



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

PLAN DE NEGOCIO

ESTUDIO DE FOTOGRAFÍA “GUSTAVO SABEZ PHOTO”

Autor: Borja Sabez Anguita

Registro: 30133

Correo electrónico: borja.sabez@fce.uncu.edu.ar

Profesor Tutor: MARADONA, María Fernanda.

Mendoza, 2022.



ÍNDICE

RESUMEN TÉCNICO	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I	7
MARCO TEÓRICO	7
1. PLAN DE NEGOCIO.....	7
1.1 ¿QUÉ ES?	7
1.2 ¿PARA QUÉ SIRVE?.....	8
2. ORIGEN DE LA FOTOGRAFÍA	8
Línea de tiempo de la fotografía.....	10
2.1. SERVICIO FOTOGRÁFICO	10
Etapas del servicio profesional:.....	14
2.2 Conclusión	17
CAPÍTULO II	18
LA EMPRESA.....	18
1. EL NEGOCIO.....	18
1.2 ¿POR QUÉ SURGE LA IDEA DEL NEGOCIO?	18
1.3 ESTRUCTURA SEGÚN HENRY MINTZBERG	19
1.4 VISIÓN	20
1.5 MISIÓN.	21
1.6 VALORES.	21
1.7 CULTURA	22
1.8 ESTRUCTURA.....	22
1.9 OBJETIVOS.	23
1.10 Estimación del factor de individuación:	23
ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA EMPRESARIA Y ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE OPTIMIZACIÓN	29
Cálculo del Resultado del valor empresario	31
CAPÍTULO III	32
ANÁLISIS DEL SECTOR.....	32
1. EL SECTOR DE NEGOCIOS	32
1.2 ¿QUÉ SIGNIFICA ANALIZAR EL SECTOR?	33
1.3 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL ANÁLISIS DEL SECTOR?	33



1.4 ¿QUÉ HERRAMIENTAS SE UTILIZAN PARA EL ANÁLISIS?	33
CAPÍTULO IV	50
ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS	50
1. SEGMENTO DE LA INDUSTRIA	50
2. GRUPOS ESTRATÉGICOS	52
3. CICLO DE VIDA DEL SECTOR	58
CAPÍTULO V	59
FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	59
1. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	60
1.1 ESTRATEGIA DE PRECIOS	62
1.2 ESTRATEGIA DE MARCA	63
2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	65
3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	67
4. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	70
5. ESTRATEGIAS FUNCIONALES	72
CAPÍTULO VI	73
CONSIDERACIONES FINALES DEL PLAN DE NEGOCIOS	73
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	77



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

RESUMEN TÉCNICO

El siguiente trabajo presenta un plan de negocios para un estudio de fotografía denominado Gustavo Sabez Photo.

El propósito del negocio es gestionar contenido digital de altos estándares de calidad a organizaciones orientadas en el rubro vitivinícola, como es la imagen institucional de cada una de ellas.

En dicho trabajo se realizará un análisis interno y externo de la misma, y a partir del mismo efectuar la formulación de las estrategias planteadas.

Es decir, a continuación se podrá leer acerca de temas que formen un todo a través de definiciones, figuras, cuadros, tablas, noticias actuales, citas y libros que se presentarán a lo largo de todo el trabajo para dejar más en claro ciertos contenidos, y así hacerlo de una forma más didáctica y entendible.

La fuente de bibliografía que más se utilizará en el trabajo será el libro DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS de OCAÑA, Hugo; al cursado de ciertas materias de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Cuyo.



INTRODUCCIÓN

GUSTAVO SABEZ PHOTO es considerada una empresa con gran trayectoria y posicionamiento en el mercado audiovisual, esto impulsó al estudio a crecer cada vez más debido a la expansión del rubro vitivinícola a lo largo de todos los años, ya que el estudio siempre apostó a este mismo.

El rubro fotográfico siempre fue muy complejo, ya que de por sí no hay un ente regulador del mismo, es por esto que las barreras de entrada son casi nulas, como así también los precios son establecidos por cada profesional. Por lo tanto, la idea de la empresa es diferenciarse por contenido personalizado y profesionalizado a través de un equipo que adquirió mucha experiencia y capacitación a lo largo de los años.

Los objetivos del trabajo de investigación son:

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar el análisis estratégico de un Estudio de Fotografía a través de la aplicación de un modelo competitivo que permita realizar un análisis interno y externo de la organización y, a partir del mismo, efectuar la formulación de estrategias competitivas, de posicionamiento, de crecimiento, funcionales y organizacionales que fortalezcan su desempeño empresario.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la situación actual de la empresa.
- Realizar un análisis FODA.
- Formular estrategias para la empresa, de acuerdo a las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posea la misma.
- Definir el valor empresarial de la empresa.

El trabajo cuenta con seis capítulos, en donde en cada uno de ellos se desarrolla un tema en particular e indispensable para la construcción de un plan de negocio.



El capítulo número I contará con una breve definición de qué es un plan de negocio, para que sirve y que incluye, como así también una breve descripción del servicio fotográfico.

El capítulo II tratará de la empresa en sí, por que surge la idea del negocio, la misión, visión y valores que la determinan. Se hablará de términos que hacen el concepto de la organización, la situación en la que se encuentra la empresa en la actualidad a través de un análisis interno de la misma de una manera profunda

Luego, en el capítulo III se verá el análisis del sector de la empresa de una manera profunda y detallada teniendo en cuenta dos autores con sus distintas perspectivas, entre ellos Albert S. Humphrey con un análisis FODA y Hugo Ocaña con las tres variables.

En el capítulo IV se realizará el análisis dinámico del sector de negocios determinando que segmento ocupa la empresa, su posición competitiva y en qué etapa del ciclo de vida se encuentra.

Siguiendo la estructura del plan de negocios en el capítulo V se verán las estrategias a seguir. Cada una de ellas tiene una relación de jerarquía o dependencia con la otra formando así un “todo estructural competitivo”.

Por último el capítulo VI se realizarán las conclusiones finales del mismo, teniendo como mirada principal, las estrategias planteadas anteriormente.



CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen a continuación el concepto de plan de negocio y una breve descripción de los inicios de la actividad fotográfica, como así también las partes que lo componen a fin de tener una idea más acabada de esta temática.

1. PLAN DE NEGOCIO.

1.1 ¿QUÉ ES?

El plan de negocios es una herramienta utilizada para modelar negocios. Es el anteproyecto de una empresa. Su objetivo es describir y comunicar un proyecto específico mediante el detalle de cómo, cuándo y con qué recursos se va a implementar. Al definir las variables críticas del negocio puede ser usado como una referencia a la hora de medir el progreso del proyecto, sirviendo como marco de cumplimiento durante los primeros estadios de la empresa (Torres Carbonel, 2013).

El armado del plan debe involucrar a todo el equipo emprendedor. Sirve como una herramienta que facilita su involucramiento y motivación. Posibilita también mostrar la capacidad del equipo para conseguir el éxito del negocio y las habilidades que poseen para minimizar los riesgos asociados a la actividad. De esta forma permite atraer recursos, financiamiento, concretar alianzas estratégicas y desarrollar relaciones futuras.

Esta herramienta puede ser utilizada no sólo por empresas en etapa de nacimiento, sino también por empresas de trayectoria que deseen introducirse a nuevos mercados.



1.2 ¿PARA QUÉ SIRVE?

Según FREIRE (2015) un plan de negocio sirve para “lograr alianzas estratégicas, lograr clientes, obtener empleados clave, motivar al equipo gerencial y mantener el foco, conseguir financiamiento y la más importante para auto vendernos el proyecto, es decir, seguir una secuencia de elaboración del plan para ver si realmente hay o no un proyecto viable. Tener un plan de negocios es la perfecta excusa para seguir ese proceso ordenado de análisis y volcarlo en papel con total claridad. Si uno mismo no compra la idea de que tiene algo diferencial, menos aún a poder transmitir eso a un tercero”. (p.120)

A pesar de la existencia de diversas formas de planes de negocios según numerosos autores, en el siguiente trabajo se creará una estructura propia con características similares a las existentes.

El plan contará con la siguiente estructura:

- Empresa en general (misión, visión, objetivos, valores)
- Análisis interno.
- Análisis del sector.
- Análisis dinámico del sector de negocios.
- Estrategias de negocio.
- Consideraciones finales del plan de negocios.

Basándose en esto último, el plan de negocios permite determinar si es factible la idea de una empresa, evaluando con anterioridad distintos aspectos relacionados a la misma, es decir, evaluando cómo va a funcionar en un futuro, pudiendo plasmar cuáles serán sus objetivos y metas por alcanzar, identificando su micro y macroentorno para determinar con seguridad qué estrategias aplicar y poder crecer con éxito.

2. ORIGEN DE LA FOTOGRAFÍA



Para explicar las razones que ocasionaron la invención de la fotografía, el desigual desarrollo que ésta tuvo en las distintas sociedades del orbe durante los siglos XIX y XX, así como su llegada a Latinoamérica y Venezuela, es necesario exponer varias ideas.

En primer lugar, los descubrimientos se hacen y prosperan si hay circunstancias sociales adecuadas para ellos, si la situación de un conglomerado humano específico requiere para el momento ese nuevo aporte cultural y la condición dada es apta para el desarrollo del mismo. Así, la fotografía nace en un lugar y un tiempo, Europa Nor-occidental durante la primera mitad del siglo XIX, donde desde los finales de la centuria anterior se está produciendo un fenómeno de grandes consecuencias en muchos aspectos, que los historiadores han dado por llamar «La Revolución Industrial»; la cual consiste en la acelerada aparición de una serie de soluciones tecnológicas, las cuales transforman labores que desde siempre se habían realizado en forma artesanal, en actividades mecánicas. Proceso innovador éste que es llevado a cabo por la clase burguesa dominante, quien por medio del manejo que tiene sobre el sistema capitalista, no sólo controla la economía, sino también un alto número de las manifestaciones del intelecto que se están dando en esa zona del mundo, entre ellas la política, la ciencia y el arte; hallándose ese sector social durante el periodo referido, en una situación de expansión de su prosperidad y poder, como consecuencia de las crecidas ganancias que le están generando las nuevas formas industriales de producción de bienes. RAYDAN, Carmelo (2013) Lo explica en una revista de historia, geografía, arte y cultura de la Universidad del Zulia.

Dentro de este estado de cosas, algunos de los factores que en particular reclaman el advenimiento de la fotografía son los siguientes: Las aspiraciones del grupo hegemónico mencionado, y también de sectores medios de la población, que bajo el influjo de la relativa democratización de la cultura que se está produciendo en ese momento, desean conocer lugares remotos, personajes prominentes y hechos importantes, a los cuales es imposible acceder directamente. El grado de desarrollo alcanzando por el saber científico, que por un lado, ya domina en forma dispersa los conocimientos que sumados producirán el hecho fotográfico, mientras que por otra parte, necesita de un instrumento auxiliar, el cual le permita registrar fenómenos que en la naturaleza o en el medio humano son difíciles de localizar o perduran poco tiempo. Y el auge que tiene la escuela filosófica del «Positivismo» durante este período, que plantea que la única vía válida para aprender la verdad es comprobando relaciones sobre



hechos objetivos; proceso éste que coincide totalmente con la praxis del incipiente oficio gráfico, que crea imágenes copiadas de realidades materiales, por medio de procedimientos físicos y químicos.

A partir del momento señalado y hasta la actualidad, la fotografía ha materializado un proceso continuo de avances técnicos y de evolución artística. Todo ello, verdadero alarde de las potencialidades creativas del hombre.

Línea de tiempo de la fotografía

- **300 a. C.** Aristóteles usa la primera cámara oscura.
- **1521.** Primera publicación sobre la cámara oscura en Europa.
- **1777.** Primer tratado sobre las sales de la plata.
- **1826.** Primeras imágenes capturadas por Niepce.
- **1839.** Se difunde el daguerrotipo.
- **1850.** Se inventa el colodión húmedo.
- **1861.** Primera fotografía a colores de James Maxwell.
- **1864.** Primer uso de flash a base de magnesio.
- **1871.** Se inventan las “placas secas”.
- **1889.** Primera película fotográfica flexible.
- **1903.** Primera placa a colores de los Lumière.
- **1920.** Primera cámara de 35mm.
- **1930.** Aparece la lámpara de flash.
- **1936.** Aparece la película de color Agfa.
- **1975.** Kodak anuncia la primera cámara digital.

2.1. SERVICIO FOTOGRAFICO

SABINA SILVA (2020), describe los tipos de servicios fotográficos de la siguiente forma:



Artística

La fotografía artística, desde sus inicios, ha estado relacionada con un aspecto subjetivo e incluso surrealista. La edición y manipulación de las fotografías es habitual en este sector. Siguiendo **líneas estéticas provenientes de la pintura**, la fotografía artística tiene muchos seguidores en el mundo del espectáculo y también en el cotidiano.

Fotografía de Arquitectura

La fotografía de arquitectura es muy demandada actualmente, y sus clientes ya no sólo diseñadores o arquitectos. A esta fotografía la caracterizan las composiciones limpias, minimalistas y geométricas.

