con pelota.
- Mini campeonato de futbol (arco y pelota incluidos).

❖ **PRECIO:**

- De lunes a jueves.....\$1000
- Viernes, sábados, domingos y feriados.....\$1200

GRAN FIESTA FLUOR: Esta incluye los siguientes servicios

- Juegos de competencia.
- Karaoke.
- Maquillaje con divertidas pinturas flúor.
- Mini barra caribeña con ricos licuados donde los niños pueden tomar las veces que quieran licuados frutales.
- Robot LED.

Para este servicio llevamos una carpa negra de 3x3 dentro de la cual se realizaran los juegos de luces que vuelven a las cosas flúor. Se realiza el baile flúor con máquina de burbujas profesional, flash profesional, luces negras y máquina de humo.

❖ **PRECIO:**

- Con barra caribeña incluida.....\$2700
- Sin barra caribeña incluida.....\$2000

- Precio del robot (aparte de los valores antes descriptos): **\$700.**

SERVICIOS ADICIONALES

- Maquillaje con plumas, lentejuelas y apliques.....**\$300**
- Globología con globos incluidos.....**\$250**
- Atriles para pintar lindos dibujitos con temperas.....**\$350**
- Además sin costo adicional ofrecemos: corte de torta, entrega de bolsitas y piñata, equipo de música con las mejores canciones para cumpleaños.

ANEXO 4

CUESTIONARIO VISIÓN-MISIÓN

VISIÓN

- La visión debe responder a la pregunta de:
¿Qué quiere ser la empresa?
- Es el sueño de la empresa, la aspiración máxima a la cual desea llegar (¿Cómo se ve la empresa en 5/10 años?)
- Debe proyectar la empresa hacia el futuro
- Debe ser conocida por todos
- Debe tener alcance geográfico

Para la elaboración de la visión se realizó un ejercicio de visualización con la jefa, su creadora, en la cual se buscó sintetizar los resultados que reunían las expectativas más ambiciosas del equipo empresarial, en donde se imaginó cómo será su empresa en un largo plazo

MISIÓN

- La Misión debe contestar a la siguiente pregunta:
¿Cuál es nuestro negocio?
- Sobre la base de estas tres sub preguntas: ¿a quién?, ¿qué? y ¿cómo?
- Es una declaración de la razón de ser.

Para la elaboración de la misión se solicitaron sugerencias a la fundadora sobre su definición o concepto del negocio que lleva a cabo, indicando en todo momento que dicha misión debe: despertar emociones y sentimientos positivos, ser inspiradora, producir la impresión de que la empresa tiene éxito, mostrar dinamismo y orientada a satisfacer necesidades del cliente.

ANEXO 5 **CUESTIONARIO HERRAMIENTAS**

FODA

FORTALEZAS

1. ¿Qué cosas son las que tu empresa hace muy bien, mejor que muchos otros? ó ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
2. ¿Tu empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta?
¿Por qué?
3. ¿Tu equipo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?
4. ¿Qué ventajas tiene la empresa?

5. ¿A qué recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso?
6. ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza? Ó ¿Qué valora de un buen servicio realizado? ¿La empresa lo logra?
7. ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

OPORTUNIDADES

1. ¿El mercado en el que opera tu empresa está en crecimiento?
2. ¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?
3. ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?
4. ¿Cuáles son los elementos externos (en la comunidad, la sociedad, las instituciones, el medio natural) que pueden influir positivamente en el éxito de la alternativa?
5. ¿Hay políticas públicas que beneficien el proyecto?
6. ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

DEBILIDADES

1. ¿Qué cosas son las que tu empresa no hace bien, incluso peor que otros?
2. ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?
3. ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?
4. ¿Qué se puede mejorar?
5. ¿Qué se debería evitar?
6. ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
7. ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

AMENAZAS

1. ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?
2. ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?
3. ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?
4. ¿Cuáles son los elementos externos (en la comunidad, la sociedad, las instituciones, el medio natural) que pueden influir negativamente en el éxito de la alternativa?
5. ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
6. ¿Qué están haciendo los competidores?
7. ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
8. ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

❖ Amenaza de nuevos competidores

1. ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en nuestro sector?
2. ¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría?
3. ¿Cuáles son las restricciones legales o regulatorias?
4. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada?

❖ Poder de compra

1. ¿Qué tan estructurados son los compradores?

2. ¿Pueden los compradores disminuir drásticamente los costos en esta categoría?
3. ¿Pueden los compradores de la competencia dictar nuevas reglas o términos en la categoría?

❖ **Amenaza de productos sustitutos**

1. ¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas para nuestro producto o servicio?
2. ¿Se puede tercerizar o automatizar?