Los fotógrafos de arquitectura buscan resaltar las características de la estructura, texturas, tonos y diseño. Así se logran fotografías dinámicas y de alto atractivo visual.

Fotografía de Autor

La fotografía de autor tiene cierto nivel subjetivo, por lo que no se puede encasillar en una u otra técnica o concepto fotográfico. Lo que más resalta en ella es la connotación artística que le otorga el fotógrafo a las imágenes que crea, por lo que estas siempre tendrán un sello personal y único.

Fotografía de Retrato

Los buenos fotógrafos retratistas logran establecer una conexión con el protagonista de la fotografía con el objetivo de captar la esencia de la persona retratada en la imagen.

Hay muchas maneras de retratar y un amplio rango de composiciones o conceptos. Lo más importante es lograr una captura que transmita emotividad y tenga profundidad, en lugar de quedar solo en lo superficial.

Fotografía Documental



La fotografía documental es uno de los tipos de fotografía más populares y con más exponentes. Se basa en **mostrar la realidad a través de los ojos del fotógrafo** con el fin de contar una historia contextualizada.

Los diversos aspectos de la vida social cotidiana suelen ser los grandes protagonistas de la fotografía documental.

Reportaje Fotográfico

Relacionado con la fotografía documental, el reportaje fotográfico se enfoca en la captura de momentos de alta importancia social o histórica. Eventos mundiales, desastres naturales, celebraciones o incluso guerras están en el catálogo de un reportero fotográfico.

Estos fotógrafos trabajan muy de cerca con las agencias de noticias en todo el mundo, por lo que sus imágenes muchas veces cobran relevancia internacional.

Fotografía Surrealista

Este es un tipo de fotografía con cierta trayectoria, pero que se ha visto reforzado actualmente con los recursos digitales de edición. En ella se hacen **composiciones arriesgadas e irracionales**.

Fotografía de Paisajes

Los paisajes fueron unos de los primeros retratados en los inicios de la fotografía y siguen siendo unos de los favoritos de los fotógrafos. La fotografía de paisajes puede ser empleada con todo tipo de fines, desde comerciales a artísticos o científicos.

Aérea



La fotografía aérea ha avanzado mucho desde sus inicios, cerca de 1858. Los drones nos han brindado nuevas posibilidades en este campo fotográfico, de una forma accesible y sencilla, mostrándonos perspectivas y escenas que antes solo podíamos imaginar.

Fotografía de Deportes

Los deportes tienen la cualidad de ser muy emocionantes, y es justamente eso lo que busca retratar la fotografía deportiva. Capturas a alta velocidad de los momentos determinantes son las que predominan. Los fotógrafos deportivos tienen su principal campo laboral en las noticias y cuentan con un flujo de trabajo constante.

Fotografía *Boudoir*

La fotografía *boudoir* se enfoca en la **captura de imágenes íntimas y románticas**, llegando incluso a la sensualidad o erotismo. Esto se hace desde una perspectiva delicada y sensible para el protagonista que el espectador puede apreciar.

Fotografía Abstracta

Al igual que la fotografía artística, la fotografía abstracta está muy relacionada con los conceptos básicos de las artes, como la pintura. Así se busca crear una composición con formas y tonos que emitan un mensaje.

Fotografía de *Stock*

La fotografía de *stock* ha cobrado mucha importancia en el mundo de la publicidad, especialmente en la era digital. Aquí se realizan fotografías de todo tipo de temáticas con el objetivo de servir como **recurso visual para fines comerciales**.

Actualmente, existen muchos bancos de imágenes en internet que ofrecen las fotografías y pagan comisiones por cada descarga. Esta es una forma sencilla de capitalizar tu trabajo de forma rápida y efectiva.



Fotografía de Alimentos

Seguramente le has tomado una fotografía a tu comida al menos una vez. Justamente de esto trata la fotografía de alimentos, aunque con una perspectiva profesional y planificada. Bien sea para clientes del sector de la alimentación, restaurantes o para *life style*, la fotografía de alimentos es altamente demandada actualmente.

Macrofotografía

Una fotografía macro nos permite **amplificar las cosas pequeñas a simple vista**. Este es un recurso básico de todo fotógrafo, pero también tiene un gran campo de acción profesional. En el área biológica o botánica, las macrofotografías son unas de las más comunes. Por eso, también se considera como fotografía científica.

En este trabajo es importante destacar que nos centraremos en lo que es la fotografía de Autor y la fotografía de paisajes, ya que el estudio fotográfico a lo largo de los años ha pasado por varios tipos de servicio fotográfico, pero cabe destacar que en la actualidad se centra especialmente a través de la connotación única que le otorga el fotógrafo en cada momento, como así también se le otorga gran espacio a la fotografía de paisajes.

Etapas del servicio profesional:

1. **Preproducción:** es donde el fotógrafo y su equipo preparan toda la logística y planifican la sesión o el evento. Incluye reuniones con el cliente, creación de la idea fotográfica, elección del vestuario y también del estilismo; realización del casting, búsqueda de localizaciones y también la elección de dónde se tomarán las fotografías, tramitación de permisos, preparación del equipo técnico y humano.



Confección de centros de mesa

- Follaje y flores de estación: ejemplo, eucalipto, alpidiptra, helechos varios, monteras de colores y tamaños variados



Accesorios para riego

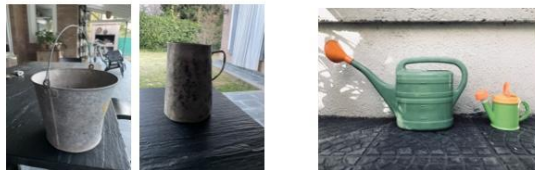


Figura 1. Elección de locación para producción. Elaboración Propia.

2. **Producción:** en esta etapa se lleva a cabo la sesión de fotos y también se pone en marcha todo lo preparado en la preproducción. Es el día clave. Comienza con el arreglo del set, la colocación de la iluminación, además de los objetos necesarios para la ambientación, la puesta de vestuario y del maquillaje, la búsqueda de los mejores encuadres y espacios dentro del lugar para tomar las fotos. Todo esto culmina en la sesión de fotos, donde el fotógrafo y su equipo utilizan todo su talento además de su experiencia para que las fotografías queden lo mejor posible.



Figura 2. Producción Bodega. Elaboración propia.

3. **Postproducción:** En esta última etapa de cualquier servicio de fotografía profesional se cierra el proyecto y por lo tanto se obtiene el resultado final. Es el momento de realizar retoques fotográficos, cambios, y también adaptaciones... Finalmente se envían o se imprimen las fotos definitivas.



Figura 3. Edición de proyectos. Elaboración propia.

2.2 Conclusión

Conocer cuáles son los diferentes tipos de fotografía es un factor fundamental para la especialización. Solo así se podrá definir el estilo personal de cada fotógrafo basado en referentes destacados y construir su propio camino.

Crear el estilo fotográfico tiene mucho que ver con los intereses de cada profesional, pero también con la salida laboral que desea. Es por esto que se puede encontrar un equilibrio explotando las habilidades de cada uno para así sacar el máximo provecho a un nivel profesional.



CAPÍTULO II

LA EMPRESA

1. EL NEGOCIO

GUSTAVO SABEZ PHOTO es una empresa comercial, que ofrece un servicio profesional y personalizado de fotografía. El estudio durante el transcurso de los años pasó por diferentes rubros, los cuales algunos de ellos fueron: fotografías en casamientos, en eventos privados, muestras de arte, etc. A partir del año 2010 su fundador (Gustavo Sabez) se especializó totalmente en el rubro vitivinícola, y desde aquel entonces hasta la actualidad el estudio dirige a todo el equipo en el mismo sentido.

Está dirigido a la industria vitivinícola nacional e internacional, con el fin de potenciar la imagen institucional de cada bodega a través de una visión artística e inspiradora con fotografías de alto nivel de calidad.

A continuación, se verá plasmada la definición de algunos conceptos que caracterizan a la empresa como tal, representando el por qué y para qué existe dicha firma y su camino a seguir.

1.2 ¿POR QUÉ SURGE LA IDEA DEL NEGOCIO?

La idea del emprendimiento surge ante la necesidad de que hoy en día la generación de una imagen institucional es indispensable para el posicionamiento de cualquier empresa en el mercado, lo es así también la visión que tiene el artista (fotógrafo) logrando valor agregado en cada toma y producción.

Si bien no todas las bodegas de la región cuentan con un departamento de marketing, deciden optar por la contratación de este servicio el cual es elegido por muchas de ellas, como así también muchas bodegas que ya cuentan con el área establecida, deciden optar también por este servicio ya que no

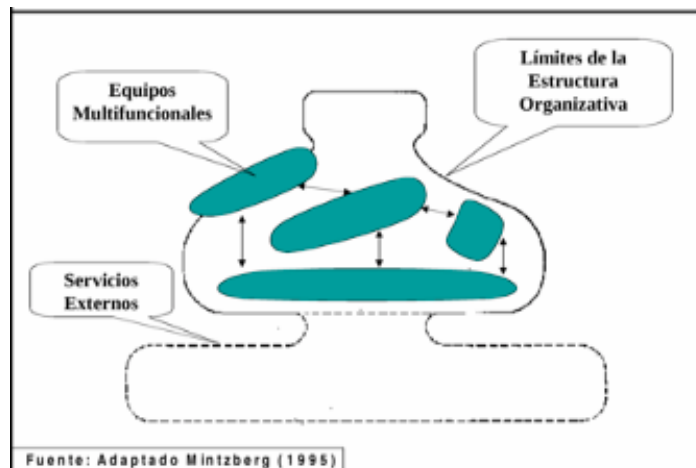


poseen todas las herramientas necesarias para la creación de contenido, como es en este caso la fotografía institucional.

Es así como se presenta el estudio GUSTAVO SABEZ PHOTO, actualmente una empresa con gran trayectoria en el mercado, con la meta de llegar a ser un estudio fotográfico de primer nivel en el cual se pueda desempeñar en el mercado nacional como internacional.

1.3 ESTRUCTURA SEGÚN HENRY MINTZBERG

Según las características nombradas anteriormente se determina que la estructura del emprendimiento es una ADHOCRACIA. Esta estructura según MINTZBERG (2001), "Se caracteriza por, sobre todo, por la forma de innovar de la misma, ya que es capaz de fusionar expertos extraídos de diferentes disciplinas en grupos de proyecto que funcionan sin tropiezos". Típicamente, su mecanismo coordinador es el ajuste mutuo, algunos de sus principales parámetros de diseño son: la descentralización selectiva, estructura orgánica, dispositivos de enlace, etc. La estructura del estudio está compuesta por 5 profesionales, los cuales son: Gustavo Sabez (Gerente general y Licenciado en Artes Visuales), dos diseñadores gráficos especializados en el rubro vitivinícola y por último dos fotógrafos auxiliares (Licenciados en Artes Visuales).



1.4 VISIÓN

Es aquello a donde se quiere llegar, lo que se quiere lograr a largo plazo. Una buena visión debe ser motivadora, clara y convincente.

La visión del estudio fue definida como:

Ser la empresa líder en fotografía profesional de la región de Cuyo, ofrecer un amplio servicio a través de tecnologías innovadoras, lo cual logre satisfacer las necesidades planteadas del cliente en cada sesión.

OCAÑA(2016) afirma que “la construcción de la identidad empresarial comienza, en la visión empresarial, la visión que posee el empresario/ estratega acerca de su negocio; ahí yace en forma de identidad esencial. Luego, esta identidad se continúa en la cultura de la organización”. (p.64)

Está basada en una visión simple donde, una sola ideología explícitamente formulada como un único postulado a cumplir (orientación, al cliente, orientación a los resultados, la calidad como único factor competitivo, etc.), sea una situación que sugiere una conducta moral clara, fácilmente asimilable por los miembros de la organización. Finalmente, la ética empresarial aparece como una imagen claramente visible y aplicable, que no confunde, que no requiere de mayores análisis porque sus



preceptos no dejan lugar a dudas. Se obtuvo un puntaje de $V= 0,70$.

1.5 MISIÓN.

Es el elemento que da la razón de ser y lo que nos hace distintos. Indica que es lo que se hace, hacia dónde se dirige el esfuerzo.

La misión fue definida como:

Ofrecer un servicio profesional, artístico y personalizado de la identidad vitivinícola de cada bodega de la Argentina como así también en el potencial mercado externo.

OCAÑA (2016) afirma que, “definir el negocio es definir la misión. Las variables que definen un negocio son:

1. Clientes.
2. Productos.
3. Ámbito geográfico.
4. Competencia.
5. Ventaja competitiva, valor empresario superior o competencia central (core competente)”. (p.127)

La misión del negocio estará enfocada a la misión abierta. Es decir, clara definición del quién y del qué del cliente y sus demandas de bienes y servicios. Convenientemente definido el negocio porque se tiene bajo permanente observación al cliente. Se obtuvo un puntaje de $V= 0,81$.

1.6 VALORES.

Son aquellos que reflejan la cultura corporativa, rigen las reglas dentro de las cuales deben colaborar los integrantes del equipo. Es importante que los valores vayan en el mismo sentido a la esencia o visión del negocio.



Los valores del estudio fueron definidos como los siguientes:

- Ética.
- Profesionalismo.
- Flexibilidad.
- Calidad.
- Mejora continua.
- Creatividad.

El compromiso con los clientes es lo esencial para seguir adelante con la empresa teniendo en cuenta siempre la ética y la moral. Finalmente, la mejora continua del estudio es indispensable, ya que siempre se apuesta en la actualización de equipos con mayor tecnología como así también en capacitaciones al personal.

1.7 CULTURA

Es importante que las organizaciones posean una cultura corporativa en el cual sus empleados actúen con espíritu de cuerpo, requisito indispensable para la competitividad empresarial ya que es uno de los determinantes de la identidad de la empresa y por lo tanto su patrón de acción estratégico. La organización tiene una cultura anticipadora; este tipo de cultura tiene su identidad orientada a la diferencia y una aceptable orientación a la eficiencia. También se destaca por un gran crecimiento grupal antes que el individual, a través de la resolución creativa de problemas y la cooperación entre los miembros, es decir existen equipos de trabajo. Se obtuvo un puntaje de $C= 0,71$.

1.8 ESTRUCTURA

La estructura organizacional está en el último lugar de las 4 variables que constituyen la identidad, pero no por eso es la de menor importancia, solo por una cuestión lógica primero se define la visión



empresarial, la misión de negocios y la cultura corporativa para dar lugar a la estructura. Es importante definir la estructura ya que consolida el aseguramiento de los objetivos de rentabilidad provenientes del proceso de negocio que desarrolla la empresa. En nuestro caso ubicamos al estudio en una estructura innovadora, ya posee una adaptación rápida al cambio planeado fomentando la creatividad permanentemente. Se obtuvo un puntaje de $E=0,83$

1.9 OBJETIVOS.

- Promover el desarrollo, permanencia y éxito a largo plazo de nuestros clientes.
- Promover el crecimiento y desarrollo personal y profesional de nuestro equipo de trabajo.
- Mantener un estrecho contacto con nuestros clientes para poder asesorarlos en distintos aspectos y obtener una retroalimentación permanente.
- Capacitar permanentemente a todo el equipo para lograr una mejora continua.

1.10 Estimación del factor de individuación:

El factor de individuación es un elemento cuantitativo, de naturaleza subjetiva el cual señala los atributos o cualidades propias de la empresa, en tanto “ser”, que se interpreta a través de una expresión numérica. Dicho factor es una medida no financiera enfocado a las actividades que generan valor en términos de identidad. A continuación, se hará un promedio ponderado de las 4 variables asociadas a la identidad (misión, visión, cultura y estructura), las cuales se representan a través de una estimación basada en el relevamiento efectuado en las áreas estratégicas de la organización. La ponderación de los distintos componentes del factor de individuación se determinó a partir de la opinión propuesta por el propietario y por el análisis de la organización, quedando de la siguiente manera:



$$Fi = 0,30 \times iV + 0,20 \times iM + 0,25 \times iC + 0,25 \times iE$$

El valor obtenido del factor de individuación (fi) será igual a:

$$fi = 0,30 \times iV + 0,20 \times iM + 0,25 \times iC + 0,25 \times iE$$

$$fi = 0,30 \times 0,70 + 0,20 \times 0,81 + 0,25 \times 0,71 + 0,25 \times 0,83$$

$$fi = 0,757$$

Este valor obtenido para una escala comprendida entre los valores 0 y 1, siendo este último el valor ideal de identidad para cualquier organización, consecuentemente si se encuentra por encima de 0,50 el resultado aparece como aceptable siendo considerado una fortaleza, por el contrario, si el valor se encuentra por debajo de 0,50 estaríamos frente a una debilidad.

Se puede concluir que el "fi" como expresión de la identidad obtenido es una fortaleza en la empresa, consideramos que se encuentra en el límite entre ser una fortaleza leve y una gran fortaleza por lo cual se pretende aconsejar a la organización para que fortalezca los componentes de la identidad y así poder acercarse aún más al valor ideal de la misma.

ANÁLISIS DE LA DIFERENCIA EMPRESARIA Y ESTIMACIÓN DEL VALOR DE SOFISTICACIÓN

Los factores de valor para generar diferencias son:

- Innovación: entendido como cambio planeado y controlado del proceso, necesita de personas con un fuerte factor de individuación orientado a una cultura provocadora.

Según Ocaña (2012:165), Hill y Jones consideran que la innovación es, quizás, la variable más importante en la generación de la ventaja competitiva.



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

Morris y Brandon (1994), citados por Ocaña (2012:167), sostienen que los esfuerzos más exitosos para el mejoramiento de los procesos se encuentran en las empresas más pequeñas.

- Coordinación: significa disponer en forma ordenada de los procesos entre sí y de las actividades de cada uno de ellos, de tal manera que los resultados de su dinámica se orienten a un fin común, para el caso, el logro de la generación de diferencias como valor.

Porter (1980), citado por Ocaña (2012:169) menciona la coordinación como una variable característica (junto con la optimización) que potencialmente puede generar diferencias en los denominados eslabones de la cadena de valor que él propone.

- Adaptación: como diferencia en valor, la adaptación debe ser entendida con relación al cliente, sea éste interno como externo (comprador). Si todo el proceso de negocio tiene como finalidad generar valor empresarial que se posicione como el valor percibido por el cliente-comprador, entonces todas las actividades de valor deben estar orientadas a adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el cliente, ya sea que la empresa los esté acompañando, anticipando o iniciando.

Concepto

Diferencia es una cualidad por la cual el producto se distingue de otro, generando un tipo de valor al consumidor que justifica la compra de ese producto y no otro, es un tipo de valor subjetivo y aparente. La diferencia es el saber “qué hacer”.

Impulsores de valor orientados a la diferenciación en la empresa:

- **Innovación:** Como innovación se adquieren nuevos equipos tecnológicos continuamente, como así también se realizan capacitaciones al personal para mejorar los procesos de trabajo y la creatividad de cada uno de ellos.



- **Mejoras:** Se intenta mejorar continuamente los procesos de la empresa para darle un valor superior, desde la preproducción audiovisual hasta las herramientas de software y contabilidad.
- **Coordinación:** Existe mucha coordinación entre todo el personal, ya que es totalmente necesaria para que el producto final esté acorde a los requisitos pedidos por el cliente, y es por esto que se utiliza permanentemente la comunicación informal entre todos.
- **Adaptación:** La adaptación es el eje central del estudio, ya que se necesita continuamente que en base al contexto y las necesidades del cliente en cada momento, la empresa haga todo lo posible para cumplir las expectativas planteadas.

Matriz de Negocio

Los elementos básicos que nos permitirán poder generar diferencias en un negocio deberán ser utilizados en las distintas áreas nombradas a continuación:

	PERSONAS	PROCESOS	RECURSOS
ADMINISTRACIÓN GENERAL			
PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL			
MARKETING			

Las actividades críticas del estudio son:

- **Administración General:** El estudio es administrado por su propio dueño, Gustavo Sabez, quien se encarga de administrar recursos tanto humanos como materiales. a su vez, también una contadora da soporte a la parte contable de la organización.



- Producción audiovisual: El estudio cuenta con dos fotógrafos más que dan soporte para ciertas actividades y un diseñador gráfico para la edición de cada proyecto.
- Marketing: Publicidad en redes sociales (Instagram y Facebook).

Actividad	Innovación	Mejoras	Coordinación	Adaptación	Valor
Administración general	El estudio no cuenta con ningún sistema informático para gestionar la contabilidad, pero se cuenta con un contador público que da soporte a la correcta administración.	Implementación de un excel ya establecido por un especialista informático para mejorar la gestión de costos.	A la hora de tomar decisiones, su dueño deja que los integrantes del estudio participen y ayuden con sus propias propuestas.	Se presta totalmente atención a los cambios en las necesidades de los clientes y empleados.	fsAG: 0,625
	Puntaje: 0,4	Puntaje: 0,6	Puntaje: 0,8	Puntaje: 0,7	
Producción Audiovisual	Se realizó la compra de nuevos equipos fotográficos, como así también la adquisición de un DRON (vehículo	Se realizan capacitaciones una vez al mes, con importantes y referentes productores del mercado para poder mejorar	En este tipo de actividades se necesita fuertemente el manejo de la coordinación entre todos los miembros,	Es muy importante para el estudio realizar controles del material que se va a	



	<p>aéreo no tripulado)</p> <hr/> <p>Puntaje:0,8</p>	<p>los procesos de trabajo.</p> <hr/> <p>Puntaje:0,7</p>	<p>pero muchas de las tareas no están debidamente ejecutadas y esto empeora la misma.</p> <hr/> <p>Puntaje: 0,3</p>	<p>entregar al cliente, para así poder satisfacer sus necesidades</p> <hr/> <p>Puntaje:0,7</p>	<p>fsPA: 0,625</p>
Marketing	<p>Se intenta innovar en diferentes formas de publicidad, ya sea por redes sociales, radio o con participación en eventos exclusivos, intentando de identificar cual es la estrategia más efectiva.</p> <hr/> <p>Puntaje: 0,7</p>	<p>Se invierte en plataformas, como es la página web oficial del estudio y diferentes plataformas.</p> <hr/> <p>Puntaje: 0,4</p>	<p>La estrategia de marketing es diseñada por su fundador, pero a su vez se realiza un trabajo en conjunto con los empleados para que opinan sobre mejoras y necesidades del mercado.</p> <hr/> <p>Puntaje: 0,7</p>	<p>Se presta mucha atención a la temporada de cosecha en nuestro país, ya que es la época mas demanda del servicio, como así también se impulsa la estrategia durante todo el año para compensar las fluctuaciones.</p> <hr/> <p>Puntaje: 0,8</p>	<p>fsM: 0,65</p>



Cálculo del factor de sofisticación

Del mapeo de actividades de valor comprendida dentro del proceso de negocio se obtuvo estos 4 factores:

- Factor de sofisticación para la actividad de valor administración general: 0,625
- Factor de sofisticación para la actividad de valor producción audiovisual: 0,625
- Factor de sofisticación para la actividad de valor Marketing: 0,65

Aplicando un promedio simple de estos 3 factores obtengo el factor de sofisticación:

$$fs = ((I + M + C + A) * \text{Actividades generadoras de valor}) / 3$$

$$fs = (fsAG + fPA + fM) / 3$$

$$fs = (0,625 + 0,625 + 0,65) / 3 = 0,63$$

Se llega a la conclusión de que el estudio GUSTAVO SABEZ PHOTO tiene un factor de sofisticación levemente por encima de la media que se traduce como una diferenciación en cuanto a su marca percibida por sus clientes.

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA EMPRESARIA Y ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE OPTIMIZACIÓN

Eficiencia es la habilidad que posee la empresa para utilizar sus recursos al menor costo posible, y generar la máxima productividad con los recursos disponibles. Es el tercer elemento determinante para la generación de valor. La eficiencia señala el “cómo hacer” al más bajo costo posible.

Estimación financiera

El factor de optimización se obtiene a partir del análisis de los recursos. La expresión que se expone a continuación señala la eficiencia para generar ingresos por cada peso de costo consumido:

$fo = CT/IT$, donde CT son los costos totales e IT son los ingresos totales.



$$f_o = 175000/250000 = 0,7$$

Estimación no financiera

La escala en el factor de optimización será inversa al factor de individuación y al factor de sofisticación, dado que este último es una estimación de los costos en relación con los ingresos, será aceptable o razonable mientras más próximo esté a cero. Primero se debe haber determinado el proceso de negocios como una desagregación en actividades de valor. En segundo lugar, para actividad de valor se debe determinar cuál es la medida de valor en términos de costos, para señalar un desempeño eficiente-aceptable.

Categorías de Costos

- Costos Estructurales: Están relacionados con la escala y la experiencia y por lo tanto con el costo del producido por cada actividad de valor.
- Costos Ejecucionales: Dependen de la destreza del personal en la utilización eficiente de los recursos disponibles.

Mapeo de actividades

Actividad	Costo estructural	Costo ejecucional personas	Costo ejecucional procesos	Valor
Administración general	Bajo (0,2)	Medio (0,5)	Medio (0,5)	0,4
Producción audiovisual	Alto (0,6)	Alto (0,6)	Medio (0,5)	0,56



Marketing	Bajo (0,2)	Medio (0,5)	Alto (0,7)	0,46
------------------	------------	-------------	------------	------

Factor de optimización para la actividad de valor Administración General: 0,4

Factor de optimización para la actividad de valor Producción audiovisual: 0,56

Factor de optimización para la actividad de valor Marketing: 0,46

Aplicando un promedio simple a los tres coeficientes anteriores se obtiene que el factor de optimización es:

$$fo = (foAG + foPA + foMK) / 3$$

$$fo = (0,4 + 0,56 + 0,46) / 3$$

$$fo = 0,47$$

Cálculo del Resultado del valor empresario

La posición ideal para la empresa será cuando el factor de individuación y el factor de sofisticación sean iguales a 1, mientras que el factor de optimización sea igual a 0. Para el cálculo del Valor Empresario de la empresa analizada se utilizarán los distintos factores previamente calculados.