❖ **Poder de Venta**

1. ¿Cuántos proveedores existen en el sector?
2. ¿Existen algunos que tienen control sobre los precios? ¿Cuántos son y cuáles son?
3. ¿Cuál es el poder de los proveedores al inicio de la cadena productiva?

❖ **Rivalidad competitiva**

1. ¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?
2. ¿Cuántos competidores existen, y cómo se comporta su crecimiento reciente?
3. ¿Qué tan sensible es nuestro sector ante la publicidad y las promociones?

ANEXO 6

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para la descripción de puestos se realizaron una serie de preguntas básicas cuyas respuestas sirvieron de guía para la elaboración de la descripción:

1. Tareas que realiza actualmente
2. Registros que realiza (si es que los realiza)
3. Documentación que maneja
4. Documentación que genera
5. Sectores o departamentos con los que interactúa

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

KAST, Freemont E., ROSENZWIEG, James E., Administración de las organizaciones, trad. Por Marco Antonio Malfavón, 4ª Edición, McGraw Hill (México, 1993)

HICK, Hebert, GULLET, C., Administración, 4ª edición, (s.d.)

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, Comportamiento humano en el trabajo, 10ª edición, McGraw Hill (México, 1999)

THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, A. J., Administración estratégica: Conceptos y casos, 11ª edición, McGraw Hill, (Estados Unidos, 2011)

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones, trad. Por Pilar Mascaró Sacristán y María del Carmen Hano Roa, 8ª edición, McGraw Hill, (México, 2007)

CHIAVENATO, Idalberto, Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones, Editorial Thompson (México, 2004)

O`BRIEN, James A., MARAKAS, George M., Sistema de Información Gerencial, trad. Por María de Jesús Herrero Díaz, Miguel Ángel Sánchez Carrión, 7ª edición, McGraw Hill (s.d.)

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing, 11ª edición, Editorial Prentice Hall, (Estados Unidos 2007)

b) Especial:

CAMPOS, Eduardo B., ORTEGA, Patricio M., SÁCHEZ, María Pía S., Dirección estratégica: Nuevas perspectivas teóricas, Ediciones Pirámide, (Madrid, 2006)

ANSOFF, Igor H., La dirección estratégica en la práctica empresarial, trad. Por Miguel Ángel Sánchez Carrión, 2ª edición, Editorial Addison Wesley Iberoamericana, (Delaware, 1997)

FERREIRO, Pablo, El Octógono: un diagnostico completo de la organización empresarial, Editorial Universidad de Piura, (Lima, 2013)

c) Otras publicaciones:

TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES, Cuadernillo de notas técnicas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2015).

Consultas en Internet:

www.empresayeconomia.republica.com

www.matrizfoda.com

www.5fuerzasdeporter.com

www.psicologiayempresa.com

www.emprendemos.blogspot.com.ar

www.redalyc.org

www.losmicroemprendimientos.blogspot.com.ar

www.gradomarketing.uma.es

www.grandespyemes.com.ar

www.Concepto de animación - Definición en DeConceptos.com

www.espanol.babycenter

ÍNDICE ANALÍTICO

	Pág.
Resumen.....	1
Prólogo.....	3

CAPITULO I

LA ORGANIZACIÓN – CONCEPTOS CLAVES

1.- ¿Que es una organización?.....	4
2.- Objetivos de una organización.....	6
3.-Ambiente Organizacional.....	8
4.- Recursos de la Organización.....	10
5.- Características de la Organización.....	11

CAPITULO II

ESTRATEGIA Y CONCEPTOS CLAVES

1.- Estilo de Mando.....	12
2.- El proceso de Dirección	15
2.1.- Sistema de Objetivos y Políticas	15
2.2.- Definiendo Estrategia	17
2.3.- Aprendizaje y Estrategia.....	19
3.- El enfoque seguido.....	21
3.1.- El Pensamiento Estratégico	22

3.1.2.- Características del pensamiento estratégico.....	22
3.1.3.- Sus componentes.....	23
3.2.- La visión	24
3.2.1.- Características de la Visión	25
3.3.- La misión.....	26
3.4.- Distinción entre visión y misión	27

CAPÍTULO III

ANÁLISIS ESTRATEGICO

1.- El análisis estratégico.....	30
2.- Matriz FODA.....	31
2.1.-Componentes de la matriz.....	32
2.2.- FODA y formulación estratégica.....	33
3.- Las cinco fuerzas de Porter.....	34
3.1.- Elementos constitutivos.....	36
3.2.- Estrategias competitivas.....	38
3.3.- Estrategias básicas en el uso de las tecnologías de información en los negocios.....	39
4.- El Octógono.....	41
4.1.- Factores para el análisis.....	41
4.2.- Modelo Mecanicista.....	42
4.3.- Modelo Psicosociológico.....	42
4.4.- Modelo Completo o Antropológico.....	43
4.5.- Finalidad del Octógono.....	44
5.-Análisis VRIO.....	45