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

$$Ve = 0,773 \times (0,63 - 0,47)$$

$$Ve = 0,123$$



Conclusión:

Este valor obtenido para una escala comprendida entre los valores 0 y 1, siendo este último el valor ideal de valor empresario para cualquier organización, consecuentemente si se encuentra por encima de 0,50 el resultado aparece como aceptable siendo considerado una fortaleza, por el contrario, si el valor se encuentra por debajo de 0,50 estaríamos frente a una debilidad. El valor obtenido es cercano al 0 y no al 1, esto quiere decir que el estudio se encuentra en una posición delicada, pero con altas posibilidades de mejorar, esto es porque el estudio no tiene una estructura definida y lo cual genera que aumenten los costos de forma exponencial en determinados momentos. Se concluye que esta tiene que intentar reevaluar sus debilidades y convertirlas en fortalezas, mientras que sus fortalezas deben ser sostenidas.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL SECTOR

1. EL SECTOR DE NEGOCIOS

OCAÑA (2016), afirma que el sector de negocios es:

“Un conjunto de relaciones económicas y transacciones comerciales entre empresas que se encuentra en niveles complementarios”

“Un conjunto de organizaciones públicas y privadas, más o menos jerarquizadas, que dirigen la coordinación de las operaciones técnicas y las transacciones comerciales relativas de un negocio en cuestión”. (p.237)



1.2 ¿QUÉ SIGNIFICA ANALIZAR EL SECTOR?

OCAÑA (2016), concluye que, “La correcta identificación del sector de negocios y comportamiento de las variables intervinientes en él, le permitirá a la empresa entender bajo qué contexto inmediato realizará su proceso de negocios para hacerlo superior al de la competencia.” (p.242)

1.3 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL ANÁLISIS DEL SECTOR?

El estudio de la composición del sector de negocios es importante porque le permitirá a la empresa establecer un diagnóstico sobre el potencial comportamiento de las variables que la componen y así, de esa manera, planifica su propia estrategia a fin de lograr sus objetivos.

Es importante aclarar que el análisis sectorial no es lo mismo que un análisis de mercado. El análisis sectorial ayuda a que la empresa pueda elaborar su plan de negocios. Este plan ayudará a superar a los competidores y enfocarse en un segmento específico, para servirlo mejor.

También “le permitirá tener un panorama del estado de competitividad en que se encuentra la industria, ya sea que en la empresa se encuentre compitiendo en el, o bien que desee entrar a competir”. (OCAÑA, 2016)

1.4 ¿QUÉ HERRAMIENTAS SE UTILIZAN PARA EL ANÁLISIS?

A continuación, se realizará un análisis del sector teniendo en cuenta el modelo de ciertos autores entre ellos Albert S. Humphrey con un análisis FODA y Hugo Ocaña con un análisis de variables y atractivo del sector.

En el modelo de Ocaña las variables analizadas se dividen en tres niveles:

- N:1 (primarios) tales como clientes, empresa bajo análisis y competencia.
- N:2 (secundarios) proveedores, posibles nuevos ingresantes, productos sustitutos, distribuidores, actores estatales y no estatales.
- N:3 (terciarios) entre ellas variables económicas, legales, tecnológicas, demográficas, políticas y globales.



Estos tres niveles señalan el grado de importancia que poseen sus variables y sus impactos en los objetivos de la empresa. Las variables de primer nivel son las que poseen un impacto directo y de mayor importancia, mientras que las de tercer nivel se convierten incontrolables para la empresa, en medida que sobre ellas no se puede ejercer ningún control a fin de corregir sus comportamientos cuando no les sean favorables para sus objetivos.

Estas variables mantienen vínculos o contacto entre sí con el fin de lograr una forma de relación activa al análisis del sector manteniendo la totalidad estructural (p.241).

A continuación mostraremos la escala de valores utilizada y sus respectivas consideraciones:

1. NADA ATRACTIVO.
2. POCO ATRACTIVO.
3. MEDIANAMENTE ATRACTIVO
4. MUY ATRACTIVO.

Al final del análisis de cada variable, se determina el valor total del sector sumando y realizando un promedio de los valores de cada una de ellas. Si el valor final es mayor a 3 se considera un sector favorable en el cual existe más oportunidades que amenazas; si el valor final es menor a 3 se considera un sector desfavorable con más amenazas que oportunidades; y si el valor final es igual a 3 el sector está equilibrado por lo cual las oportunidades son iguales a las amenazas.

1.4.1 Análisis de variables

VARIABLES DE NIVEL 1

CLIENTES: **Clientes Actuales:**

Tamaño del mercado: El tamaño de mercado es mediano ya que actualmente abarca una zona regional y la capacidad de cobertura de la empresa es relativamente pequeña.

Crecimiento del mercado: El sector se encuentra en ciclos estacionales y picos de aumento.



Elasticidad de la demanda: la demanda es medianamente elástica debido a que las bodegas que requieren fotografías para ilustrar sus redes sociales o actividades requieren el servicio permanentemente, como así también si no tienen su propio departamento de marketing no les queda alternativa a contratar el servicio de fotografía.

Propensión al gasto o consumo: Al tratarse de un tipo de servicio que no es esencial, muchas personas están dispuestas a prescindir de él en caso de optar por ahorrar, pero también cabe destacar que la promoción y la publicidad es fundamental en cualquier empresa para la venta de sus productos.

Poder Adquisitivo: El poder adquisitivo del segmento al que va destinado este producto es medio, alto.

Clientes Potenciales:

Costo de cambio a la competencia de los clientes: BAJO. Hoy en día existen muchos estudios fotográficos con el que se compite directamente, esto hace que las que no se tengan preferencias con ninguno en específico, ya que todos prestan los mismos servicios y los precios se mantienen en el promedio general.

Demanda de servicios: por más que la principal actividad de la empresa es brindar un servicio profesional, este está ligado netamente a resolver necesidades que plantea el cliente a futuro.

Sensibilidad a la marca: Hoy en día es baja. La empresa tiene como objetivo alcanzar en un futuro lograr una alta sensibilidad a la marca.

Tamaño de los clientes potenciales: Existen muchos clientes en el mercado que actualmente adquieren el servicio con otros estudios de fotografía importantes.

Sensibilidad a los criterios de señalamiento: BAJA. El estudio no cuenta con criterios de señalamiento muy fuertes, ya que las acciones de publicidad y posicionamiento no están utilizadas de forma correcta.

Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa: BAJO. Como mencionamos anteriormente los servicios ofrecidos por los estudios fotográficos hoy en día son muy parecidos, esto hace que no existan preferencias exclusivas con ninguno de ellos, podemos decir que este cambio no es algo imposible por lo que hay que saber diferenciarse y ofrecer un valor agregado distinto al de la competencia. Desde este punto de vista, se considera como favorable para la empresa, ya que puede tener mayor cantidad de clientes potenciales.



Fidelización a la competencia: En tipo de servicio no existe tanto la fidelización de marca ya que son servicios que cada cliente va a ir eligiendo la marca preferente según su calidad-precio.

Tabla 1

VARIABLES DE NIVEL 1

Puntaje	Apreciación
1	Nada atractivo
2	Poco atractivo
4	Atractivo
5	Muy atractivo

VARIABLES DE NIVEL 1

Variables del nivel 1						
Clientes						
Variable	Tipificación	1	2	4	5	Valor
Clientes actuales (condiciones de la demanda)						
Tamaño del mercado	chico			X		4
Crecimiento del mercado	medio - alto			X		4
Elasticidad de la demanda	medio		X			2
Propensión al gasto	medio			X		4



Poder adquisitivo	medio - alto				x	5
Clientes actuales (relación con la empresa)						
Costo de cambio a la competencia	bajo		X			2
Demanda de mayores servicios para mantener la fidelización	media - alta				X	2
Sensibilidad a los criterios de señalamiento	baja		X			5
Sensibilidad a las marcas	baja		X			2
Clientes potenciales y su relación con la competencia						
Tamaño de los clientes potenciales	media		X			2
Costo de cambio de los clientes de la competencia a la empresa analizada	bajo				x	5
Grado de fidelización de los clientes con la competencia	bajo - medio				X	4
Valor final						3,42

Nota. Recuperado de Dirección estratégica de los negocios. (OCAÑA, 2016, p.307)



EMPRESA:

Empresa-clientes actuales (canales de distribución):

Debido a que el servicio se presta directamente al consumidor final no corresponde analizar esta variable.

Empresa clientes-competencia (rivalidad competitiva):

Número de competidores importantes: MEDIO - ALTO. Hoy en día se cuenta con un número mediano de competidores, pero que a la vez está creciendo día a día.

Homogeneidad de las empresas: Se presenta un alto nivel de homogeneidad entre los distintos estudios fotográficos que se desarrollan en la actualidad, por lo que hace que el sector se convierta en poco atractivo por estas características.

Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda: Como anteriormente nombramos que la empresa se encuentra con ciclos estacionales y picos de aumento, no hay una tendencia definida a la oferta y la demanda, es por esto que la situación es muy cambiante.

Crecimiento de la industria: Hoy en día estos mercados se consideran que están en pleno auge, ya que la necesidad de generar contenidos en las empresas ya sea tanto en redes sociales como en paginas webs, es cada vez mayor. Esto es considerado favorable para el sector.

Costo de cambio: El cambio a la competencia no es difícil, ya que hoy en día existen muchos estudios con similares servicios y esto hace que no existan preferencias por ninguno, también cabe destacar que el principal motivo que fomenta el estudio es generar una relación a largo plazo con cada cliente a través del servicio que se brinda en función de la relación precio - calidad, es por esto que la intensidad competitiva del sector es MEDIA.

Diferenciación de procesos y servicios: El estudio fotográfico cuenta cada vez más con tecnología de punta para siempre generar un valor agregado en cada sesión. Hace un año se incorporó la filmación aérea a través de un DRON (vehículo aéreo no tripulado) y su capacitación correspondiente, esto permitió expandir los servicios del estudio.



Tabla 2

VARIABLES DE NIVEL 1

VARIABLES DE NIVEL 1

Variables del nivel 1						
Variable	Tipificación	1	2	4	5	Valor
EMPRESA						
Empresa/clientes/competencia						
Rivalidad competitiva						
Número de competidores importantes	medio - alto			X		4
Homogeneidad de las empresas	alto		X			2
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	Elástica	x				1
Crecimiento de la industria	medio			X		4
Costo de cambio	medio		X			2
Diferenciación de procesos y servicios	medio- alto			X		4
Valor final						2,83

Nota. Recuperado de Dirección estratégica de los negocios. (OCAÑA, 2016, p.308)

COMPETENCIA:

Empresa competencia:



Políticas de precios del competidor: Las variaciones en las políticas de precios son bastantes amplias, ya que no se cuenta con un ente regulador que determine márgenes y los precios se fijan de acuerdo al posicionamiento de cada estudio en el mercado, esto hace que el sector sea más variable.

Capacidades de los competidores más importantes: Las capacidades de los competidores pueden ser importantes, pero nunca van a ser algo totalmente inalcanzable. Estas capacidades pueden ser tales como: acceso a equipamiento tecnológico de última generación, capacitaciones específicas en el rubro, software especializados de edición, etc.

Diferencias y eficiencias aportadas por los competidores: Las diferencias y eficiencias aportadas por los competidores son importantes, ya que cada estudio fotográfico se distingue de acuerdo al tipo de tecnología con que cuenta y esto se demuestra en el servicio brindado.

Detección de fortalezas y debilidades de los competidores: Las fortalezas y debilidades de los competidores son similares a las que la empresa posee, cabe destacar que cada estudio se capacita de acuerdo al nicho que pretende alcanzar.

Tabla 3

Variables de nivel 1

Variables del nivel 1						
Variable	Tipificación	1	2	4	5	Valor
COMPETENCIA						
Acciones competitivas (empresa-competencia)						
Políticas de precios del competidor	Alto		X			2
Capacidades de los competidores más importantes	bajo			X		4
Diferencias y eficiencias aportadas por los	alto		X			2



competidores						
Detección de fortalezas y debilidades de los competidores	medio			X		4
Valor final						3

Nota. Recuperado de Dirección estratégica de los negocios. (OCAÑA, 2016, p.308)

Variables de nivel 2

PROVEEDORES:

Número de proveedores importantes: BAJO. Es una variable muy complicada en el sector, ya que los proveedores por ejemplo de insumos tecnológicos hay muy pocos en el mercado y es por esto que el poder que tienen ellos es más alto, el recurso humano es un factor muy importante ya que los que están disponibles hoy en día y aptos para poder trabajar en el rubro también son escasos y hay mucha competencia entre ellos. Podemos concluir que debido a estos factores el sector no se encuentra estable.

Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor: MEDIO. Como mencionamos anteriormente, el acceso a los insumos tecnológicos está muy limitado y por ende la disponibilidad de sustitutos se hace muy difícil.

Importancia del producto del proveedor en el producto final: El estudio proporciona principalmente un servicio, y es por esto que el producto final no está ligado 100 por ciento al producto del proveedor, por lo cual es beneficioso para este mercado.

Tabla 4



VARIABLES DE NIVEL 2

VARIABLES DEL NIVEL 2						
Variable	Tipificación	1	2	4	5	Valor
PROVEEDORES						
Número de proveedores importantes	bajo		X			2
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	medio			X		4
Importancia del producto del proveedor en el producto final	bajo				x	5
Valor final						3,66

Nota. Recuperado de Dirección estratégica de los negocios. (OCAÑA, 2016, p.311)

Posibles Nuevos Ingresantes:

Acceso a nueva tecnología: Como sabemos, la situación del país no es favorable para las importaciones de tecnología de punta, es por esto que el estudio pasó por muchas etapas y ya pudo cubrir gran cantidad de equipamiento, pero contrario es el caso para posibles nuevos ingresantes.

Requerimientos de capital: Para poder entrar en este sector si es necesaria una gran inversión en inversiones de capital lo que sería tecnología (cámaras fotográficas, computadoras, software, etc) pero esto puede verse contrarrestado en lo que sería por ejemplo: infraestructura, ya que actualmente todos los que trabajan tienen la posibilidad de hacerlo en sus mismas casas (trabajo remoto).

Diferenciación del producto: ALTO. El servicio que se ofrece a cada cliente termina siendo una producción exclusiva para cada uno, como así también la creatividad que se utiliza en cada proyecto es diferente de las demás.



Tabla 5

Variables de nivel 2

Variables del nivel 2						
Variable	Tipificación	1	2	4	5	Valor
POSIBILIDAD DE NUEVOS INGRESANTES						
Acceso a nueva tecnología	bajo-medio		X			2
Requerimientos de capital	medio			X		4
Diferenciación del producto	alto				x	5
Valor final						3,66

Nota. Recuperado de Dirección estratégica de los negocios. (OCAÑA, 2016, p.312)

Productos sustitutos:

Disponibilidad de sustitutos cercanos: MEDIO. Existen servicios sustitutos, pero no todos cumplen con las mismas características y cada estudio está preparado de forma diferente. Por ejemplo: agencias de marketing digital tienen la posibilidad de realizar el trabajo de los estudios fotográficos, pero estos mismos están más especializados en el rubro que nos encontramos.

Costo de cambio para el usuario: ALTO. Como mencionamos anteriormente, el estudio cuenta con la ventaja competitiva de ofrecer un servicio con la relación precio - calidad muy conveniente a la cartera de clientes y es por esto que el costo de cambio para el usuario es alto.



Tabla 6

Variables de nivel 2

Variables del nivel 2						
Variable	Tipificación	1	2	4	5	Valor
PRODUCTOS SUSTITUTOS						
Disponibilidad de sustitutos cercanos	medio			X		4
Costo de cambio para el usuario	alto				X	5
Valor final						4,5

Nota. Recuperado de la Dirección estratégica de los negocios. (OCAÑA, 2016, p.313)

VARIABLES DE NIVEL 3

ENTORNO:

SOCIOCULTURAL:

Costumbres: como bien sabemos el contexto vitivinícola es muy importante en nuestra provincia y es por esto que por ejemplo en época de cosecha el trabajo del estudio fotográfico aumenta mucho más, ya que las bodegas quieren mostrar el proceso productivo, la materia prima (VID), el producto y demás. Esta tradición también se demuestra en la fiesta de la vendimia a la cual la Provincia hace reconocimiento Nacional.

Moda: Mendoza hoy en día es un destino que está “de moda”, principalmente con el auge del turismo del vino, y visitas a bodegas. También hay que remarcar la trascendencia internacional que se le ha



dado a la época de vendimia, creando un aumento en la demanda de servicios que exploten las virtudes de la provincia.

Crecimiento demográfico: se muestra un aumento considerable, debido a tasas de natalidad más elevadas, y mayor migración de familias de otras provincias que han venido a trabajar a la industria del vino, del comercio, entre otras. Un crecimiento de esta naturaleza ha favorecido al rubro en términos de ampliación de su cartera de clientes y expansión del consumo.

ECONÓMICO:

Desempleo: ALTO. El desempleo es muy alto en la Argentina ya que el país se encuentra en recesión, las empresas ganan menos de lo esperado debido a que los impuestos son muy altos, por lo tanto contratan menos gente para que trabaje. Se considera una cadena ya que al haber una tasa de desempleo alta, no hay trabajo, no hay ingresos y el consumo de la sociedad disminuye. Se estima que actualmente hay más de 2,5 millones de personas desocupadas en el país, con una tasa de desempleo del 13,1%. (GIL VIDAL, 2019)

Inflación: ALTA. Una de las causas de una alta inflación en Argentina es que se gasta más de lo que se recauda, es decir el gasto público es muy grande. Se espera que la tasa de inflación de Argentina llegue a un 40% debido a la pandemia del COVID-19 y sus consecuencias negativas tanto en la sociedad como en la economía del país. (REUTERS, 2020)

Expectativas sobre el tipo de gobierno: BAJO. Esto está muy relacionado a la variable analizada anteriormente. Argentina cada día es más volátil, se encuentra con mayores impuestos y no se quiere que el empresario crezca y genere ingresos.

Incertidumbre y expectativas sobre la economía: ALTO. Hoy en día no se sabe que va a suceder con la economía de la Argentina, es muy difícil poder determinar su futuro. Las expectativas no son buenas.

TECNOLÓGICO:

Los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entradas, los niveles mínimos para producir eficientemente e influir en la decisión de si producimos directamente o contratamos con terceros. Pero también en las industrias donde los cambios tecnológicos se dan con mucha velocidad, es difícil para



las empresas adoptar estos cambios al mismo ritmo debido al costo y a la disponibilidad de mano de obra calificada.

Además se deben tener en cuenta los cambios tecnológicos que ocurren continuamente, las oportunidades para innovar, altos presupuestos en investigación y desarrollo y la regulación del uso de la tecnología. El uso de la tecnología tiene que ser de forma responsable teniendo en cuenta que los productos deben ser los apropiados para el consumo.

El estudio debe estar al tanto de las nuevas tecnologías de información y comunicación, y en la medida de lo posible incorporarlas, ya que estas van a permitir un mejor desarrollo de la gestión del negocio y un mejor servicio al cliente.

En relación a la comunicación con los clientes y proveedores, es muy interesante el aporte que puedan brindar al negocio las tecnologías de avanzada. En este orden, Internet es una herramienta crucial a la hora de mejorar las comunicaciones con nuestros clientes, de manera tal de estar informados acerca del seguimiento del servicio realizado, como así también las aplicaciones que se utilizan para la edición.

POLÍTICO-LEGAL:

Presión tributaria: ALTO. La presión fiscal llegará este año a su mayor nivel desde 2015, como resultado de la introducción del Impuesto PAIS sobre las compras de dólares, el aumento en las alícuotas de retenciones a las exportaciones y en Bienes Personales, entre otros tributos. El peso de los impuestos llegará así a rozar el 30% del producto, interrumpiendo cuatro años de caída. (INFOBAE ECONÓMICO, 2020)

Estabilidad Política: BAJA. El gobierno de Argentina no cuenta con estabilidad política debido a que en cada elección presidencial el gobierno cambia de derecha a izquierda y viceversa, los pensamientos son totalmente distintos.



VARIABLES DE NIVEL 3

VARIABLES DEL NIVEL 3						
Variable	Tipificación	1	2	4	5	Valor
ENTORNO SOCIOCULTURAL						
Moda	ALTO				x	5
Costumbres	ALTO				x	5
Crecimiento demográfico	Medio - Alto			X		4
ENTORNO ECONÓMICO						
Desempleo	ALTO		x			2
Inflación	ALTO		x			2
Expectativas sobre el tipo de gobierno	BAJO		x			2
Incertidumbre y expectativas sobre la economía	ALTO	x				1
ENTORNO TECNOLÓGICO						
Requerimientos de capital	ALTO		X			2
ENTORNO POLÍTICO-LEGAL						
Presión tributaria	ALTO	X				1
Estabilidad política	BAJO		X			2
Valor final						2,6

Nota. Recuperado de la Dirección estratégica de los negocios. (OCAÑA, 2016, p.314)



TOTAL VARIABLES NIVEL 1: $3,08 \times 0,40 = 1,23$

TOTAL VARIABLES NIVEL 2: $3,94 \times 0,30 = 1,18$

TOTAL VARIABLES NIVEL 3: $2,6 \times 0,30 = 0,78$

TOTAL ATRACTIVO DEL SECTOR= 3,19

- El sector se presenta como atractivo, esto significa que existen más oportunidades que amenazas.

1.4.2 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio o, incluso, de algún proyecto específico. Si bien, por lo general, se usa muchísimo en pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro, empresas grandes y otras organizaciones; el análisis FODA se puede aplicar tanto con fines profesionales como personales.

El análisis FODA es una herramienta simple y, a la vez, potente que ayuda a identificar las oportunidades competitivas de mejora.

- **Fortalezas:** Son los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos
- **Debilidades:** Es aquello que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- **Oportunidades:** Son las condiciones externas favorables que nos ofrece el entorno. Estas deben ser aprovechadas para poder avanzar con éxito.
- **Amenazas:** Es lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente.



A Continuación, representaremos a cada una de ellas a través de la empresa en análisis:

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Gran posicionamiento en el mercado fotográfico❖ Servicio de calidad❖ Equipamiento tecnológico de última generación❖ Mejora continua del servicio al cliente❖ Visión sólida en la comunicación visual	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">❖ No se tiene en cuenta los precios estandarizados ni regulados❖ Falta de publicidad institucional❖ Falta de una estructura empresarial definida❖ Procesos de trabajo poco definidos❖ No cuenta con pagina web
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Expansión del mercado vitivinícola❖ Avances tecnológicos permanentes❖ Apertura de una agencia de marketing digital como nueva unidad de negocio❖ Facilidad y agilidad en la comunicación a través de redes sociales	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Aumento de competidores con el transcurso del tiempo❖ Inestabilidad en la economía❖ Creciente uso de celulares para la toma de fotografías espontáneas❖ Valor internacional de equipos tecnológicos.

Figura 4. FODA. Elaboración propia.



CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Según OCAÑA (2016) “el sector de negocios, para poder analizarlo en función del atractivo del sector y de las potenciales oportunidades y amenazas que de él puedan surgir, se lo debe estudiar a partir de la dinámica que presenta por diversos aspectos, entre ellos:

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

1. SEGMENTO DE LA INDUSTRIA

Es necesario identificar el segmento de negocios que compite la empresa para tener en claro, no solamente el comportamiento de las variables que componen el sector, sino también quienes son los competidores más cercanos, ciclo de vida en que se encuentra el sector y, en definitiva, cuál es la posición competitiva que ocupa o debería ocupar la empresa bajo análisis.

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

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



A continuación, se podrá ver en qué sector se encuentra la empresa en estudio:

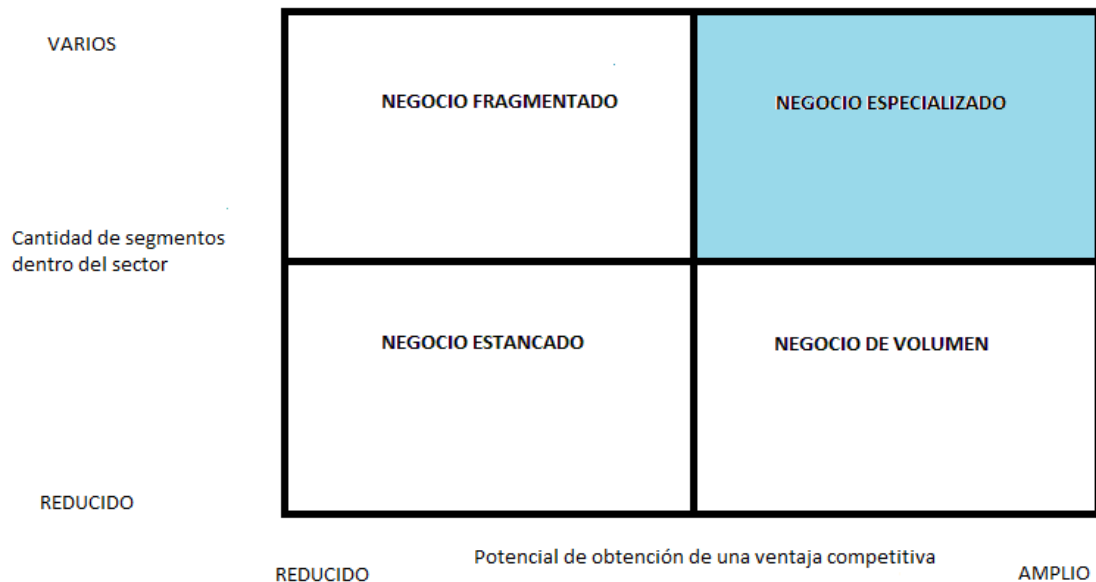


Figura 5. Sector de negocio. Recuperado de Dirección estratégica de los negocios. (OCAÑA, 2016, p.379)

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

El criterio para determinar la mayor o menor posibilidad de encontrar segmentos de clientes específicos dentro del sector de análisis, está dado por las percepciones del cliente respecto del producto ideal para satisfacer sus necesidades. Si el valor percibido se orienta hacia la diferencia de



los atributos del producto, entonces el cliente posee una importante sensibilidad a la diferenciación y, en ese caso, potencialmente se pueden encontrar y hasta crear segmentos de clientes específicos para desarrollar negocios. Si, por el contrario, el valor percibido está fuertemente vinculado al precio diremos que la sensibilidad al precio es muy elevada y, entonces, las posibilidades de detectar o crear nuevos segmentos son limitadas.