5.1.- Tipos de recursos.....	45
5.2.- Elementos VRIO.....	47
5.3.- Enfoque de recursos.....	48
5.4.- Enfoque de las capacidades dinámicas.....	50
6.- Método del Boston Consulting Group (BCG).....	53
6.1.- Unidades estratégicas de negocio.....	54
6.2.- Problemas de la matriz.....	56
7.- La cadena de valor agregado.....	56
7.1.- Elementos de la cadena de valor.....	57
7.1.1.- Actividades primarias.....	58
7.1.2.- Actividades de soporte.....	59

CAPÍTULO IV

GENERALIDADES

1.-Introduccion.....	60
2.- Objetivo del trabajo.....	61
2.1- Objetivo General.....	61
2.2.- Objetivo Especifico.....	61

CAPITULO V

MICROEMPRESARIOS Y FIESTAS INFANTILES

1.- Origen de los microempresarios en Argentina.....	62
2.- Definición de Emprendedor.....	63

3.- Entrepreneurship.....	67
4.- Emprendedor vs. Entrepreneur.....	68
5.- Clima para emprendedores.....	70
6.- Concepto de animación.....	70
7.- El auge de las fiestas infantiles.....	71
7.1.- El inicio de las fiestas infantiles.....	71
7.2.- Tipos de fiestas infantiles.....	72
7.3.- Las fiestas infantiles ¿Culto a la infancia o un fenómeno de consumo.....	72
74.- Crecer en la sociedad de consumo.....	74

CAPITULO VI

MIS PEQUEÑITOS

1.- Reseña histórica del negocio.....	78
2.-Vision, Misión y Valores.....	79
3.- Descripción del servicio.....	80
3.1.- Proceso de prestación del servicio.....	81
4.- Marco organizacional y Marco legal.....	82

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS DE CAMPO

1.-Mercado consumidor.....	84
2.- Mercado Competidor	85
3.- Mercado Proveedor.....	86
4.-FODA.....	86

4.1. Fortalezas.....	86
4.2. Oportunidades.....	87
4.3. Debilidades.....	87
4.4. Amenazas.....	88
5.- Las cinco fuerzas de Porter.....	88
5.1.- Amenaza de nuevos competidores.....	88
5.2.- Poder de compra.....	90
5.3.- Amenaza de servicios sustitutos.....	90
5.4.- Poder de venta.....	91
5.5.- Rivalidad Competitiva.....	91
6.- El Octógono.....	92
6.1.- Entorno externo.....	92
6.2.- Estructura formal.....	92
6.3.- Sistemas formales.....	92
6.4.- Estrategia.....	92
6.5.- Estructura real.....	93
6.6.- Estilos de dirección.....	93
6.7.- Saber distintivo.....	93
6.8.- Misión interna.....	93
6.9.- Valores de la dirección.....	94
6.10.- Misión externa.....	94
6.11.- Entorno interno.....	94
7.- Análisis VRIO.....	94

CAPITULO VIII
PROBLEMATICAS

1.-Unidad de Mando.....	96
2.- Estructura no definida.	97
3.- Mala gestión de RRHH.....	99
4.-Manual de funciones y procedimientos.....	100

CAPÍTULO IX

DEFINICION DE ESTRATEGIA

1.- Concepto de estrategia.....	101
1.1.- Características de estrategia.....	102
1.2.- Estrategia y rendimiento.....	103
1.3.- Cuando formular la estrategia.....	104
2.- Necesidad de la formulación estratégica.....	105
2.1.- Organigrama propuesto-Diseño de puestos.....	105
2.1.1.- Concepto de puesto.....	105
2.1.2.- Organigrama como medio de información y de análisis.....	106
2.1.3.- Diseño de puestos.....	108
2.1.4.- Organigrama propuesto.....	108
2.1.5.- Diseño de puestos en MIS PEQUEÑITOS.....	109
2.2.- Descripción de puestos - Análisis de puesto.....	109
2.2.1.- Descripción de puestos.....	109
2.2.2.- Análisis de puestos.....	110
2.2.3.- Descripción de puestos en MIS PEQUEÑITOS.....	111
2.2.4.- Asesor Contable-administrativo: Análisis de puesto.....	112
Conclusiones.....	114
Anexo.....	117

Anexo 1: Fotos.....	118
Anexo 2: Preguntas Básicas.....	122
Anexo 3: Presupuesto.....	122
Anexo 4: Cuestionario Visión – Misión.....	125
Anexo 5: Cuestionario Herramientas.....	126
Anexo 6: Cuestionario Descripción de Puestos.....	130
Índice Bibliográfico.....	131
Índice Analítico.....	133