El estudio Gustavo Sabez Photo el valor del cliente se orienta a la diferenciación que se pretende en cada toma y en cada producción a través de la creatividad del fotógrafo, es por esto que la cantidad de segmentos es importante.

El potencial de obtención de una ventaja competitiva: se encuentra en directa relación con las competencias, capacidades y habilidades de la empresa. Cualquiera de las actividades de valor dentro del proceso de negocio son potencialmente fuentes de generación de valor.

En este aspecto el estudio cuenta con capacidades suficientes para la realización del servicio, ya que todos los empleados que trabajan actualmente tienen estudios realizados en el rubro gráfico, como así también las habilidades creadas por todos los años de trayectoria en el mercado es muy destacable para la empresa.

Para concluir, podemos decir que el estudio se encuentra en un sector especializado ya que por más que hoy en día existen muchos estudios fotográficos, el estudio Gustavo Sabez Photo se focaliza en el nicho de la vitivinicultura, los márgenes de rentabilidad son altos debido al dominio del sector, también cabe aclarar que no hay que desestimar que se debe mejorar la posición en los costos dentro del segmento específico, ya que hay una intensa rivalidad competitiva.

2. GRUPOS ESTRATÉGICOS

Otra de las variables a tener en cuenta para analizar la dinámica del sector de negocios es el grupo estratégico al que pertenece la empresa

Según OCAÑA (2016), se entiende como grupo estratégico al “conjunto de empresas que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas y se caracterizan por:



- Poseer características de negocios similares (en infraestructura, línea de productos, capacidades comerciales y financieras, utilización de recursos humanos, ubicación, cantidad de empleados, calidad de bienes y servicios, tecnología empleada, cantidad de sucursales).
- Poseer estrategias de negocios similares (imagen de la marca, amplitud de la línea de producto, precio del producto, diferencias, cantidad de intermediarios, cobertura de mercado, publicidad, marketing)
- Competir sobre bases afines.

La correcta identificación del grupo estratégico en el que compite la empresa le permite en primer lugar identificar al competidor más cercano para poder compararse a los fines de identificar sus propias fortalezas y debilidades, y en segundo lugar determinar claramente sobre qué bases debe identificar el segmento de negocios que se trate y las barreras de movilidad con las que se maneje” (p.291).

Las variables a utilizar en estos mapeos serán aquellas que están vinculadas directamente con los criterios de identificación, es decir: La adaptación, precio, la tecnología empleada, cantidad de empleados, el nivel de ventas y los contenidos de valor en redes sociales.

Los competidores a analizar son: Buda productora, Mimesis filmworks, Anonimo films, Encender.

A continuación se refleja el mapeo teórico de los grupos estratégicos existentes entre esas variables y esas empresas:

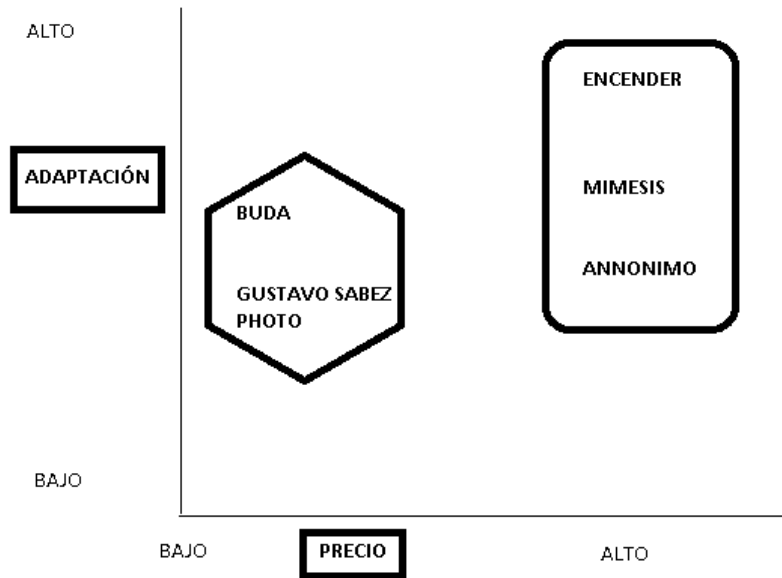


Figura 6. Análisis de las variables adaptación y precio de producto de distintas empresas para la definición de grupo estratégico de la empresa en cuestión. Elaboración propia.

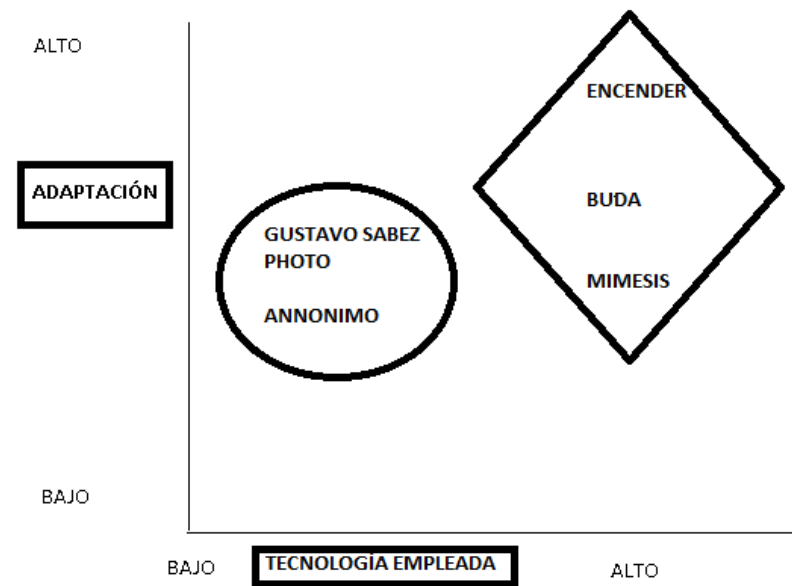


Figura 7. Análisis de las variables adaptación y tecnología empleada de distintas empresas para la definición de grupo estratégico de la empresa en cuestión. Elaboración propia.

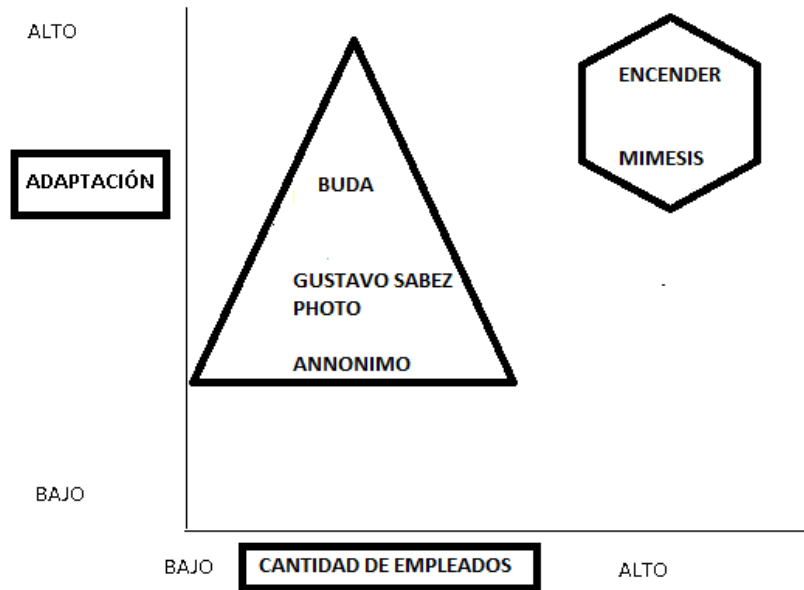


Figura 8. Análisis de las variables adaptación y cantidad de empleados de distintas empresas para la definición de grupo estratégico de la empresa en cuestión. Elaboración propia.

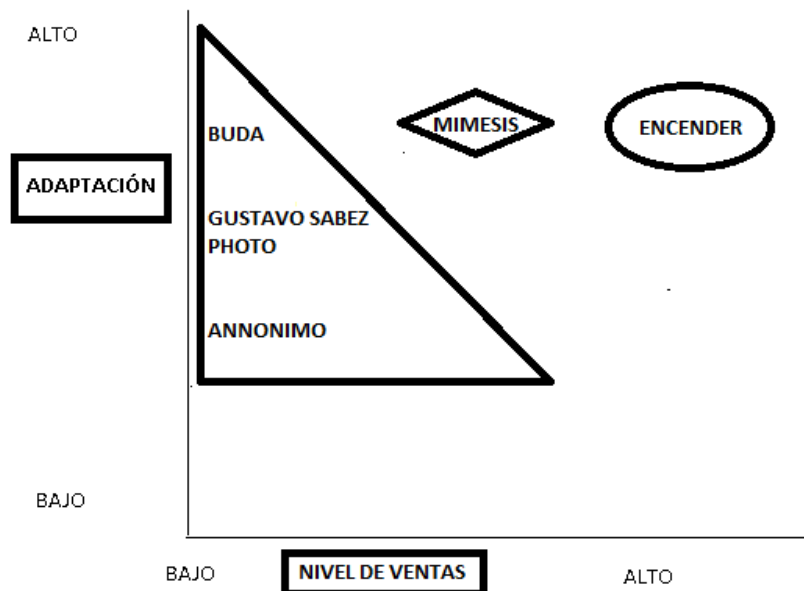


Figura 9. Análisis de las variables adaptación y nivel de ventas de distintas empresas para la definición de grupo estratégico de la empresa en cuestión. Elaboración propia.

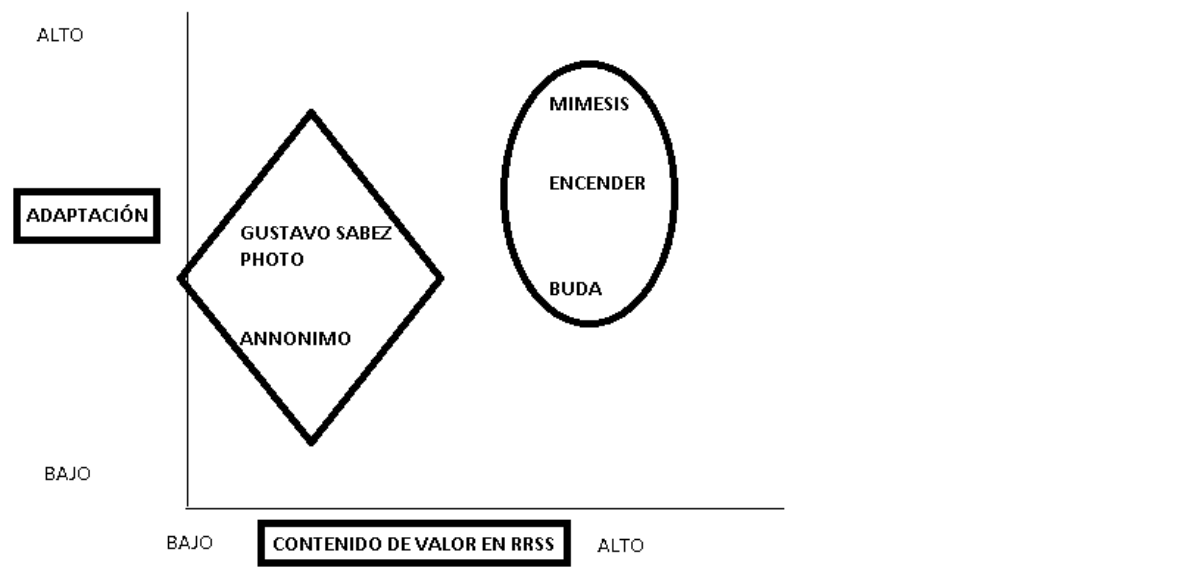


Figura 10. Análisis de las variables adaptación y contenido de valor en redes sociales de distintas empresas para la definición de grupo estratégico de la empresa en cuestión. Elaboración propia.

En resumen podemos decir que la competencia directa de GUSTAVO SABEZ PHOTO es BUDA productora debido a que las características estructurales de ambas son similares, como así también comparten la mayor cantidad de variables. Se realizarán varios tipos de acciones respecto a su posición en el mercado las cuales serán, reafirmar la posición dentro de su grupo tratando de buscar el valor diferencial con esta competencia, como así también cubrir vacíos que no estén ocupados por grupos estratégicos a través de nichos específicos. Estas van a depender de las barreras de movilidad existentes dentro y fuera del grupo estratégico.



A partir de este análisis se podrá identificar el comportamiento de los competidores, conociendo su estrategia y responder a ella.

3. CICLO DE VIDA DEL SECTOR

Según OCAÑA(2016), “El ciclo de vida de un sector de negocio o sector industrial está en directa relación con el ciclo de vida del producto, pero, a diferencia de éste, en el ciclo de vida de los negocios el análisis de cada etapa va más allá de las implicaciones del marketing que tiene el ciclo de vida del producto, para internarse en el comportamiento estructural del sector y sus fuerzas competitivas, sin embargo, las etapas comprendidas en ambos ciclo de vida son semejante”(p.298)

Elas son:

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

El estudio se encuentra en un sector de negocio maduro, cuyo crecimiento es bajo. La rivalidad competitiva es muy alta por la gran cantidad de competidores y cada vez son más los nuevos ingresantes, es por esto que se tiene que buscar una gran diferenciación en cuanto al servicio otorgado en cada producción, la actualización de tecnología, el fomento en la capacitación del personal y la adaptación al cliente.

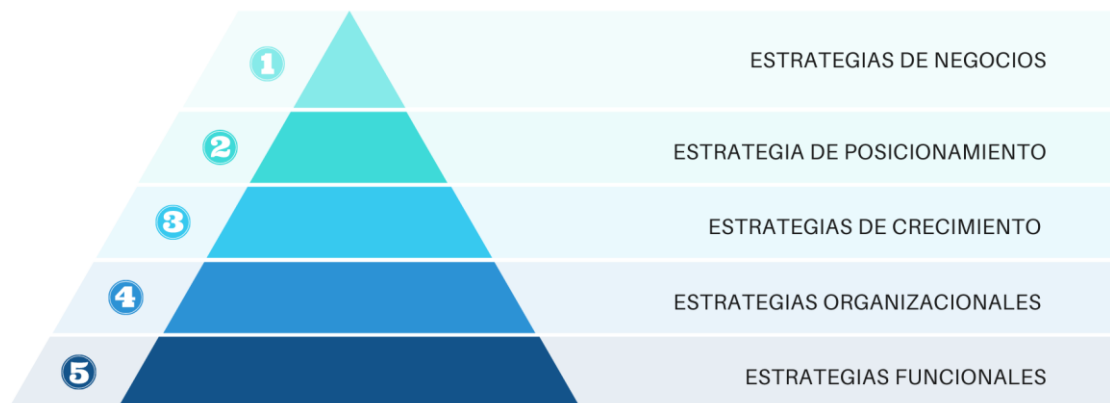
Además, como sabemos, se considera que en este sector el poder de negociación de los proveedores y distribuidores suele ser bajo.



CAPÍTULO V

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Hugo Ocaña en su libro “**Dirección estratégica de los negocios**” plantea diferentes niveles de formulación de estrategias. Las mismas, según el autor, deben ser planteadas bajo el orden establecido en la siguiente pirámide, iniciando en la punta y terminando la formulación en su base, la cual es el sostén de la organización.



Analizaremos cada una de las estrategias enfocadas en el negocio planteado.



1. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Esta primera estrategia a plantear se encuentra relacionada con el valor que se le ofrecerá al cliente y, de esta manera determinará cuál será la posición competitiva de la empresa dentro del sector de negocios.



Figura 11. Estrategias competitivas o de negocio. Recuperado de Dirección estratégica de los negocios. (OCAÑA, 2016, p.379)

Enfocada siempre en el cliente, el estudio GUSTAVO SABEZ PHOTO optará por una **Estrategia de Marca/Precio**. Esta estrategia se caracteriza por reconocer la sensibilidad que tiene el cliente tanto al precio como a la marca. El estudio propondrá diferenciarse a través del servicio personalizado y focalizado en cada detalle pautado por el mismo, como así también ofreciendo un servicio con un



precio promedio al del mercado, esto impulsará a la diferenciación de la competencia a través de la calidad brindada y el precio ofrecido.

La siguiente matriz permitirá al estratega definir con más precisión el o los segmentos metas.

Se cuenta con dos variables para analizar, una de ellas es la “Línea de productos” la cual trata de la cantidad de productos diferentes que comercializa la empresa. Se la define por su “amplitud” y su “profundidad”. Y la otra es la cantidad de segmentos metas que se define por el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencial. Cuantos más segmentos, mayor cobertura.

Tipos de segmentos de clientes como mercado meta:



Figura 12. Estrategias adjuntas a la de negocio. Recuperado de Dirección estratégica de los negocios. (OCAÑA, 2016, p.381).



Siguiendo con el análisis de estas dos variables, surgen cuatro alternativas de marketing para acompañar la estrategia marca/precio. Situamos al estudio en una estrategia de marketing diferenciado especializado en clientes, ya que como sabemos la empresa se especializa en el rubro vitivinícola como segmento principal, como así también posee una línea profunda de productos (producción y reproducción audiovisual, edición y producción digital) y a la vez estos mismos siempre enfocados en las preferencias de los clientes.

1.1 ESTRATEGIA DE PRECIOS

Estrategias de precios con marketing diferenciado especializado en clientes

Según OCAÑA(2016), “La estrategia de precios especializados en clientes es propia de la estrategia de madurez del ciclo de vida de los negocios. La empresa puede haber desarrollado su estrategia competitiva desde los inicios del negocio, es decir, desde su nacimiento y haber ingresado en la etapa de madurez o haber ingresado directamente en la etapa de madurez sin pasar por las otras etapas. Para estos casos, inicialmente la empresa podría haber seguido una estrategia en la que la fijación del precio iba “atada” a la marca, pero previendo la inevitable entrada a la etapa de madurez.” (p.402)

La idea del negocio ha sido entrar al mercado con precios bajos a comparación de la competencia para poder diferenciarse de los demás estudios fotográficos con similares servicios. A través del manejo de los Costos fijos y variables, siempre se obtuvo un margen de rentabilidad alto. Es importante destacar que la empresa no maneja costos demasiado altos y permanentes, estos varían de acuerdo al servicio que se va a pactar con el cliente en cada momento y los cuales se utilizan como por ejemplo para el alquiler de equipos especiales, maquilladores, vestuaristas, etc.



1.2 ESTRATEGIA DE MARCA

Según la Asociación Estadounidense de Mercadotecnia, una marca, es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de lo anterior, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o un grupo de éstos, y diferenciarlos de la competencia.

Características:

Para que una marca sea efectiva debe tener la mayoría de las siguientes características:

- o SINTÉTICA: Elementos justos y necesarios.
- o PREGNANTE: Que perdure en la memoria.
- o TRANSMITIR SENSACIONES.
- o QUE SEA FÁCIL DE RECONOCER Y RECORDAR: Evitar confusiones.
- o ORIGINAL: Diferente del resto, identificable fácilmente.
- o PERDURABLE: Resistir al tiempo y no quedar desactualizada.
- o ADAPTABLE: Flexible.
- o QUE SEA FÁCIL DE LEER Y PRONUNCIAR.
- o EUFÓRICA: Agradable al oído y no ridícula.
- o QUE TENGA CONNOTACIONES POSITIVAS.

La marca del servicio es “GUSTAVO SABEZ PHOTO”. Ésta se simboliza de la siguiente manera:



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS



GUSTAVO SABEZ

ESTUDIO FOTOGRÁFICO

Con respecto a nuestra marca, podemos decir que es sintética con elementos justos y necesarios, es original a través de su diseño particular enfocado en la visión del fotógrafo, transmite sensaciones positivas a través del isotipo con forma de Hoja de Vid y la sensación de naturaleza que lo acompaña.

IDENTIDAD:

Una marca está configurada por los siguientes elementos:

- NOMBRE O FONOTIPO: Parte de la marca que se puede pronunciar. En este caso Gustavo Sabez.
- LOGOTIPO: Representación gráfica del nombre,
- ISOTIPO: Signo-icone. En este caso Hoja de parra.



- GAMA CROMÁTICA O CROMATISMO: Colores. En este caso Negro y Blanco
- DISEÑO GRÁFICO O GRAFISMO: Dibujos. En este caso Hoja de parra.

2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

OCAÑA (2016) determina que “la posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Las ventas que la empresa logra le señalan su posición de líder, seguidor o rezagado, sin dejar de lado a aquellas empresas que guardan una posición de alta competitividad en un nicho de mercado”

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

- Estrategias de defensa.
- Estrategia de ataque.



	ENTORNO CON DOMINIIO DE OPORTUNIDADES	ENTORNO CON DOMINIO DE AMENAZAS
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE FORTALEZAS	ESTRATEGIA DE ATAQUE O CONTRAATAQUE Táctica envolvente	ESTRATEGIA DE ATAQUE Táctica de Varios Lados
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Flancos	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Retaguardia

Figura 13. Estrategias de posicionamiento competitivo. Recuperado de Dirección estratégica de los negocios. (OCAÑA, 2016, p.420)

Respecto a lo visto en el capítulo III, se puede deducir que el sector es medianamente atractivo, es decir que las oportunidades superan a las amenazas.

También se observó que el estudio a través del valor obtenido del factor de individuación (fi) se encuentra en el límite entre ser una fortaleza leve y una gran fortaleza por lo cual se pretende aconsejar a la organización para que fortalezca los componentes de la identidad y así poder acercarse aún más al valor ideal de la misma. Como así también el resultado final del valor empresarial fue de 0,123 esto quiere decir que el estudio se encuentra en una posición delicada, pero con altas posibilidades de mejorar, esto es porque el estudio no tiene una estructura definida ni los procesos de trabajo desarrollados de forma eficiente.

A través de la estrategia de defensa, ya que en términos de valor empresario, existen más debilidades que fortalezas, se puede implementar lo que se denomina estrategia de reconfiguración con lo cual a



partir de la misma se trata de reconfigurar el proceso de negocio en una o más actividades generadoras de valor. Algunas de ellas serían:

- Producir cambios en el producto/ servicio de tal forma de aumentar el valor percibido por el cliente a través de mayores diferencias. Como puede ser en este caso aumentando el servicio del estudio a través del desarrollo de páginas web, propuestas para la gestión de redes sociales y generación de eventos empresariales.
- Mejorar el tiempo de respuesta a los requerimientos del cliente.
- Mejorar el sistema de gestión de cartera de clientes.

Este tipo de acciones va a mejorar la posición de la empresa a través de la transformación/eliminación de algunas debilidades para luego crear nuevos caminos y estrategias competitivas mencionadas anteriormente.

3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

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

Las tres formas o caminos de para crecer, según Ocaña (2012) son:

- **Intensivas:** penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de clientes.
- **Diversificación:** desarrolladas y no desarrolladas a la actividad actual de la empresa.
- **Integración:** integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal.



Analizando el contexto y la situación del estudio, se utilizara el camino de la **diversificación relacionada** ya que como se presenta una condición empresaria débil y el atractivo del sector es medio-bajo, este camino a seguir le permitirá producir sinergia entre las actividades y potenciar mercados desde el punto de vista de participación. A continuación, se puede observar la siguiente matriz:

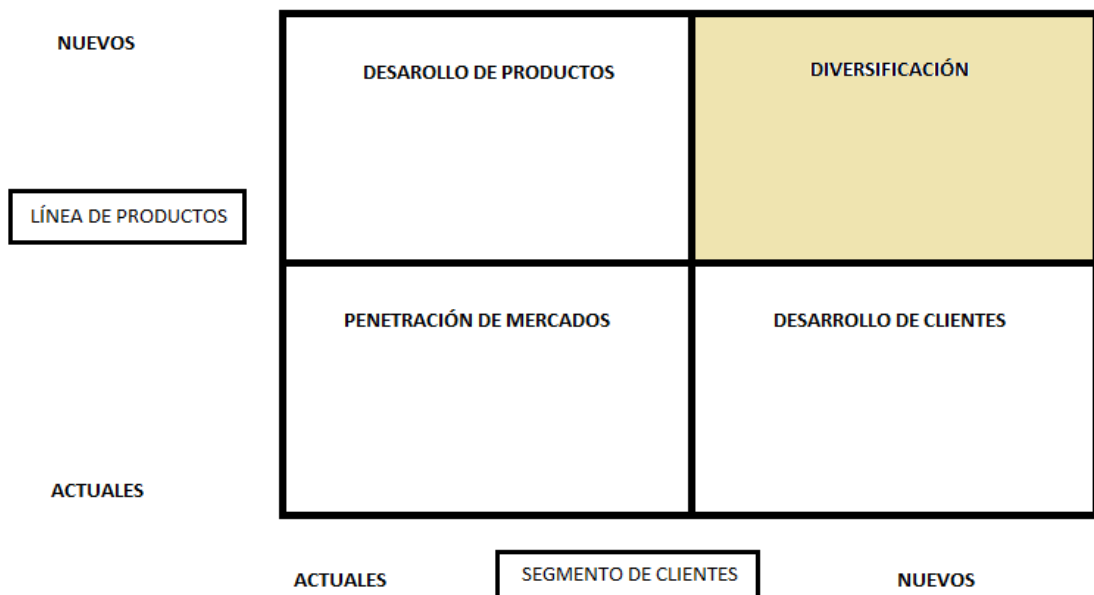


Figura 13. Estrategia de crecimiento. Recuperado de la Dirección estratégica de los negocios. (OCAÑA, 2016, p.430)



La propuesta será a través de la generación de una agencia de marketing digital, en la que se pueda mejorar e incorporar nuevos segmentos de clientes, como así también aumentando la línea de servicios del estudio. El modelo contará con diseñadores gráficos, fotógrafos, programadores, publicistas y licenciados en administración, orientados a trabajar en servicios totalmente personalizados de acuerdo a las necesidades y deseos de cada cliente.

Propuesta de valor:

El estudio se distinguirá a través de:

- *Desarrollo de ecommerce a emprendedores*: creación de páginas web personalizadas con interfaz intuitiva y amigable para el usuario; a diferencia de plataformas como Wix, Tailor Brands, Jimdo, Shopify, entre otras, que se basan en estándares predeterminados y no dejan mucho margen para la creatividad.
- *Consultoría/asesoría de marketing digital - desarrollo de redes sociales y mantenimiento de las mismas*: este servicio está pensado directamente para aquellos emprendimientos, contempla el desarrollo de publicaciones y contenido para el feed de Instagram y Facebook, como también stories y campañas de publicidad a través de redes.
- *Brindar cursos de marketing digital*: este negocio está pensado para aquellas personas que quieren adquirir conocimientos acerca de programas como Photoshop e Illustrator, estos se ofrecen a través de una suscripción mensual con diferentes paquetes.
- *Gestión/construcción/desarrollo/registro de marca en redes sociales*: todas las actividades relacionadas a la creación de una marca, hasta su registro en el INPI, desarrollo y mantenimiento de la misma.
- *Estudio de factibilidad de mercado*: realizar un sondeo acerca de qué tan factible es el negocio en el mercado, identificando los distintos segmentos de clientes a los que se apunta, y situación actual de la empresa o cliente en cuestión.



- *Producción de fotos - videos para campañas publicitarias*: expertos en fotografía y diseño multimedial permiten la creación de contenido de valor innovador, que luego será comunicado a través de los distintos canales.

4. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

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

- Desarrollo interno.
- Adquisición o absorción.
- Alianzas o fusiones.

Estas tres formas de estructuración estratégica de la organización, como en otros casos se ha mencionado, es tan válida para grandes, medianas o pequeñas empresas.

La propuesta para la formulación de la estrategia organizacional se basa en la adquisición de una nueva unidad de negocios lo cual es una agencia de marketing digital, tal como se planteó en la estrategia de crecimiento.

Algunos de los motivos por lo que el estudio debería adquirir una nueva unidad de negocios son:

1. Ingresar rápidamente a nuevos negocios para desarrollar nuevos mercados y servicios.
2. Adquirir nuevos conocimientos y/o experiencia sobre el negocio digital.
3. Mejorar los índices de rentabilidad.



Identificación de las posibles fortalezas y debilidades del proyecto

Fortalezas del proyecto:

- ▶ Cultura anticipadora donde prima el trabajo en equipo, la cooperación y resolución creativa de problemas
- ▶ Todos nuestros procesos serán seguidos virtualmente con distintas herramientas informáticas para eficientizar los procesos.
- ▶ Se busca estar innovando y actualizando las técnicas en los distintos medios de publicidad, tratando de llegar de la forma más directa posible al segmento meta

Debilidades del proyecto:

- ▶ Empresa pequeña, con poca experiencia en el rubro.
- ▶ Tenemos posibilidades de abarcar más acotadamente al mercado.
- ▶ Mercado de insumos con altos costos.

Oportunidades del proyecto:

- ▶ El mercado está en crecimiento
- ▶ Cada vez hay más emprendimientos que se realizan en internet, empresas y profesionales que buscan construir y desarrollar un perfil.

Amenazas del proyecto:

- ▶ La inflación sostenida produce cambios abruptos en los precios de insumos tecnológicos.
- ▶ Los servicios prestados se encarecen cada vez más.
- ▶ Aumento de la competencia y nuevos servicios en el mercado.



5. ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Estas estrategias se encuentran relacionadas a cada una de las áreas funcionales de la empresa. Se establecen en función de programas y presupuestos de cada uno de los departamentos.

Existen 4 estrategias básicas a nivel funcional:

- 1) Estrategia de operaciones
- 2) Estrategia de comercialización
- 3) Estrategia financiera
- 4) Estrategia de desarrollo organizacional y personal

Debido a que es una empresa muy pequeña y que no realiza actividades de producción de materiales, se considera que debe enfocarse principalmente en la *estrategia de comercialización*. Deberán hacerse énfasis en los servicios, su calidad, diferencias, en la comunicación, en el análisis del mercado, y demás.

En menor medida pero también importante, es buscar un crecimiento en las ventas, generar rentabilidad, un crecimiento organizacional y un desarrollo del personal para estar en permanente actualización con la realidad tan cambiante.



CAPÍTULO VI

CONSIDERACIONES FINALES DEL PLAN DE NEGOCIOS

Hemos observado que el estudio GUSTAVO SABEZ PHOTO tiene grandes posibilidades de crecimiento.

A través del análisis del valor empresario, se pudo observar que el estudio se encuentra en una posición delicada, pero con altas posibilidades de mejorar, esto es porque el estudio no tiene una estructura definida y lo cual genera que aumenten los costos de forma exponencial en determinados momentos. Se concluye que esta tiene que intentar reevaluar sus debilidades y convertirlas en fortalezas, mientras que sus fortalezas deben ser sostenidas.

Hoy en día, los clientes son más críticos y más exigentes en los requerimientos de los servicios. Esto no es malo, al contrario, abre las puertas para seguir innovando y creciendo, pero tiene como deber estar atento a los movimientos de la competencia.

El estudio se encuentra en un sector especializado ya que por más que hoy en día existen muchos estudios fotográficos, el estudio Gustavo Sabez Photo se focaliza en el nicho de la vitivinicultura, esto permite que los márgenes de rentabilidad sean altos debido al dominio del sector. Un aspecto a destacar es que no hay que desestimar que también se debe mejorar la posición en los costos dentro del segmento específico, ya que hay una intensa rivalidad competitiva.

A través de la formulación de estrategias de negocio, posicionamiento, crecimiento, organizacional y funcional podemos asegurar que su importancia radica en que estas permiten definir la forma con la



cual Gustavo Sabez Photo competirá en el mercado y al respecto le hemos aconsejado seguir una estrategia de **marca/precio** ya que esta estrategia se caracteriza por reconocer la sensibilidad que tiene el cliente tanto al precio como a la marca. El estudio propondrá diferenciarse a través del servicio personalizado y focalizado en cada detalle pautado por el mismo, como así también ofreciendo un servicio con un precio promedio al del mercado, esto impulsará a la diferenciación de la competencia a través de la calidad brindada y el precio ofrecido.

Aconsejamos también un marketing diferenciado especializado al cliente, ya que como sabemos la empresa se especializa en el rubro vitivinícola como segmento principal, como así también posee una línea profunda de productos (producción y preproducción audiovisual, edición y postproducción digital) esto nos muestra la gran importancia del enfoque que el estudio tiene sobre cada cliente.

Por último, La matriz Ansoff nos mostró la diversificación al dirigirse a nuevos clientes con nuevos productos/servicios y al tener la empresa un atractivo del sector medio- alto, esto va a provocar que el estudio genere sinergias, disminuyendo costos a través de la agencia de marketing digital como una nueva unidad de negocios, garantizando la satisfacción de los clientes actuales y potenciales al tener una mayor participación y variedad en el servicio, lo que le permitirá ganar mayor cuota del mercado y crecer fuertemente mejorando su valor empresario.

Por lo tanto, se concluye que, la empresa está encaminada, pero con mejoras a realizar. Tiene fortalezas como también tiene debilidades que se pueden mejorar sabiendo aplicar buenas estrategias a través de todo el personal, siguiendo una misma línea. Lo fundamental está en saber aprovechar las oportunidades del ambiente como también poder transformar y/o enfrentar las amenazas con la mejor posición que se pueda lograr.

Lo importante de la creación de este plan de negocios es tener consciencia de la posición que ocupa la empresa hoy en día, seguir creciendo y ofrecer ese valor agregado que haga al estudio diferente del resto de la competencia.



BIBLIOGRAFÍA

KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2013). Fundamentos del marketing (11 edición ed.). Mexico: Pearson Education, Inc.

KOTLER, P., & KELLER, K. (2006). Dirección de Marketing (12o Edición ed.). Pearson, México.

KOTLER, P., & KEVIN, K. (s.f.). Dirección de marketing (12 edición ed.). Pearson Education.

MINTZBERG, H. (2001). Diseño de organizaciones eficientes (Segunda edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial el Ateneo.

OCAÑA, H. R. (2016). Dirección estratégica de los negocios (Tercera edición ed.). Buenos Aires: Dunken.

JOHNSON & SCHOLLES, (2001), "Dirección Estratégica". España: Prentice Hall.

PORTER, M., (2006), "Estrategia competitiva", edición revisada, trigésimo sexta reimpresión. México: Compañía editorial continental.

FREIRE, A. (2015). Pasión por emprender (Primera ed.). Buenos Aires: Penguin Random House Grupo Editorial S.A.

MARIA LAMATTINA DE FERRARI. Análisis organizacional 2000. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

TORRES CARBONEL, S. (2003), "El plan de negocio, un elemento clave en la tarea de emprender". Buenos Aires: ACES, IAE Business School.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

<https://asana.com/es/resources/swot-analysis> (Julio 2021)

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Venezuela/ceshc-unermb/20170218095833/RPS71.pdf> (Enero 2013)

<https://www.elevencomunicacion.com/contrata-fotografia-profesional/> (Agosto 2019)

<https://www.gregorioreche.com/servicios/> (Septiembre 2020)

<https://www.caracteristicas.co/historia-de-la-fotografia/> (Septiembre 2020)

<https://toomanyflash.com/tipos-de-fotografia/> (Diciembre 2020)

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-sectorial.html> (Mayo 2021)

DEIE http://www.deie.mendoza.gov.ar/tematicas/indicadoreseconomicos/IEP_1T2014.pdf. [Diciembre, 2014]



ANEXOS

1. DIAGNÓSTICO DE LA VISIÓN EMPRESARIA (Vi)

FACTORES	No siempre (0)	Pocas veces (0,25)	Solo para los casos relevantes (0,80)	Siempre (1)
1. Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc)	X			
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?			X	
3. Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización				X



(entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc)				
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.	X			
5. Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.				X
6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.			X	
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				X
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.	X			
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.	X			
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.			X	
11. Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.	X			
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.			X	
13. Idem para la cooperación entre los miembros-			X	
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.				X
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.	X			



16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.			X	
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.				X
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.				X
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.				X
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.				X
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.			X	
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)			X	
23. Idem respecto de su transparencia empresarial.				X
24. Se alienta el trabajo en equipo.				X
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				X
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).				X
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.				X

2. DIAGNÓSTICO DE LA MISIÓN DE NEGOCIOS (Mi)



	CONTENIDO	0	0,20	0,80	1
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización? (1)				X
2	¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes? (2)				X
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización? (3)				X
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica? (4)				X
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización? (5)				X
6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?				X
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?				X
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?				X
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?				X
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?				X
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?				X
12	¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?				X
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?				X



14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?				X
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?			X	
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?				X
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?				X
18	¿Entiende que la competencia se encuentra informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?				X
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?				X
20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?				X
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?			X	
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?			X	
23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.				X
24	¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?				X
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?			X	
26	¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?			X	
27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?				X



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



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

3. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (Cu)

NOTA: cada vez que se menciona a la “organización” se la relaciona como un todo considerando los niveles decisionales que correspondan.

(El entrevistado debe responder sí o no)

SI NO



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

- 2. ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?

- 3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?

- 4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?

- 5. ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?

- 6. ¿Todas las tareas de la Institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?

- 7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?

- 8. ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?

- 9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución les cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades?.

- 10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo debe ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?

- 11. ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?

-



12. ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?.



13. ¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?



14. ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?



15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?



16. ¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?.



17. ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?



18. ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?



19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?



20. ¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?



21. ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?



22. ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?.





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



4. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANACIONAL (Eo)

CERO (0) = PEOR VALOR; UNO (1) = MEJOR VALOR

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



9. En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal- que atente al clima de trabajo.				X
10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes				X
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata				X
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal	X			
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda				X
14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios				X
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.				X
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario				X
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.				X
18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.				X